

**Universidade Estadual de Maringá**  
**Centro de Tecnologia**  
**Departamento de Engenharia de Produção**

**Mapeamento de Processos: Estudo de caso de uma  
Financeira atuante no segmento de Crédito Consignado**

*Lumi Eliane Nagakubo*

**TCC-EP-63-2011**

**Maringá - Paraná**  
**Brasil**

Universidade Estadual de Maringá  
Centro de Tecnologia  
Departamento de Engenharia de Produção

**Mapeamento de Processos: Estudo de caso de uma  
Financeira atuante no segmento de Crédito Consignado**

*Lumi Eliane Nagakubo*

**TCC-EP-63-2011**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de  
Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da  
Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>: MSc. Gislaine Camila Lapasini Leal

**Maringá - Paraná  
2011**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por sempre estar presente em todos os momentos de minha vida.

À meu pai, Tsutomu, pelo incentivo e apoio, conselhos e pelo infinito carinho que me fortaleceram na caminhada a conclusão deste curso.

À minha mãe, Katsuko, pelo imenso carinho e eterna preocupação com meu bem estar.

À minha orientadora, Camila, que muito me ajudou no desenvolvimento deste trabalho. Agradeço pela paciência e orientação.

À empresa COBEMS LTDA, sem à qual não seria possível o desenvolvimentos deste estudo e ao gerente Fabrício, por todo o conhecimento e experiência, amizade e ensinamentos de grande importância para que este estudo se realizasse.

A todos os meus amigos, os quais considero muito, pela compreensão de minha ausência, nos momentos em que me dedicava a este trabalho.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho, minha profunda gratidão.

## RESUMO

O público de crédito consignado atualmente conta com uma infinidade de opções para contratar um empréstimo. Com visão nesta concorrência, realidade cada vez mais presente no dia a dia das mais diversas financeiras é que surge a ideia da certificação de qualidade neste setor, como diferencial. Como etapa essencial para a obtenção de uma certificação, o estudo apresenta uma proposta para o mapeamento do processo de contratação de crédito consignado, realizado com base na revisão de técnicas de mapa de processos para o setor de prestação de serviços. O estudo aplica a técnica IDEF3 para desenvolver o mapeamento das atividades envolvidas na contratação de crédito consignado e apresenta os formulários com indicadores de qualidade, para estudo do desempenho de cada uma destas etapas. Por fim, considerando-se a confiabilidade e fidelidade do processo é feita a verificação junto aos colaboradores (atendentes) para validação destas instruções operacionais.

Palavra-chave: empréstimo consignado, mapeamento, processo de serviços, IDEF3.

## ABSTRACT

*The public of payroll loan now has a multitude of choices to hire a loan. Thinking about this competition, a reality more and more present on day by day of most different financial institutions there arises the idea of quality certification in this area, as a differential. As a essential stage to obtain a certification, the study shows a proposal for the mapping the hiring process of payroll loans, done based on a review of techniques of process map for the service sector. The study applies the technique IDF3 to develop the mapping of activities involved in the hiring of payroll loan and shows the forms with quality indicators, to study the performance of each one of this steps. Finally, thinking in the trustworthiness and fidelity of the verification process is done with the employees (attendants) for validation of these operating instructions.*

*Key words: payroll loan, mapping, service process*

## Sumário

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	7
LISTA DE TABELAS E QUADROS .....	8
LISTA DE SIGLAS .....	9
FBMC700: Formulário Ficha Proposta de Termo de Adesão ao Contrato de Empréstimo .....	9
1 INTRODUÇÃO .....	10
1.1 Justificativa .....	11
1.2 Objetivos .....	12
1.2.1 Objetivo geral .....	12
1.2.2 Objetivos Específicos .....	12
1.3 Metodologia .....	13
1.4 Organização do Trabalho .....	13
Neste capítulo apresentou-se o contexto em que o estudo de caso está inserido, os objetivos da realização deste trabalho e a metodologia à qual o mesmo se baseia. ....	13
No capítulo seguinte foi realizada a revisão bibliográfica sobre o tema Mapeamento de processo, indicadores de qualidade e sobre as principais técnicas com aplicabilidade em processo de serviços.....	14
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1 Gestão por Processos.....	14
2.2 Mapeamento de Processos .....	16
2.3 Técnicas de Representação de Processos .....	18
2.3.1 Fluxograma tradicional:.....	19
2.3.2 Service blueprint .....	19
2.3.3 Estrutura de processamento de clientes .....	20
2.3.4 IDEF.....	21
3. ESTUDO DE CASO.....	27
3.1 A Empresa.....	27
3.2 Organograma Geral.....	27
3.3 Caracterização do Processo.....	28
3.3.1 Roteiro Operacional – INSS .....	30
3.3.2 Roteiro Operacional – GOVERNO DO PARANÁ .....	33
3.3.3 Roteiro Operacional – PREFEITURA MUNICIPAL DE MARINGÁ PR .....	34
3.3.4 Aplicação da técnica .....	36
4. Considerações finais .....	41
4.1 Contribuições .....	41
4.2 Dificuldades e Limitações.....	41
4.3 Trabalhos Futuros.....	42
5. REFERENCIAS.....	43

6. APÊNDICE.....	47
7. GLOSSÁRIO.....	59

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Síntese da hierarquia de processos .....	17
Figura 2: Exemplo de um Serviceblueprint para o processo de entrega de refeições em um restaurante .....	20
Figura 3: Exemplo de Mapa de serviço .....	21
Figura 4: Diagrama IDEF0 .....	23
Figura 5: Estrutura Organizacional – COBEMS LTDA.....	27
Figura 6: Sequência de atividades do processo de contratação de crédito consignado .....	29
Figura 9: Macro Processo – atendimento ao cliente .....	36
Figura 10: Decomposição da atividade “Entrevistacom o atendente” .....	37
Figura 11: Decomposição da atividade convênio INSS .....	38
Figura 12: Decomposição da atividade convênio Governo do Paraná .....	39
Figura 13: Decomposição da atividade convênio Prefeitura de Maringá Pr .....	40
Figura 14: Decomposição da atividade decidir contratação do empréstimo .....	40

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1: Tarefas da Gestão de Processos (PAIM, 2007) .....	18
Fonte: Kingman-Brundage <i>et al.</i> (1995, <i>apud</i> Santos e Varvakis, 2001) .....	21
Tabela 1: Família de técnicas do IDEF .....	22
Quadro 2: Simbologia para IDEF3 .....	25
Tabela 2: Comparação de técnicas em relação aos requisitos propostos (adapt. de Santos e Varvakis, 2001) .....	26
Tabela 3: Tipos de Benefícios consignáveis .....	31
Tabela 4: Limites de idade para Crédito Consignado .....	32

## LISTA DE SIGLAS

**CNH:** Carteira Nacional de Habilitação

**CPF:** Cadastro de Pessoa Física

**CTPS:** Carteira de Trabalho e Previdência Social

**DATAPREV:** Superintendência Nacional de Previdência Complementar

**IDEF:** *IntegratedDefiniton*

**FBMC700:** Formulário Ficha Proposta de Termo de Adesão ao Contrato de Empréstimo

**PR CONSIG:** Sistema Automatizado de Consignações Governo do Estado do Paraná

**Refin:** Refinanciamento

**RG:** Registro Geral

**RMC:** Reserva de Margem de Cartão consignado.

**RO:** RoteiroOperacional

**SADT:** *Structured Analysis and Design Technique*

**UAC:** Unidades de Atuação do Cliente

# 1 INTRODUÇÃO

Com o fenômeno da globalização, tem-se evidenciado aumento na variedade de oferta de bens e serviços e conseqüentemente, crescimento das exigências por qualidade dos mesmos, obrigando as empresas a buscarem soluções de melhoria a fim de se obter diferenciais atrativos que conquistem os clientes (CORREIA, *et al.*, 2002).

Com consumidores cada vez mais conscientes de seus direitos e benefícios, exigentes por um atendimento com diferencial qualitativo, não apenas competente, mas surpreendente à sua perspectiva, a busca pela melhoria da qualidade, melhoria contínua, anteriormente comum apenas às organizações industriais, passa a estar presente também na realidade das empresas prestadoras de serviços (SANTOS, *et al.*, 2003).

Segundo Santos e Varvakis (2001), produto e processo se sobrepõem mais aprofundadamente em operações de serviços do que em operações de manufatura, inclusive, os mesmos autores citam em sua pesquisa, uma declaração de Fitzsimmons e Fitzsimmons<sup>1</sup> (1998, *apud* Santos e Varvakis, 2001), de que, em se tratando de prestação de serviços, o processo é o produto.

Existem diversas definições para processo, para Rummler e Brache<sup>2</sup>(1994 *apud* Mello *et al.*, 2002), processo é uma sequência de etapas para a produção de um produto/serviço, sendo considerado como uma cadeia de agregação de valores.

Pentland *et al.*<sup>3</sup>(*apud* Mello *et al.*, 2002) definem processo como uma sequênciasemi-repetitiva de eventos, geralmente distribuídas de forma ampla no tempo e no espaço, e possuem fronteiras ambíguas.

Ainda, segundo Mello *et al.* (2002), a norma ISO 9000 (ABNT, 2000) define processo como atividades inter-relacionadas de transformação de entradas em saídas, inclusive qualquer atividade ou atividades que façam uso de recursos para transformar entradas em saídas.

---

<sup>1</sup>FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. *Service management: operations, strategy, and information technology*. 2 ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998. 613p

<sup>2</sup>RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994

<sup>3</sup>PENTLAND, Brian T. *et al. Tools for inventing organizational processes: collecting data for the process handbook*. CCS work paper # 208. MIT Sloan School of Management, Cambridge, 1999. Disponível em <<http://ccs.mit.edu/CCSWP208/CCSWP4082.html>>

Os processos, numa organização, são um conjunto de atividades que transformam os insumos, agregando valor a eles, para resultar em produtos ou serviços demandados pelos clientes e a sequência em que ocorrem estas atividades determina a qualidade desse atendimento (MOURA,2006).

É esta visão, com foco no processo que as empresas atualmente buscam para estudar estratégias e brigar pela sobrevivência no mercado.

Este trabalho será desenvolvido em uma Financeira localizada na cidade de Maringá PR, atuante na área de Crédito Consignado na região norte e noroeste do Paraná e tem como objetivo realizar o mapeamento do processo de venda de empréstimos consignados.

## 1.1 Justificativa

Para Lovelock<sup>4</sup> (*apud* Santos, Fachin e Varvakis, 2003), só se atinge a melhoria da qualidade em serviços através do entendimento profundo do processo. Portanto o estudo do processo, seu mapeamento e padronização são etapas primordiais para o sucesso da qualificação e aperfeiçoamento contínuo dos produtos/serviços de qualquer organização que almeje permanecer competitivo no mercado.

Em meio à grande concorrência existente no setor de Empréstimos, principalmente dentre os consignados, suprir às necessidades dos clientes e superar suas expectativas pode ser o diferencial para se garantir no mercado financeiro.

No cenário atual, em que os clientes dispõem de maior acesso a informações pertinentes a assuntos relacionados às finanças, anteriormente ignorados pela grande maioria da sociedade, torna-se necessário, mediante este público cada vez mais exigente, que as empresas se antecipem a prováveis problemas e invistam no atendimento **eficaz** com **eficiência**. Dois conceitos que representam qualidade na prestação de serviços.

Portanto, visando à adequação da empresa COBEMS LTDA, nos padrões para certificação da qualidade, este trabalho tem como foco o Mapeamento de Processos para padronização do

---

<sup>4</sup>LOVELOCK, Christopher H. *Product plus: produto + serviço = vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1995. 476 p.

fluxo operacional, o que constitui uma etapa fundamental para que a certificação de qualidade na prestação de serviços seja alcançada.

Com a necessidade da certificação, torna-se imprescindível que a empresa em estudo se padronize, de forma a se adequar às exigências do escopo da qualidade.

Para que se alcance a padronização, será desenvolvido o mapeamento do processo operacional referente à prestação de serviços de crédito consignado. Dessa forma, serão definidas as atividades, os pré-requisitos da atividade, os responsáveis, os documentos a serem gerados em que as mesmas devem ser executadas.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo deste trabalho consiste em mapear o processo de empréstimo consignado. Determinar a sequência de atividades envolvidas e elaborar manuais operacionais para implantação de padronização do processo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Como objetivos específicos, têm-se:

- Caracterizar a empresa;
- Caracterizar o processo de empréstimo;
- Detalhar e mapear as etapas/processos da contratação de crédito consignado desde a negociação com o cliente até a finalização da operação (crédito do valor para o cliente);
- Elaborar Instruções Operacionais (Manual de Operações);

### **1.3 Metodologia**

A pesquisa deste trabalho é de natureza exploratória. Quanto ao método, trata-se de um estudo de caso, pois “representa uma estratégia de investigação que examina um fenômeno em seu estado natural, empregando múltiplos métodos de recolha e tratamento de dados sobre uma ou algumas entidades (pessoas, grupos ou organizações) [...]” (MENDES, 2002).

A abordagem tem caráter qualitativo e quantitativo, pois englobam a análise e registro de dados, através de técnicas de coleta de dados pertinentes ao processo de contratação de crédito consignado. O campo se limita ao universo da empresa COBEMS LTDA, que inclui os colaboradores e a gerência.

Foi realizada a revisão bibliográfica dos assuntos relacionados aos métodos e ferramentas a serem utilizadas no desenvolvimento do presente trabalho. A coleta de informações referente aos processos ocorreu diretamente no local do atendimento, por meio de entrevista direta com os colaboradores e relatórios de produção.

Em síntese, o trabalho foi composto pelas seguintes etapas:

- Revisão bibliográfica dos assuntos pertinentes ao estudo, sendo eles a conceituação de gestão por processos, mapeamento de processos e principais técnicas com aplicabilidade em processos de serviços.
- Identificação do fluxo de atendimento;
- Mapeamento dos processos pertinentes ao produto (empréstimo consignado);
- Elaboração dos mapas de processo;
- Validação dos roteiros operacionais para trabalho futuro de padronização dos processos e certificação de qualidade.

### **1.4 Organização do Trabalho**

Neste capítulo apresentou-se o contexto em que o estudo de caso está inserido, os objetivos da realização deste trabalho e a metodologia à qual o mesmo se baseia.

No capítulo seguinte foi realizada a revisão bibliográfica sobre o tema Mapeamento de processo, indicadores de qualidade e sobre as principais técnicas com aplicabilidade em processo de serviços.

O capítulo 3 apresenta a empresa em que se realizou o estudo de caso, fluxograma do processo e a caracterização do processo de contratação do crédito consignado.

O capítulo 4 consiste na apresentação das contribuições que este trabalho proporcionou no âmbito pessoal e para a empresa, as dificuldades e considerações finais da conclusão deste trabalho.

Por fim, o capítulo 5 relaciona a bibliografia consultada no desenvolvimento deste estudo.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Este trabalho está contextualizado na Engenharia de Processos de Negócio e tem como fundamentação teórica, conceitos relacionados à Processo, Gestão de Processos, integração departamental, ferramentas para abordagem de processo e visão global do processo. A seguir são apresentadas definições conforme literatura existente.

### **2.1 Gestão por Processos**

Para os prestadores de serviços, entende-se por processo: *“a sequência de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço”*(RAMASWAMY, 1996<sup>5</sup>apud GONÇALVES, 2000).

Segundo Cameira e Caulliraux (2000), as atividades de uma organização, sob o enfoque do processo, se inter-relacionam nas suas diferentes áreas funcionais, como marketing e vendas, área pessoal, compras, etc, situação contrária ao que ocorre quando o pensamento gerencial prioriza a gestão departamental, que em geral, apresentam características de limitações e barreiras funcionais.

---

<sup>5</sup>RAMASWAMY, Rohit. Design and management of service processes. Reading: Addison-Wesley, 1996.

De acordo com Harrington<sup>6</sup> (1993); Rummler eBrache<sup>7</sup> (1994); Davenport<sup>8</sup>(1994) (*apud* Schubert e Malanovicz (2009)), a gestão por processos tem diversas definições publicadas, porém todas elas resumem-se a objetivos comuns, sendo a de maior destaque a visão horizontal e inter-funcional com foco na satisfação do cliente. Cita-se ainda que há maior eficiência e eficácia nos resultados quando as operações e recursos são submetidos à visão de processo, globalizando as atividades e aplicando conceitos e estudos em melhoria e padronização, controle e monitoramento destes processos.

Em se tratando de processos de serviços, a estrutura de análise e mapeamento requer algumas especificidades devido às características diferenciadas que apresentam em relação a processos em geral de manufatura.

Portanto, conforme Santos e Varvakis (2001) produto e processo se sobrepõe mais aprofundadamente em operações de serviços do que em operações de manufatura, inclusive, os mesmos autores citam em sua pesquisa, uma declaração de Fitzsimmons e Fitzsimmons<sup>9</sup> (1998, *apud* Santos e Varvakis, 2001), de que, em se tratando de prestação de serviços, o processo é o produto.

No mesmo conceito da Gestão, tem-se o termo Engenharia de Processos, que, conforme Lessaet *al* (2004), tem por objetivo identificar e analisar os processos de uma organização com o intuito de promover a melhoria radical de suas operações, de forma que as atividades e os projetos de melhoria estejam sempre alinhados ao desempenho dos processos.

Em termos da Gestão de Processos de Negócios, Barnes<sup>10</sup> (1982, *apud* Leal, Pinho e Correa, 2005), define que o desenvolvimento de melhorias no processo deve estar organizado sob quatro enfoques primordiais: (i) eliminar todo o trabalho desnecessário;(ii)combinar operações ou elementos; (iii)modificar a sequência das operações; (iv)simplificar as operações essenciais.

---

<sup>6</sup> HARRINGTON, H.J. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993

<sup>7</sup>RUMMLER, G.A.; BRACHE, A.P. *Melhores Desempenhos das Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994

<sup>8</sup>DAVENPORT, T.H. *Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994

<sup>9</sup>FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. *Service management: operations, strategy, and information technology*. 2 ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998. 613p.

<sup>10</sup> BARNES, Ralph M., *Estudo de movimentos e de tempos*. Edgard Blücher, 6ª ed, São Paulo, 1982.

O setor de serviços se diferencia do setor de manufatura em três principais características, analisados sob o enfoque do processo. A primeira está relacionada com a característica de que o serviço é intangível; a segunda refere-se à necessidade da presença do cliente, sem o qual, o processo não se inicia; e a terceira é o fato da produção e do consumo do serviço ser simultâneo, ou seja, não existe estoque neste tipo de produto (ALMEIDA e LEAL, 2003).

## 2.2 Mapeamento de Processos

Para Hunt<sup>11</sup> (1996, *apud* Oliveira, 2006):

*“O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças”.*

O mapeamento pode ser elaborado a partir de diversas técnicas, como o fluxograma (demonstra a sequência operacional de todas as etapas do processo, assim como sua relação entre os diversos setores existentes na organização); a representação gráfica (Oliveira, 2006), mapas, diagramas ou outro recurso gráfico, o qual permita expressar o processo de forma detalhada e lógica e apresentar fiel descrição de todas as atividades envolvidas (HUNT, 1996 *apud* DATZ, MELO e FERNANDES, 2004).

Para que o mapeamento seja eficaz, portanto, faz-se necessária a exata compreensão das atividades envolvidas no processo e a estruturação conforme a hierarquia das mesmas.

Torna-se essencial esclarecer o que compõe e do que trata cada subdivisão do processo global:

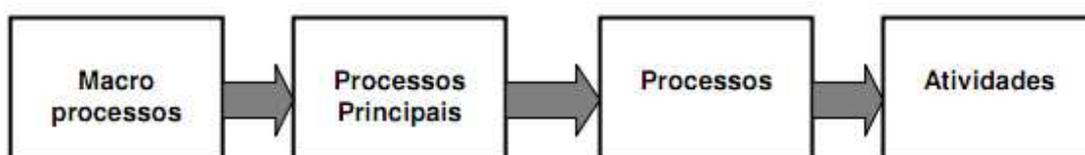
- Macroprocessos: nível mais alto de representação dentro da organização.
- Processos Principais: são subdivisões dos macroprocessos, representando um conjunto de subprocessos. É o primeiro nível de representação dos processos que permite visualizar o conjunto de ações a serem efetivadas;

---

<sup>11</sup> HUNT, V. Daniel. *Process mapping: how to reengineer your business processes*. New York: John Wiley&Sons, Inc., 1996

- Processos: são subdivisões dos processos principais. É um nível de detalhamento que possibilita compreender em maior detalhe as ações a serem efetuadas;
- Atividades: unidades de trabalho realizadas, não mais passíveis de decomposição, a um determinado tempo, com a utilização ou não de tecnologia (GIUGLIANI e VARVAKIS, 2007).

A Figura 1 ilustra o processo global e suas subdivisões.



**Figura 1: Síntese da hierarquia de processos**  
 Fonte: GIUGLIANI e VARVAKIS, 2007

Na prestação de serviços, o cliente está incluso nesse processo operacional.

Para Paim, Santos e Caulliraux<sup>12</sup> (2007) e Paim *et. al.*<sup>13</sup> (2007; 2009<sup>14</sup>) (*apud*Barros, 2009), as atividades/tarefas a serem desenvolvidas na Gestão por Processos se organizam, conforme as características de sua natureza e estão agrupadas em três grupos:

- 1- Projetar Processos
- 2- Gerir Processos
- 3- Promover o aprendizado

O Quadro 1 apresenta as atividades relacionadas a cada item da tripla acima citada.

<sup>12</sup> PAIM, R., SANTOS, D. G. S., R., CAULLIRAUX, H. M. A Importância das Tarefas para Gestão de Processos. XXVII ENEGEP, Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.

<sup>13</sup> PAIM, R. et al, 2007, "As Tarefas para Gestão de Processos". Tese de Doutorado COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.

<sup>14</sup> PAIM, R., et al., "Structuring a Process Management Center of Excellence". In: The 6th Organizational Engineering Track at ACM SAC 2009, Hawaii.

Tarefas da Gestão de Processos	
Projetar Processos	Entender o Ambiente Interno e Externo
	Estabelecer Estratégia, Objetivos e Abordagens de Mudanças
	Assegurar Patrocínio para a Mudança
	Entender, Selecionar e Priorizar Processos
	Entender, Selecionar e Priorizar Ferramentas de Modelagem
	Entender, Selecionar e Priorizar Técnicas de MASP
	Formar Equipe e Time de Diagnóstico de Processos
	Entender e Modelar Processos na Situação Atual
	Definir e Priorizar Problemas Atuais
	Definir e Priorizar Soluções para os Problemas Atuais
	Re-projetar Práticas de Gestão e Execução de Processos
	Entender e Modelar Processos na Situação Futura
	Definir Mudança nos Processos
Gerir Processos	Implantar Novos Processos
	Implementar Processos e Mudanças
	Promover a Realização dos Processos
	Acompanhar Execução dos Processos
	Controlar Execução dos Processos
	Realizar Mudanças de Curto Prazo
	Registrar o Desempenho dos Processos
	Comparar o Desempenho com Referências Internas e Externas
Promover o Aprendizado	Registrar e Controlar Desvios de Impacto
	Avaliar Desempenho dos Processos
	Registrar Aprendizado sobre os Processos

Quadro 1: Tarefas da Gestão de Processos (PAIM, 2007)

Como suporte para o desenvolvimento da análise de processos existe ferramentas e técnicas, dentre às quais, algumas serão citadas a seguir.

### 2.3 Técnicas de Representação de Processos

Segundo Santos e Varvakis (2001), a escolha da técnica a ser utilizada para descrição dos processos de serviços deve considerar alguns requisitos comuns, desejáveis para qualquer projeto, independentemente do foco à qual se aterá o estudo.

Para Harrington, Esseling e Nimwegen<sup>15</sup>(1997, *apud* Santos e Varvakis, 2001), a seleção de uma técnica de documentação de processos se organiza sob seis critérios:

<sup>15</sup>HARRINGTON, H. J.; ESSELING, E. K. C.; NIMWEGEN, H. van. *Business process improvement workbook: documentation, analysis, design, and management of business process improvement*. USA: McGraw-Hill, 1997. 314p.

- **Objetivos e fatores:** a partir dos objetivos da documentação, determinam-se os fatores a serem documentados e seu nível de detalhamento.
- **Facilidade de uso:** Tanto para quem irá elaborar o documento, quanto àquele que utilizará o mesmo.
- **Documentação existente:** deve-se sempre considerar e analisar o que já existe de documentação de processos na organização.
- **Manutenibilidade:** Facilidade em permitir alterações na documentação, sempre que houver necessidade de sua manutenção.
- **Intensidade de trabalho:** Relação entre o esforço necessário para desenvolver e manter um processo e o retorno por este esforço despendido a essa atividade.
- **Subjetividade:** este critério leva em consideração a escolha por razões subjetivas, como deter um conhecimento maior em relação a uma determinada técnica.

Algumas técnicas de representação de processos de serviços são derivações de técnicas tradicionais, como o fluxograma tradicional, IDEF0, outras, foram desenvolvidas especificamente para análise de processos de serviços, sendo estes o *Serviceblueprint*, estrutura de processamento de clientes e mapa do serviço.

### 2.3.1 Fluxograma tradicional:

Como o próprio nome já traduz, trata-se de uma técnica que utiliza o fluxograma, em seu formato original, para descrever a sequência de atividades do processo em estudo.

O fluxograma tradicional utiliza um padrão de símbolos (retângulos, losangos, setas), para representar as etapas do processo. Retângulos: representam atividades; Losangos: pontos de decisão; Setas: sentido do fluxo(SANTOS e VARVAKIS, 2001).

### 2.3.2 Service blueprint

Segundo Fitzsimmons&Fitzsimmons (1998<sup>16</sup>, *apud* Santos e Varvakis, 2001), esta técnica representa as atividades envolvidas no processo de entrega do serviço, permitindo que seja

---

<sup>16</sup> FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Service management: operations, strategy, and information technology*. 2 ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998. 613p.

descrito tanto as atividades de linha de frente, como as de retaguarda, sendo separadas pela linha da visibilidade.

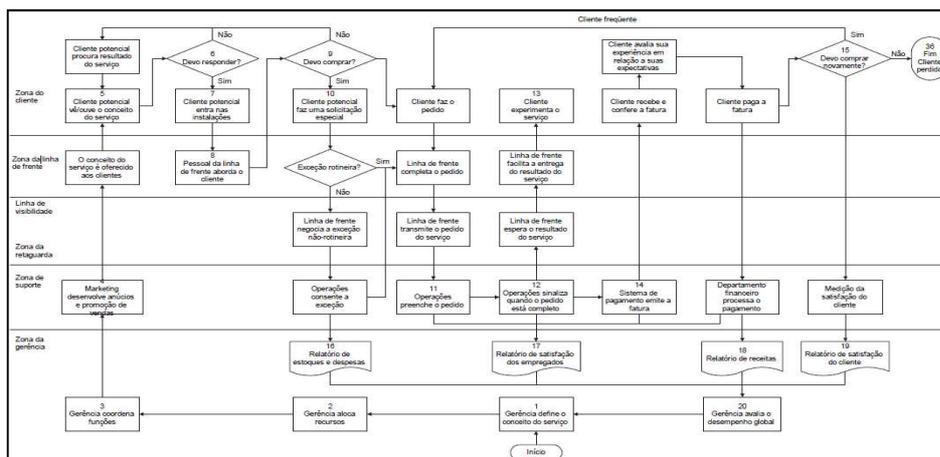


**Figura 2: Exemplo de um Serviceblueprint para o processo de entrega de refeições em um restaurante**  
Fonte: Adaptado de Ramaswamy (1996)

### 2.3.3 Estrutura de processamento de clientes

Apresentada por Slack *et al.* (1997), esta técnica aborda o fluxo de clientes e se organiza em 7 processos-chave, de forma a apresentar-se como um modelo genérico das atividades comuns à maioria dos processos de serviços. As sete atividades-chave, na sua respectiva sequência são: (i) Seleção; (ii) ponto de entrada; (iii) tempo de resposta; (iv) ponto de impacto; (v) prestação de serviço; (vi) ponto de partida; (vii) acompanhamento.

A Figura 3 traz um exemplo de aplicação desta técnica.



**Figura 3: Exemplo de Mapa de serviço**

Fonte: Kingman-Brundage et al.<sup>17</sup>.(1995,apud Santos e Varvakis, 2001)

### 2.3.4 IDEF

A metodologia do IDEF (*Integrated Definition*) tem base na Técnica de Análise e Projetos Estruturados SADT (*Structured Analysis and Design Technique*), desenvolvida por Douglas T. Ross na década de 70. Foi utilizada pela Força Aérea dos Estados Unidos, em 1981, e era destinada a modelagem de requisitos para sistemas. Posteriormente foi padronizada pelo *National Institute of Standards and Technology* (EUA) (IDEF0<sup>18</sup>, 1993 apud OLIVEIRA, 2010).

Esta técnica disponibiliza modelos que explicitam as inter-relações e funcionalidades de cada atividade, possibilitando análise da operacionalidade do negócio. Ao total, hoje são 16 técnicas (VALLE e OLIVEIRA, 2009).

A Tabela 1 apresenta as técnicas IDEF existentes e suas funcionalidades.

<sup>17</sup>KINGMAN-BRUNDAGE, J, et al. "Service logic": achieving service system integration. *International Journal of Service Industry Management*.UK, v6, n.4, p.20-39, 1995.

<sup>18</sup>IDEF0. *Integration Definition for Function Modeling*, FIPS Publication 182, National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, MD, 1993.

**Tabela 1: Família de técnicas do IDEF**

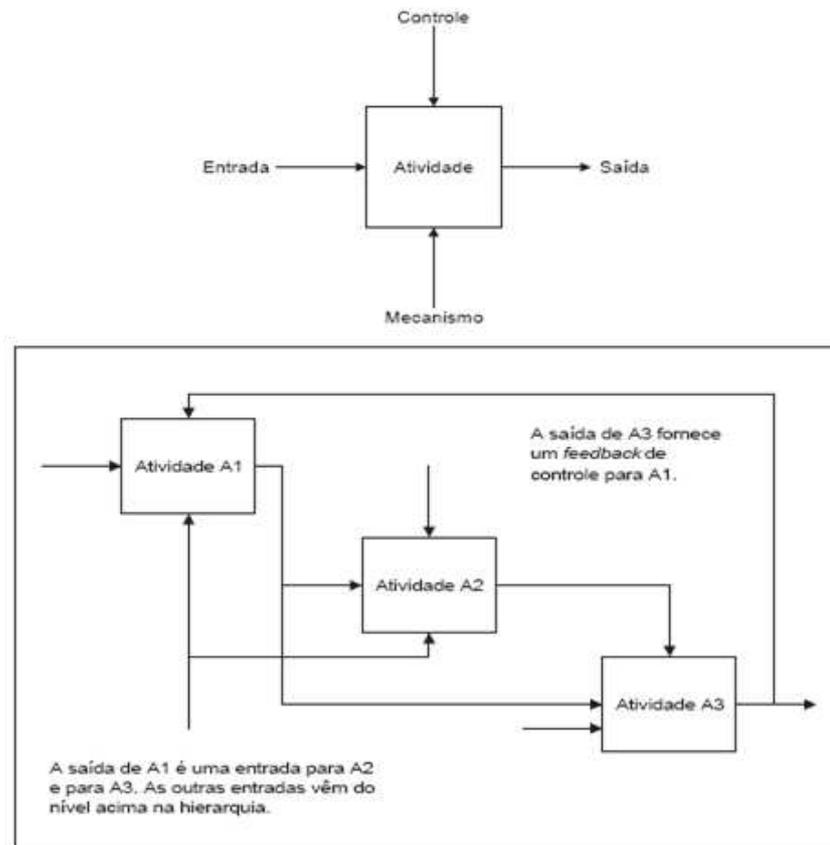
<b>TÉCNICA</b>	<b>APLICAÇÃO</b>	
IDEF0	Modelagem de Função	FunctionModeling
IDEF1	Modelagem de Informação	InformationModeling
IDEF1X	Modelagem de Dados	Data Modeling
IDEF2	Projeto de Modelo de Simulação	SimulationModel Design
IDEF3	Captura de Descrição de Processo	ProcessDescription Capture
IDEF4	Projeto Orientado a Objeto	Object-Oriented Design
IDEF5	Captura de Descrição Ontológica	OntologyDescription Capture
IDEF6	Captura Racional de Projeto	Design Rationale Capture
IDEF8	Modelagem de Interface de Usuário	User Interface Modeling
IDEF9	Projeto Orientado a Cenário IS	Scenario-Driven IS Design
IDEF10	Modelagem de Arquitetura de Implementação	ImplementationArchitectureModeling
IDEF11	Modelagem de Artefato de Informação	InformationArtifactModeling
IDEF12	Modelagem Organizacional	OrganizationModeling
IDEF13	Projeto de Mapeamento em Três Esquemas	TrheeSchemaMapping Design
IDEF14	Projeto de Rede	Network Design

#### **2.3.4.1 IDEF0**

Congram e Epelman (1995) demonstraram a aplicabilidade da técnica em processos de serviços. Esta técnica apresenta uma simbologia específica para descrição das etapas do processo e segundo Mayer *et al.*<sup>19</sup>(1999, *apud* Santos e Varvakis, 2001), esta técnica permite visualizar as relações entre as atividades do processo.

---

<sup>19</sup> MAYER, R. J., et al. *A framework and a suite of methods for busines process reengineering*. Disponível em <http://www.idef.com/articles/framework/>. Acesso em 21 julho 1999.



**Figura 4: Diagrama IDEF0**  
 Fonte: Bal<sup>20</sup> (apud Santos e Varvakis, 2001)

### 2.3.4.2 IDEF3 adaptado

Esta ferramenta é uma adaptação do IDEF0, elaborado por Tsenget *al*<sup>21</sup>. (1999, apud Santos e Varvakis, 2001). Sua metodologia considera a participação do cliente no serviço e utiliza-se de diagramas para descrição de cada atividade realizada no processo.

Conforme Plaia e Carrie<sup>22</sup> (1995, apud Santos e Varvakis, 2001) como toda ferramenta gráfica, há um padrão de símbolos e elementos de forma a caracterizar o processo e fornecer informação quanto à representação de cada componente do processo.

O IDEF3, portanto, se estrutura da seguinte forma:

<sup>20</sup>BAL, J. *Process Analysis tools for process improvement. The TQM Magazine. UK*, v.10, n.5, p.342-354, 1998.  
<sup>21</sup>TSENG, Mitchell M., QINHAI, Ma, SU, Chuan-Jun. Mapping customers' service experience for operations improvement.  
<sup>22</sup>PLAIA, A.; CARIEE, A. Application and assessment of IDEF3 – process flow description capture method, *International Journal of Operations & Production Management. UK*. V. 15, n. 1, p. 63-73, 1995.

As atividades em que o cliente participa são intituladas de Unidades de Atuação do Cliente (UAC's); sua representação é um retângulo contendo informações do nome e o número da unidade.

As UAC's se conectam por meio de setas (que indicam o fluxo das atividades) e das junções (que indicam a relação entre as atividades, consideradas em termos da sincronia entre elas) (Plaia e Carrie, 1995<sup>23</sup> *apud* Santos e Varvakis, 2001). As junções podem ser:

- Tipo (&) – utilizada quando todas as atividades relacionadas com a junção acontecem.
- Tipo (O) – quando uma ou mais atividades relacionadas com a junção acontecem.
- Tipo (X) – quando apenas uma atividade relacionada com a junção acontece.

Os *referent's* podem ser de 2 tipos:

- Go – to: indica a próxima ocorrência no processo.
- Elab: indica a adição de informações complementares ao fluxo do processo.

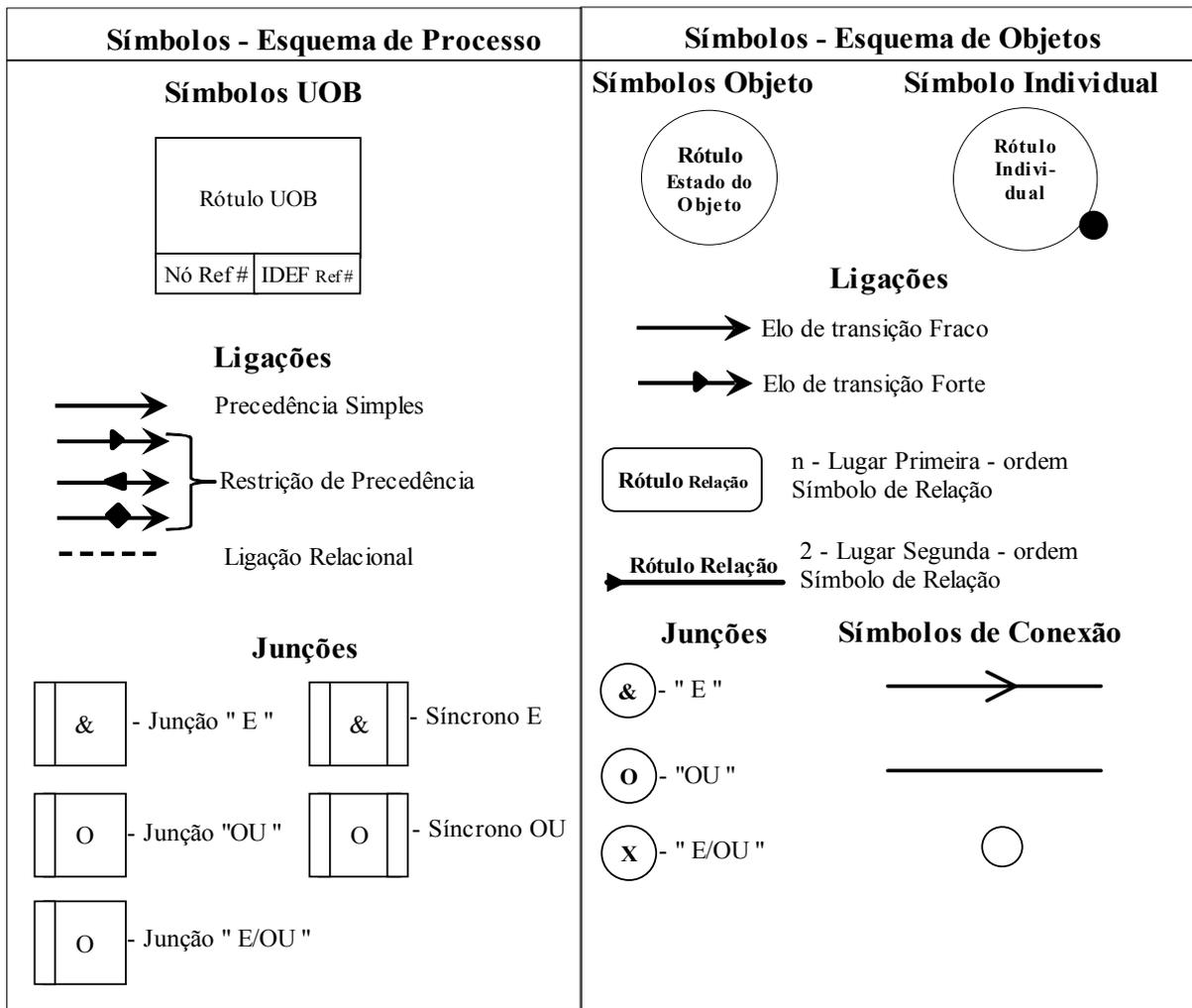
Ainda, de acordo com Santos e Varvakis (2001), como parte da técnica, há o documento de elaboração, que Tsenget *al.* (1999, *apud* Santos, 2000) adaptaram para o uso em processos de serviços. Compõem este documento, as seguintes informações:

- Nome, número e rótulo da UAC: nome escrito no diagrama e o número, conforme nível hierárquico da atividade.
- Objeto de contato com o cliente: entidades identificáveis que entram em contato com o cliente.
- Atributos do objeto de contato com o cliente: características do objeto.
- Operações do objeto de contato com o cliente: operações realizadas pelo/para o cliente em cada UAC.
- Relações entre o objeto e o cliente: relações de troca entre o objeto e o cliente.

O Quadro 2 apresenta um resumo da simbologia adotada pelo IDEF3.

---

<sup>23</sup>PLAIA, A.; CARIEE, A. Application and assessment of IDEF3 – process flow description capture method, *International Journal of Operations & Production Management*.UK. V. 15, n. 1, p. 63-73, 1995.



**Quadro 2: Simbologia para IDEF3**

Fonte: Adapt. Mayer, R. J., Menzel, C. P., de Witte, P. S., Blinn, T. and Perakath, B. (1995, p.22)

Santos e Varvakis (2001) realizaram um estudo sobre a aplicabilidade destas principais técnicas de projeto e análise de processos, cujo quadro de resultados se apresenta na Tabela 2.

**Tabela 2: Comparação de técnicas em relação aos requisitos propostos (adapt. de Santos e Varvakis, 2001)**

REQUISITOS PROPOSTOS					
TÉCNICA	1. Adequação tanto para o projeto quanto para a análise de processos de serviços	2. Descrição da experiência de serviço do ponto de vista do cliente	3. Representação gráfica baseada em diagramas	4. Facilidade de uso	5. Suporte para a avaliação de desempenho do processo
Fluxograma tradicional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Service blueprint	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mapa do serviço	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
IDEFO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IDEF3 adaptado	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/> Atende ao requisito	<input type="radio"/> Atende parcialmente ao requisito		<input type="radio"/> Não atende ao requisito		

Considerando o estudo de Santos e Varvakis e analisando as características de cada uma das técnicas citadas neste trabalho, assim como a aplicabilidade no setor de prestação de serviços, optou-se pelo IDEF3 adaptado para elaboração dos diagramas de processos devido à técnica apresentar maior facilidade de interpretação visual por ser a que melhor satisfaz às necessidades deste estudo.

Escolheu-se a técnica IDEF3 adaptada por ser a que melhor representa o processo de serviços e por ser de fácil visualização e entendimento. O sequenciamento de cada etapa é bem apresentado através do recurso gráfico, sendo complementados pelos documentos de elaboração, que é uma espécie de roteiro para cada UAC do processo. Estas facilidades contribuem muito para a validação da proposta e simplifica o treinamento de novos colaboradores.

Com o auxílio de dados sobre o processo, coletados em entrevista junto ao gerente e à colaborador de suporte de operações e com base em roteiros operacionais existentes da Bradesco Financiamentos, elaborou-se os roteiros operacionais apresentados em 3.3.1, 3.3.2 e 3.3.3 a seguir e o mapeamento das atividades envolvidas no processo, sendo representado pela ferramenta IDEF3 adaptado (Apêndice I).

### 3. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi desenvolvido na empresa COBEMS LTDA. Trata-se de uma prestadora de serviços, atuante na área de empréstimos consignados e correspondente bancário exclusivo do Banco Bradesco S.A. Os estudos se concentraram no mapeamento de processos das operações de empréstimos.

#### 3.1 A Empresa

A sede da empresa localiza-se na cidade de Maringá – PR, porém seus colaboradores estão distribuídos em nove cidades da região noroeste do Paraná, no atendimento aos clientes de crédito consignado, dentro das agências do Banco Bradesco.

A empresa iniciou suas atividades em mar/2010, como prestadora de serviços à Bradesco Financiamentos e permanece atuante na área de crédito consignado. Recentemente (abril/2011) ampliou suas atividades, desempenhando atendimento como correspondente bancário do Banco Bradesco, na cidade sede (Maringá PR), realizando serviços de abertura de contas, depósitos e saques para clientes, recebimento de títulos e boletos em geral.

#### 3.2 Organograma Geral

Atualmente a empresa está estruturada conforme a seguinte estrutura organizacional, apresentada na Figura 5:

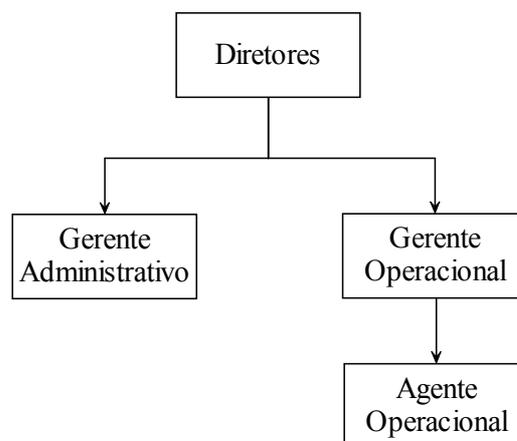


Figura 5: Estrutura Organizacional – COBEMS LTDA

Como meta para 2011 a empresa busca implantação da política de qualidade em sua gestão operacional, com o objetivo de promover a melhoria contínua de seu sistema de gestão da qualidade.

### **3.3 Caracterização do Processo**

O processo consiste na venda de empréstimo consignado e tem início com a chegada do cliente à agência/loja. Como público alvo, têm-se beneficiários do INSS, servidores ativos, aposentados e pensionistas do Governo do Estado do Paraná e servidores ativos da Prefeitura de Maringá Pr.

A Figura 6 apresenta a sequência a do atendimento, primeiramente o colaborador que está na linha de atendimento deve efetuar a abordagem, seguida da identificação do mesmo e o convênio ao qual pertence (entrevista com o cliente, solicitação de RG e CPF, cartão de benefício ou holerit).

Seguindo a sequência da Figura 6, têm-se após a identificação do cliente e o seu convênio, o processo de verificação de margem consignável disponível\* e consulta de histórico de empréstimos consignados ativos.

Segue-se a negociação, através de simulação de valores de disponibilidade de crédito, conforme margem consignável consultada. Quando houver empréstimos ativos, deve-se consultar em sistema NetCerto, se são contratados pela Bradesco Promotora, caso sejam, calcular o refinanciamento disponível. Para empréstimos em outras instituições, confirmar com o cliente, entrevistá-lo para identificar em qual instituição foi contratado, quando contratou e quais são os valores das respectivas parcelas. Após concluir a negociação e confirmado os valores, providenciar a formalização do contrato conforme procedimento descrito no respectivo Roteiro Operacional do convênio e digitar a proposta no sistema NetCerto – Bradesco Promotora.

O processo descrito acima está representado conforme Figura 6: sequência de atividades do processo de contratação de crédito consignado.

---

\* Conforme RO do respectivo convênio.

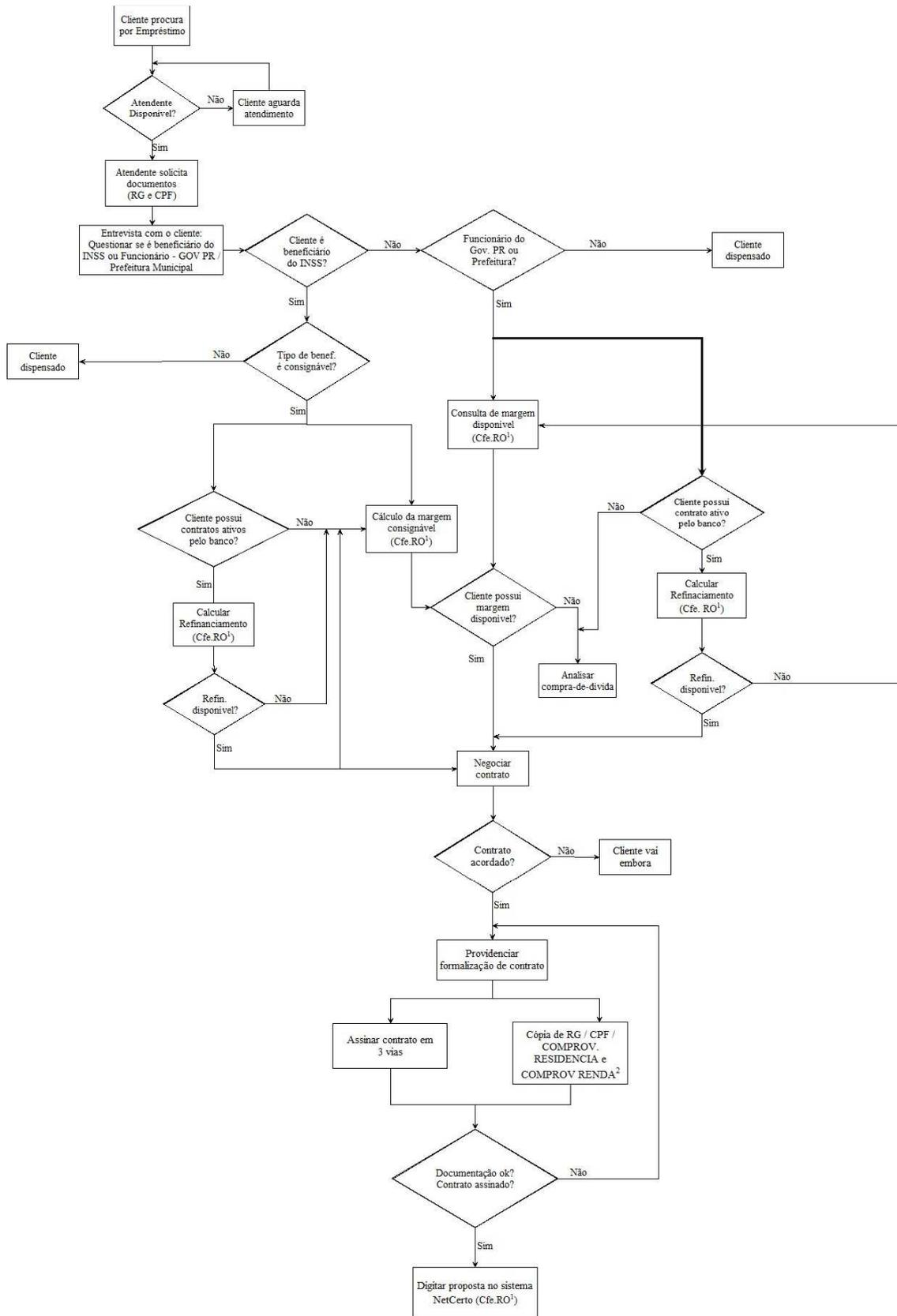


Figura 6: Sequência de atividades do processo de contratação de crédito consignado

### 3.3.1 Roteiro Operacional – INSS

Público Alvo: Aposentados e pensionistas que recebem pelo INSS.

Margem consignável: Cálculo com base na mensalidade reajustada (valor do benefício) confirmada no Detalhamento de crédito do benefício. i) Operações novas ficam limitadas à um máximo de 30% do valor do benefício, sendo considerado R\$ 0,10 de margem de segurança<sup>24</sup>. ii) Operações de refinanciamento e compra de dívida, ficam limitadas à 95% do valor da parcela atual. iii) Beneficiário que possui cartão INSS ou RMC Ativa, a margem consignável se limita à 20% do valor do benefício.

Quantidade de empréstimos por benefício: limitado a um máximo de 6 operações.

Comprovação de benefício: o benefício deve ser confirmado por meio do Extrato de benefício, obtido no site da Previdência Social ([www.previdencia.gov.br/](http://www.previdencia.gov.br/) opção: **Extrato de pagamentos de benefícios**). Devem-se preencher os dados solicitados (número de benefício, data de nascimento do beneficiário, nome do beneficiário e CPF) e gerar o extrato. Observar se o tipo de benefício é consignável, conforme Tabela 3, a referência e o período a que se refere o crédito, sendo a referência, o mês atual, caso seja de período anterior ao mês corrente então se trata de benefício suspenso/cancelado.

Limites de crédito: a contratação de empréstimo consignado limita-se à um valor mínimo de R\$ 200,00 para crédito em conta e R\$ 300,00 para envio na forma de Ordem de Pagamento. Limita-se ainda quanto à idade, conforme apresentada na Tabela 4.

---

<sup>24</sup>Margem de segurança: margem a considerar devido à arredondamento de valores nos cálculos efetuados pela previdência.

**Tabela 3: Tipos de Benefícios consignáveis**

<b>BENEFÍCIOS CONSIGNÁVEIS</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>ESPÉCIE DE BENEFÍCIO</b>
1	PENSAO POR MORTE DE TRABALHADOR RURAL
2	PENSAO POR MORTE ACIDENTARIA-TRAB. RURAL
3	PENSAO POR MORTE DE EMPREGADOR RURAL
4	APOSENTADORIA POR INVALIDEZ-TRAB. RURAL
5	APOSENT. INVALIDEZ ACIDENTARIA-TRAB.RURAL
6	APOSENT. INVALIDEZ-EMPREGADOR RURAL
7	APOSENTADORIA POR VELHICE - TRAB. RURAL
8	APOSENT. POR IDADE - EMPREGADOR RURAL
19	PENSAO DE ESTUDANTE (LEI 7.004/82)
20	PENSAO POR MORTE DE EX-DIPLOMATA
21	PENSAO POR MORTE PREVIDENCIARIA
22	PENSAO POR MORTE ESTATUTARIA
23	PENSAO POR MORTE DE EX-COMBATENTE
24	PENSAO ESPECIAL (ATO INSTITUCIONAL)
26	PENSAO POR MORTE ESPECIAL
27	PENSAO MORTE SERVIDOR PUBLICO FEDERAL
28	PENSAO POR MORTE REGIME GERAL
29	PENSAO POR MORTE EX-COMBATENTE MARITIMO
32	APOSENTADORIA INVALIDEZ PREVIDENCIARIA
33	APOSENTADORIA INVALIDEZ AERONAUTA
34	APOSENT. INVAL. EX-COMBATENTE MARITIMO
37	APOSENTADORIA EXTRANUMERARIO CAPIN
38	APOSENT. EXTRANUM. FUNCIONARIO PUBLICO
41	APOSENTADORIA POR IDADE
42	APOSENTADORIA POR TEMPO DE CONTRIBUICAO
43	APOSENT. POR TEMPO SERVICO EX-COMBATENTE
44	APOSENTADORIA ESPECIAL DE AERONAUTA
45	APOSENT. TEMPO SERVICO JORNALISTA
46	APOSENTADORIA ESPECIAL
49	APOSENTADORIA ORDINARIA
51	APOSENT. INVALIDEZ (EXTINTO PLANO BASICO)
52	APOSENT. IDADE (EXTINTO PLANO BASICO)
54	PENSAO ESPECIAL VITALICIA - LEI 9793/99
55	PENSAO POR MORTE EXTINTO PLANO BASICO
56	PENSAO VITALICIA SINDROME TALIDOMIDA
57	APOSENT. TEMPO DE SERVICO DE PROFESSOR
58	APOSENTADORIA DE ANISTIADOS
59	PENSAO POR MORTE DE ANISTIADOS
60	PENSAO ESPECIAL PORTADOR DE SIDA
72	APOSENT. TEMPO SERVICO - LEI DE GUERRA
78	APOSENTADORIA IDADE - LEI DE GUERRA
81	APOSENTADORIA COMPULSORIA EX-SASSE
82	APOSENTADORIA TEMPO DE SERVICO EX-SASSE
83	APOSENTADORIA POR INVALIDEZ EX-SASSE
84	PENSAO POR MORTE EX-SASSE
89	PENSAO ESP. VITIMAS HEMODIALISE-CARUARU
92	APOSENT. INVALIDEZ ACIDENTE TRABALHO
93	PENSAO POR MORTE ACIDENTE DO TRABALHO

**Tabela 4: Limites de idade para Crédito Consignado**

IDADE	LIMITE DE EMPRÉSTIMO	PRAZO MÁXIMO
Até 60 anos	R\$ 60.000,00	60 X
De 60 a 65 anos	R\$ 50.000,00	
de 66 a 70 anos	R\$ 40.000,00	
De 71 a 75 anos	R\$ 30.000,00	
De 76 a 79 anos 11 meses e 29 dias	R\$ 20.000,00	
De 80 anos até 80 anos 11 meses e 29 dias	R\$ 10.000,00	48 X
De 81 anos até 81 anos 11 meses e 29 dias	R\$ 10.000,00	36 X
De 82 anos até 82 anos 11 meses e 29 dias	R\$ 5.000,00	24 X
De 83 anos até 83 anos 11 meses e 29 dias	R\$ 3.000,00	12 X

Formalização da Operação: Antes de efetivar a digitação da proposta em Sistema NetCerto Bradesco Promotora, os seguintes documentos devem estar em anexo ao contrato e este, devidamente preenchido e assinado:

- Formulário FBMC700 (3 vias), assinado nos campos devidamente indicados e as demais páginas devem ser vistas pelo beneficiário.
- CPF (cópia).
- RG, CNH, Identidade de Órgãos de Classe ou CTPS (Cópia).
- Comprovante de residência atualizado (último 3 meses), sendo aceitos conta de consumo (luz, água, telefone, gás), exclusivamente para clientes de zona rural, será aceito a Declaração de Residência (Formulário FBMC867), na ausência dos comprovantes regulares.
- Detalhamento de Crédito ou extrato de pagamento do benefício (postado pelo INSS).
- Registro na proposta de 1 referência pessoal (nome e telefone).

Averbação: Digitar a proposta no sistema NetCerto-Bradesco Promotora e enviar para análise e averbação. A averbação de proposta ocorre através de troca de arquivos com a Dataprev, diariamente.

Prazos de averbação e formas de liberação do crédito: operações em conformidade retornam da Dataprev averbados, com média de 2 a 3 dias. Após averbação, o crédito é enviado na mesma data conforme dados bancários informados na proposta sendo que o crédito do empréstimo deve ser efetuado na mesma conta corrente/poupança em que o beneficiário recebe o benefício. Nos casos em que o beneficiário recebe na forma de cartão magnético, ou

seja, não possui conta para recebimento do crédito e efetua o saque diretamente no terminal de atendimento, o crédito do empréstimo é enviado por ordem de pagamento em agência do Banco Bradesco de preferência do cliente.

### **3.3.2 Roteiro Operacional – GOVERNO DO PARANÁ**

Público Alvo: Servidores ativos, aposentados e pensionistas acima de 26 anos, que recebem pelo Governo do Estado do Paraná. Comissionados, celetistas, estagiários e temporários não se incluem nos requisitos.

Margem consignável: a margem para este convênio segue o seguinte cálculo:

Margem=[(Vencimentos fixos – Descontos compulsórios)x40% - descontos facultativos]

Em geral, esta margem já está apresentada no holerite do servidor/pensionista ou disponível em consulta ao site de controle do servidor, o PR CONSIG ([https://www.prconsig.seap.pr.gov.br/pr/login/login\\_servidor.jsp](https://www.prconsig.seap.pr.gov.br/pr/login/login_servidor.jsp)).

Quantidade de empréstimos por matrícula: Não há limitação referente à quantidade de empréstimos para o convênio, apenas atentar ao limite de 40%.

Limites de crédito: Para a concessão do crédito o cliente deve ser maior de 18 anos e menos de 83 anos 11 meses e 29 dias. Para empréstimos novos e operações de compra de dívida, o prazo máximo se limita a 48X, refinanciamento pode ser realizado em 60X.

Formalização da Operação: Antes de efetivar a digitação da proposta em Sistema NetCerto Bradesco Promotora, os seguintes documentos devem estar em anexo ao contrato e digitalizados para posterior upload no sistema:

- Formulário FBMC700 e FBMC737 (ambos em 3 vias) devidamente assinados
- CPF (cópia e digitalização)
- RG, CNH, Identidade de Órgãos de Classe ou CTPS (Cópia)
- Comprovante de residência original atualizado
- Último contracheque
- 1 referência pessoal (nome e telefone)

Efetuar a digitação do contrato no sistema NetCerto.

Este convênio exige o upload dos documentos juntamente com 1 via do contrato preenchido (formulário FBMC700 e FBMC737) ao final da digitação da proposta no sistema NetCerto.

Averbação da proposta: O correspondente deve efetuar a pré-averbação no site [www.prconsig.seap.pr.gov.br](http://www.prconsig.seap.pr.gov.br), em que se deve informar o valor da proposta, prazo e dados de crédito (obrigatoriamente o mesmo em que o servidor recebe o salário). A solicitação de averbação deve ser confirmada com a digitação da matrícula e senha do servidor. O analista da mesa de enquadramento de operações efetuará a conferência dos dados e averbará a solicitação junto ao site do governo. Após aprovação da proposta, o crédito é enviado à conta do servidor.

Prazos de averbação e formas de liberação do crédito: Operações do convênio Governo do Paraná são de aprovação rápida, em média até 24h após digitação da proposta e pré-averbação no site, salvo propostas que envolvam compra de dívida de outras instituições, pois estas dependem da liberação da margem por parte da instituição à qual o cliente possui a operação, após quitação da dívida.

### **3.3.3 Roteiro Operacional – PREFEITURA MUNICIPAL DE MARINGÁ PR**

Público Alvo: Servidores efetivos ativos acima de 18 anos e celetistas com mais de 3 anos de registro, que recebem pela Prefeitura Municipal de Maringá-Pr. Comissionados, estagiários e temporários não se incluem nos requisitos.

Margem consignável: a margem para este convênio é definida pelo RH da Prefeitura de Maringá Pr, sendo disponibilizada no site de informações ao servidor, acessado mediante senha pessoal do servidor ou ainda pelo acesso de correspondente – instituição financeira ([www.consignet.com.br/maringa](http://www.consignet.com.br/maringa)).

Quantidade de empréstimos por matrícula: Não há limitação referente à quantidade de empréstimos para o convênio, estando limitado apenas à margem disponível.

Limites de crédito: A concessão do crédito se limita a maiores de 18 anos.

Formalização da Operação: Antes de efetivar a digitação da proposta em Sistema NetCerto Bradesco Promotora, os seguintes documentos devem estar em anexo ao contrato e digitalizados para posterior upload no sistema:

- Formulário FBMC700 e FBMC737 (ambos em 3 vias) devidamente assinados
- CPF
- RG, CNH, Identidade de Órgãos de Classe ou CTPS
- Comprovante de residência original atualizado
- Último contracheque
- 1 referência pessoal (nome e telefone)

Efetuar a digitação do contrato no sistema NetCerto.

Este convênio exige o upload dos documentos juntamente com 1 via do contrato preenchido (formulário FBMC700 e FBMC737) ao final da digitação da proposta no sistema NetCerto.

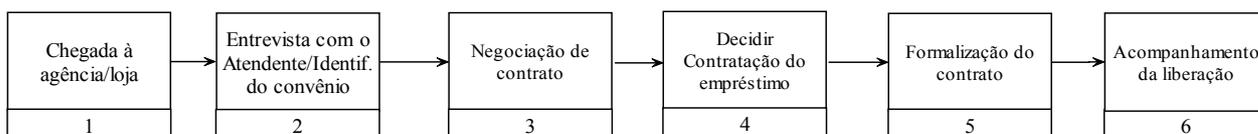
Averbação da proposta: O correspondente deve efetuar a pré-averbação no site [www.consignet.com.br/maringa](http://www.consignet.com.br/maringa), em que se deve informar o valor da proposta, prazo e dados de crédito (obrigatoriamente o mesmo em que o servidor recebe o salário). A solicitação de averbação deve ser confirmada com a digitação da matrícula e senha do servidor. O analista da mesa de enquadramento de operações efetuará a conferência dos dados e averbará junto ao RH da Prefeitura de Maringá PR. Após aprovação da proposta, o crédito é enviado à conta do servidor.

Prazos de averbação e formas de liberação do crédito: Em geral, as operações são finalizadas no mesmo dia da digitação da proposta e pré-averbação junto ao site, salvo propostas que envolvam compra de dívida de outras instituições, pois estas dependem da liberação da margem por parte da instituição à qual o cliente possui a operação, após quitação da dívida.

O Bradesco Financiamentos disponibiliza os roteiros operacionais do sistema, com o passo a passo para digitação da proposta em seu sistema.

### 3.3.4 Aplicação da técnica

Considerando que o processo da contratação do empréstimo consignado tem início com a chegada do cliente à agência/loja, foram definidas as seguintes atividades como principais, no processo em estudo: 1) Chegada à agência/loja; 2) Entrevista com o atendente; 3) Negociação do contrato; 4) Decidir contratação do empréstimo; 5) Formalização do contrato; 6) Acompanhamento da liberação.

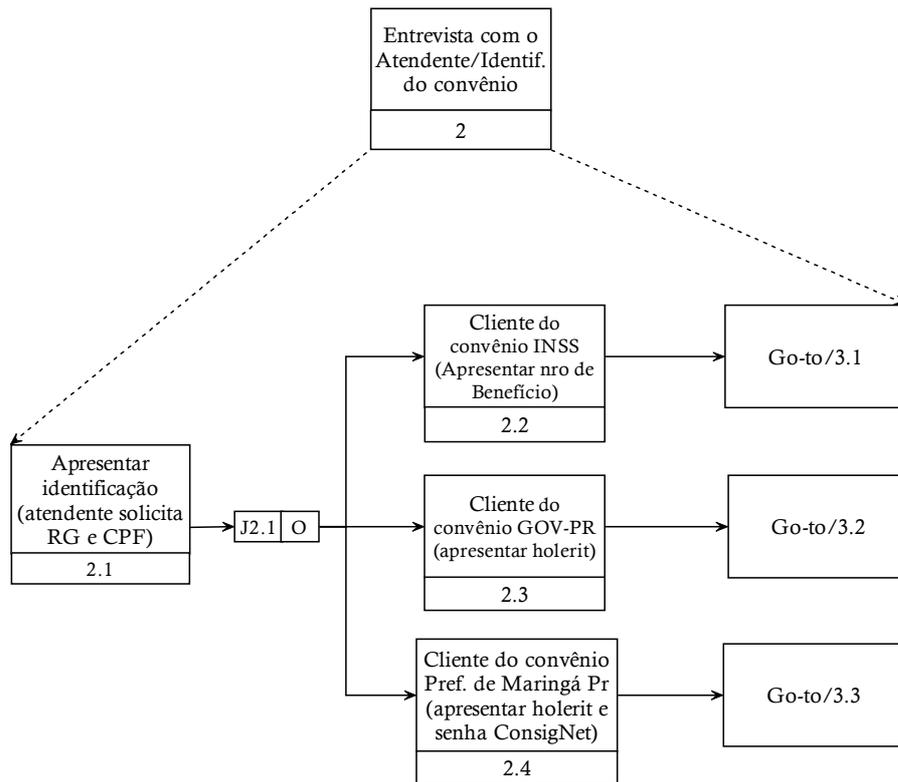


**Figura 9: Macro Processo – atendimento ao cliente**

A Figura 9 apresenta a decomposição do processo de Entrevista com o Atendente. Nesta etapa é descrita a sequência de atividades que o Atendente desenvolve em atendimento ao cliente.

Na Figura 10, observa-se no quadro 2.1, que primeiramente o cliente deve se identificar apresentando ao atendente documento de identificação oficial (RG e CPF ou CNH ou ainda Documento de Classe), em seguida segue a entrevista, momento em que o atendente do Crédito Consignado questiona o cliente sobre qual/quais do(s) convênio(s) consignável (eis) ele pertence. Para dar sequência ao processo, o cliente deve apresentar o documento que comprove seu vínculo ao convênio informado, esta etapa ocorre através das atividades 2.2; 2.3 e 2.4. Os documentos que comprovam o vínculo do cliente ao convênio são: (i) INSS=Cartão/Nro do benefício; (ii) GOV PR=Holerit Atual; (iii) Pref. Maringá Pr=Holerit e Matrícula/Senha consignet).

Cumprido estas etapas, segue o processo para as atividades 3.1/ 3.2/ 3.3.



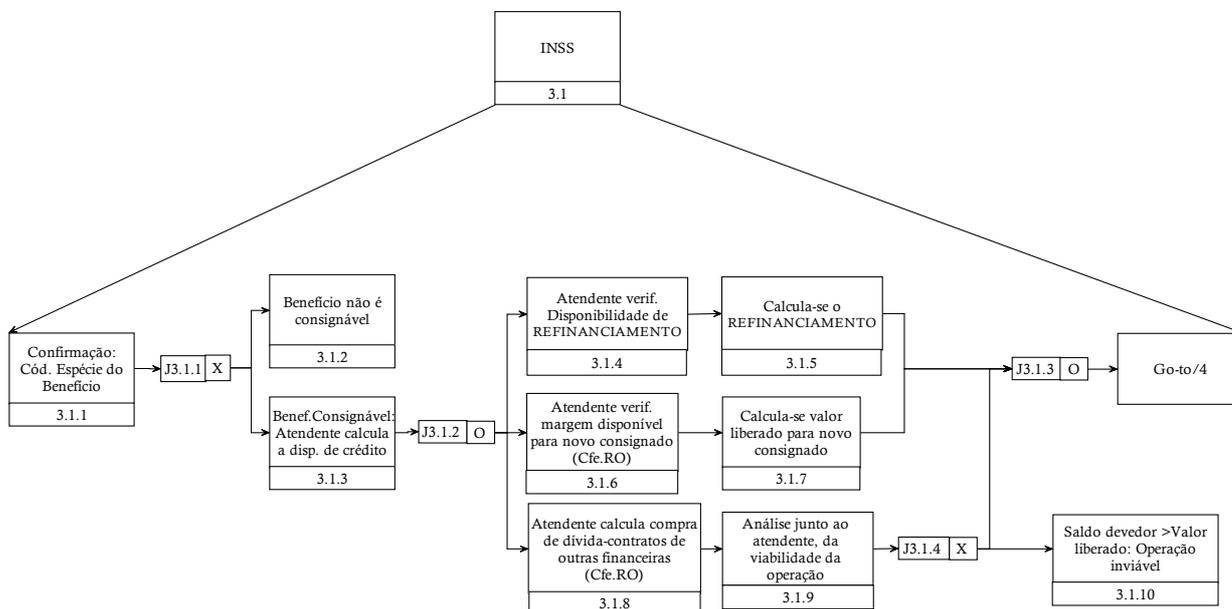
**Figura 10: Decomposição da atividade “Entrevista com o atendente”**

A Figura 11 é a representação da Atividade INSS (3.1), que é o processo da negociação do contrato. Após o cliente apresentar o número de seu benefício, o atendente irá confirmar o tipo de benefício e se este é consignável ou não (3.1.1/ 3.1.2/ 3.1.3). Em caso afirmativo, o atendente prossegue efetuando análise das operações ativas para este benefício (se já possui outros consignados, RMC, outras operações com a Bradesco Financiamentos).

Quando o cliente tem contrato(s) pelo Bradesco Financiamentos, o atendente calcula o seu refinanciamento e informa a proposta (3.1.4)

Quando o cliente possui margem disponível para novo consignado (cfê.RO-INSS), o atendente calcula o valor de crédito disponível para a margem e informa a proposta ao cliente (3.1.6).

Por fim, se o cliente possui empréstimo(s) consignado(s) em outras instituições, segue-se a negociação para compra de dívida (3.1.8).

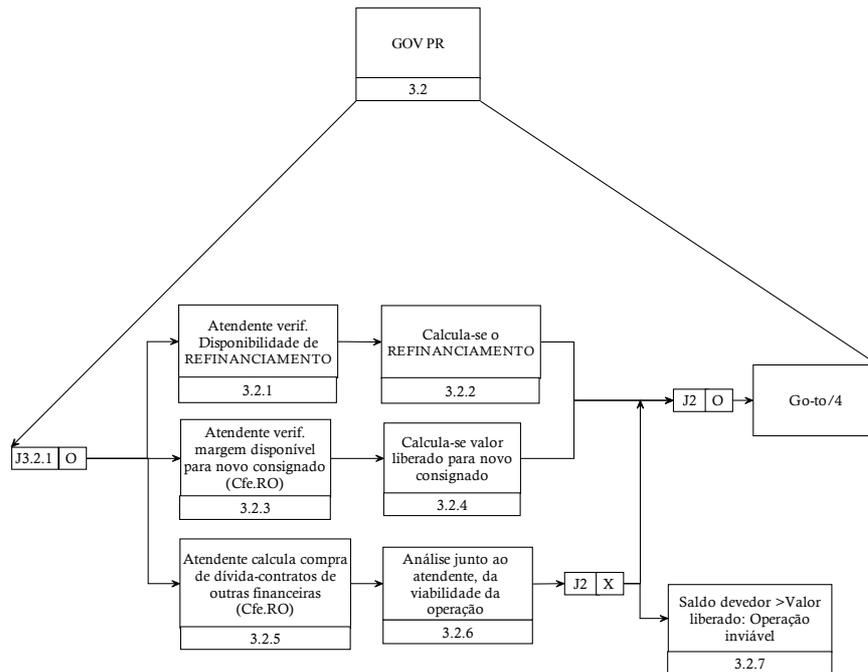


**Figura 11: Decomposição da atividade convênio INSS**

A Figura 12 representa as atividades envolvidas no atendimento de cliente do convênio Governo do Paraná Pr. Inicia-se com a verificação de margem livre para o servidor (3.2.3), se disponível, o atendente efetua o cálculo do valor correspondente de crédito e informa a proposta ao cliente.

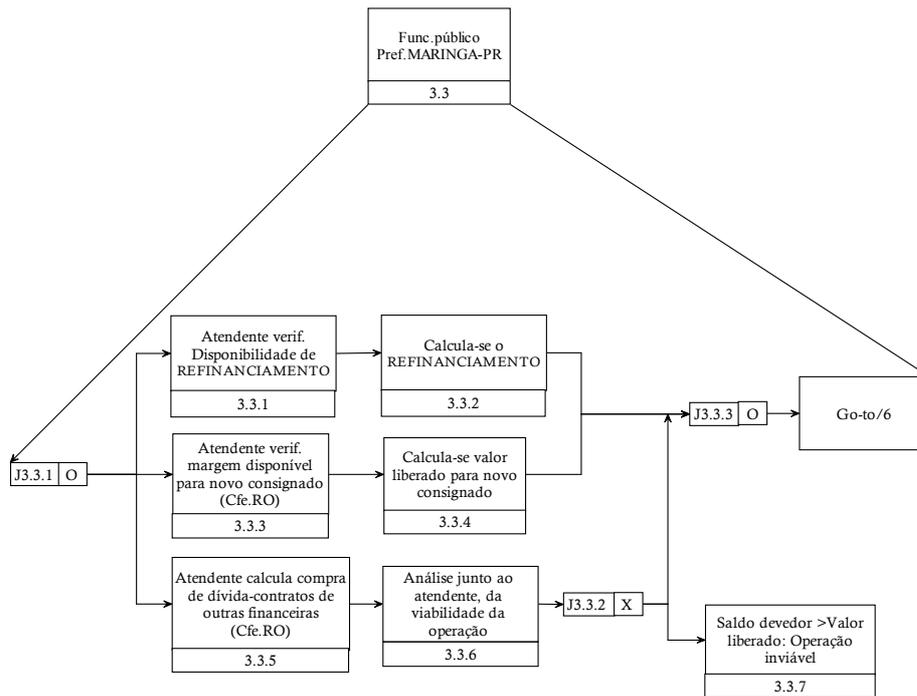
Caso o cliente possua consignado(s) ativo pelo Bradesco Financiamentos, o atendente calcula o valor disponível para refinanciamento e informa ao cliente.

Para consignados em outras instituições, calcular valor disponível para a parcela e analisar viabilidade da compra (saldo devedor > crédito disponível=inviável)(3.2.5).



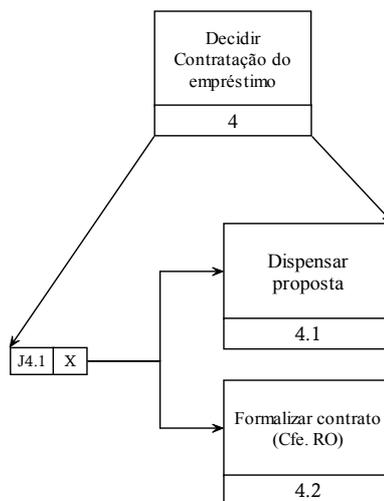
**Figura 12: Decomposição da atividade convênio Governo do Paraná**

A Figura 13 traz a decomposição das atividades envolvidas no atendimento ao convênio da Prefeitura Municipal de Maringá Pr, que segue a mesma sequência de atividades do convênio do Governo do Paraná Pr, salvo as peculiaridades no modo de pesquisa de margem, conforme descreve o RO-Prefeitura de Maringá Pr.



**Figura 13: Decomposição da atividade convênio Prefeitura de Maringá Pr**

A Figura 14 trata do processo de decisão do cliente, sobre a contratação do empréstimo, conforme propostas fornecidas pelo atendente. Neste processo o cliente pode recusar a proposta ou aceitar. Caso aceite, a proposta é formalizada conforme determina o RO do convênio (4.2).



**Figura 14: Decomposição da atividade decidir contratação do empréstimo**

Cada atividade do mapeamento apresenta o seu formulário de Unidade de Atuação do cliente, apresentado no Apêndice I. Nestes formulários, conforme a técnica IDEF3, estão relacionadas as interações entre cliente e atendente. Padronizou-se indicadores de qualidade em cada etapa do atendimento, para dimensionamento do desempenho de qualidade do atendimento.

## **4. Considerações finais**

### **4.1 Contribuições**

Com o intuito de definir as atividades e elaborar o mapeamento do processo de contratação de empréstimo consignado, ao final deste trabalho tem-se cumprido os objetivos propostos. A utilização de uma técnica gráfica e com recursos descritivos apresentou-se muito satisfatória devido à facilidade de compreensão e visualização do processo do sistema todo proporcionando fácil validação do mapeamento elaborado e obtendo aprovação de todos os colaboradores envolvidos nas atividades aqui estudadas. Vale observar que esta técnica apresenta como diferencial a descrição do processo sob a visão do cliente, com base nas atividades interativas do cliente com o funcionário, essa forma de visão traz uma melhor eficácia em treinamento de novos colaboradores, pois o coloca sob o ponto de vista de seu cliente, enfatizando quais requisitos deve cumprir e quais precisam um foco maior, de forma a colaborar com um atendimento de qualidade.

Pôde-se concluir com este estudo de caso, que processos de serviços requerem maior detalhamento das atividades e flexibilidade das ações. O mapeamento deve apresentar clareza e objetividade para evitar divergências no processo.

Por se tratar de um processo dinâmico, as particularidades de cada indivíduo acabam por influenciar o processo, por isso a necessidade da padronização das sequências de atividades envolvidas no processo, para que a essência do atendimento e fluxo das informações possa ser desempenhada sem adulteração do resultado ótimo que se espera do processo.

### **4.2 Dificuldades e Limitações**

Dentre as dificuldades encontradas no desenvolvimento deste trabalho, está a etapa de padronização de processo, em específico a compra de dívida, pois como se trata de prestação de serviços, as atividades são muito dinâmicas e as particularidades de cada cliente têm grande influência no processo de compra de dívida. Isto se verifica devido à característica da operação depender da cooperação do cliente na obtenção de boletos de quitação. Os demais processos foram facilmente compreendidos e validados pela equipe de colaboradores, demonstrando fiel descrição da sequência de atividades pertinentes ao processo. A coleta de informações realizou-se de forma satisfatória.

### **4.3 Trabalhos Futuros**

Como sugestão para trabalhos futuros tem-se a criação de um setor de qualidade na empresa como próximo passo para a certificação de qualidade. Além do objetivo da certificação, um setor de qualidade na empresa contribuiria para a criação de índices e estudo sobre a eficiência e eficácia do processo.

A utilização deste mapeamento em treinamentos para novos colaboradores ficaria como contribuição e agradecimento ao período em que foi dedicado para pesquisa deste tema.

## 5. REFERENCIAS

ALMEIDA, D.A.; LEAL, F. **Uma Análise da Aplicação Integrada de Técnicas de Mapeamento de Processo com Foco no Cliente: Estudo de Caso do Processo de Atendimento de uma Agência Bancária**, X SIMPEP –Simpósio de Engenharia de Produção, 2003.

BARROS, Daniel B. **“Governança de processos: proposição de um modelo teórico de governança para a gestão de processos”**. Dissertação de mestrado. GPI/COPPE/UFRJ, 2009 < disponível em <http://www.elogroup.com.br/>. Acesso em 24/05/2011 >.

CAMEIRA, R E CAULLIRAUX, H. — **Engenharia de Processos de Negócios: Considerações Metodológicas com Vistas à Análise e Integração de Processos**. Artigo enviado para o SIMPOI 2000. Grupo de Produção Integrada/COPPE-EE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000

CONGRAM, Carole, EPELMAN, Michael. *How to describe your service: an invitation to the structured analysis and design technique*. *International Journal of Service Industry Management*.UK, v. 6, n. 2, p. 6-23, 1995.

CORREIA, KwamiSamoraAlfama; LEAL, Fabiano; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. **Mapeamento de Processo: Uma Abordagem para Análise de Processo de Negócio**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22. 2002, Curitiba. **Artigo**. Curitiba: ENEGEP, 2005. p. 1 - 8.

DATZ, Danielle; MELO, André Cristiano Silva; FERNANDES, Elton. **Mapeamento de processos como instrumento de apoio à implementação do custeio baseado em atividades nas organizações**. Florianópolis: Enegep, 2004. p. 1 – 8

ELIBEL LESSA, 2004, São Paulo. **O CASO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS POR PROCESSOS NO OPERADOR NACIONAL DO SISTEMA ELÉTRICO**. Rio De Janeiro: Grupo de Produção Integrada/coppe-ee/ufrrj, Rio de Janeiro, 2004.ANAIS.

GIUGLIANI E., VARVAKIS G. **Gestão do Conhecimento através do mapeamento de processos em empresas intensivas em conhecimento, 2007.** Disponível em: [www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR640477\\_9919.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR640477_9919.pdf). Acesso em: 01 de Abril de 2011

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** ERA – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n 1, p. 6-19, Jan./Mar., 2000.

LESSA, E.L., *et al.* **Ocaso de implantação da gestão de Competências por Processos no Operador Nacional do Sistema Elétrico.** In: KM BRASIL 2004-CONGRESSO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 3., 2004, São Paulo. Anais.

LEAL, PINHO e CORREA leal e

MAYER, R. J., MENZEL, C. P., de WITTE, P. S., BLINN, T. and PERAKATH, B., *Information integration for concurrent engineering (IICE) IDEF3 process description capture method report., Technical report, Knowledge Based systems Incorporated (KBSI), p.22; 1995.*

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches; TURRIONI, João Batista; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano. **ISO 9001:2000: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços.** São Paulo: Atlas, 2002

MENDES, J. C. Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de tecnologia e Gestão de Felgueiras, Casa do Curral - 4610 Felgueira. **A abordagem qualitativa e quantitativa no estudo de caso.** 2002.

MOURA, Flavia Rangel de. **ANALISE DA ADERENCIA A GESTAO POR PROCESSOS EM EMPRESAS PUBLICAS E PRIVADAS.** 2006. 183 f. Dissertação (Mestrado) - Ufrj, Rio De Janeiro, 2006. Disponível em <[http://teses.ufrj.br/COPPE\\_M/FlaviaRangelDeMoura.pdf](http://teses.ufrj.br/COPPE_M/FlaviaRangelDeMoura.pdf)> Acesso em 31/03/2011

OLIVEIRA, Josele Nara Delazeri de. **Modelagem de Processos e a Metodologia IDEF: Proposta de um ambiente colaborativo na produção de Biodiesel**. 2010. 80 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

OLIVEIRA, Raquel Valente de. A Lei de Sarbanes-Oxley como nova motivação para mapeamento de processos nas organizações. In: ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. **A Lei de Sarbanes-Oxley como nova motivação para mapeamento de processos nas organizações**. Fortaleza: Enegep, 2006. p. 1 - 8.

PAIM, R. et al, 2007, **“As Tarefas para Gestão de Processos”**. Tese de Doutorado COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.

PAIM, R., SANTOS, D. G. S., R., CAULLIRAUX, H. M. A Importância das Tarefas para Gestão de Processos. XXVII ENEGEP, Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.

RAMASWAMY, Rohit. Design and management of service processes. Reading: Addison-Wesley, 1996.

SANTOS, Luciano Costa; FACHIN, gleisy R. Bóries; VARVAKIS, Gregorio. **Gerenciando processos de serviços em bibliotecas**. In: Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 2, p. 85-94, 2003. Disponível em: < <http://www.scielo.br/>> Acesso em 27 mar. 2011.

SANTOS, L. **Projeto e análise de processos de serviços: avaliação técnica e aplicação em uma biblioteca**. Florianópolis, 2000. 110 p. Dissertação – (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, dez. 2000.

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. **Projeto e análise de processos de serviços: uma avaliação de técnicas de representação**. Produto & Produção, v. 5 ,n. 3, p. 1-16, 2001

SCHUBERT, Carlos André Paz; MALANOVICZ, Aline Vieira. **Gestão de Processos: um estudo de caso em uma empresa familiar de serviços**. In: SIMPEP, 16., 2009, Bauru: Simpep, 2009. p. 1 – 12.

SLACK, Nigel, *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997. 726 p.

VALLE, R., & OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio: Foco na Notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*)**, 2009. Editora Atlas.p. 60.

## 6. APÊNDICE

<b>Atividade de interação Nº:</b> 2.1		<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Apresentar Identificação	Computador do setor de atendimento
<b>Rótulo:</b>	Apresentar Identificação	Atendente
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
 Atendente solicita documentos pessoais ao cliente ( RG e CPF)		
 Cliente apresenta a documentação		
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Receber RG e CPF e verificar autenticidade dos documentos (RG e CPF).		Entregar RG e CPF ao atendente
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.
Confiabilidade		% de documentos irregulares detectados

<b>Atividade de interação Nº:</b> 2.2		<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Cliente do convênio INSS	Computador do setor de atendimento
<b>Rótulo:</b>	Cliente do convênio INSS	Atendente
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
 Atendente solicita cartão de pagamento de benefício ou o extrato do benefício (recebimento atual)		
 Cliente apresenta a documentação solicitada		
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Receber o documento com o nro.do benefício		Entregar o documento solicitado (cartão de pagamento de benefício ou extrato do benefício atual)
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	2.3	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Cliente do convênio GOVERNO DO PR	Atendente, Computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Cliente do convênio GOV-PR	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
 Atendente solicita Holerit do mês atual		
 Cliente apresenta o holerit ou solicita consulta on-line através do site do servidor.		
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
Atendente: Receber holerit do mês atual, do cliente.		Entregar holerit atual ao atendente
Atendente: Acessar site de consulta de contra-cheque ( <a href="http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/">http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/</a> )		Digitar senha para geração de consulta de holerit pelo site.
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	2.4	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Cliente do convênio da Prefeitura de Maringá Pr	Atendente, Computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Cliente do convênio Pref. de Maringá Pr	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
 Atendente solicita Holerit atual, matrícula e senha do site do servidor municipal (CONSIGNET)		
 Cliente fornece holerit e digita a senha no site (CONSIGNET)		
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
Atendente: Receber holerit do mês atual, do cliente.		Entregar holerit atual ao atendente
Atendente: Acessar site do servidor municipal ( <a href="http://www2.maringa.pr.gov.br/site/">http://www2.maringa.pr.gov.br/site/</a> ), entrar na opção Consulta de Margem e digitar matrícula do servidor		Digitar senha para geração de consulta de holerit pelo site.
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.1.1	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Confirmação-Cód.Espécie do Benefício	Atendente e Computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Confirmação-Cód.Espécie do Benefício	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
		
		
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Acessar site da previdência social e efetuar a consulta do detalhamento de crédito, conforme roteiro operacional INSS.		Aguarda consulta do benefício.
<b>Atendente:</b> Verificar se o benefício se enquadra dentre os tipos consignáveis.		
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.1.3	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Benef.Consignável:Cálculo de dispon. de crédito	Atendente, Computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Benef.Consignável:Atendente calcula a dispon.de crédito	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
		
		
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Estudar o detalhamento de crédito do cliente, observar consignados existentes e valor do benefício.		Aguardar proposta de crédito.
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.1.4	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Disponibilidade de Refinanciamento	Atendente, Computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Atendente verf.Disponibilidade de Refinanciamento	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
 Atendente questiona o cliente se este possui consignados pelo Bradesco Financiamentos		
 Cliente informa se possui consignados		
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Verificar em sistema NetCerto se há operações de consignado vigentes		Aguardar proposta de crédito.
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.1.5	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Cálculo do Refinanciamento	Atendente, Computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Calcula-se o Refinanciamento	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
	Informa-se o valor disponível de refinanciamento ao cliente	
	Cliente recebe a informação e questiona em caso de dúvidas.	
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Calcular Refinanciamento da operação		Receber a informação do valor disponível
<b>Atendente:</b> Informar ao cliente o valor do refinanciamento disponível		
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.1.6	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Margem livre	Atendente, computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Margem dispon.para novo consignado	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
	Atendente informa o valor da parcela (margem livre) que o cliente tem disponível	
	Cliente recebe a informação	
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Calcular a margem consignável disponível para o benefício (cfe.RO-INSS), subtrair os débitos consignáveis e verificar o saldo disponível ao cliente.		Recepcionar as propostas
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.1.7	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Cálculo do crédito disponível para margem livre	Atendente, computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Calcula-se valor liberado para novo consignado	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
	Atendente informa valor disponível de crédito, a partir da parcela de margem livre	
	Cliente recebe as informações e analisa	
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Calcular valor do crédito liberado para a margem livre		Aguardar proposta de crédito.
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.1.8	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Cálculo de compra de dívida	Atendente, telefone
<b>Rótulo:</b>	Atendente calcula compra de dívida	Computador do atendente
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
	Atendente questiona o cliente em quais instituições possui os consignados que não são pelo Bradesco Financiamentos	
	Atendente solicita que o cliente consulte o saldo devedor do empréstimo consignado que possui em outra instituição.	
	Cliente informa em quais instituições contratou	
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Verif.no detalhamento de crédito e confrontar no sistema NetCerto, quais são os consignados que não foram contratados pelo Bradesco Financiamentos		Informar em quais instituições contratou os consignados
<b>Atendente:</b> Ligar na central de atendimento da instituição em que o cliente possui o consignado e verificar o saldo devedor		
Determinantes da qualidade:		Medidas de desempenho:
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.1.9	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Análise de viabilidade da compra de dívida	
<b>Rótulo:</b>	Análise junto ao atendente, da viabilidade da operação	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
	Atendente calcula o valor que é liberado para 95% do valor da parcela em estudo(cfe.RO-INSS), deduz o saldo devedor, caso seja valor positivo, informa ao cliente sobre o valor líquido que será disponibilizado para o cliente.	
	Cliente recebe a informação	
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Calcular e informar ao cliente sobre o valor líquido da operação de compra de dívida		Aguardar proposta de crédito.
Determinantes da qualidade:		Medidas de desempenho:
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.2.1	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Verificação da disponibilidade de Refinanciamento	Atendente, Computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Atendente verif.disponibilidade de Refinanciamento	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
 → Atendente questiona o cliente se este possui consignados pelo Bradesco Financiamentos		
←  Cliente informa se possui consignados		
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Verificar em sistema NetCerto se há operações de consignado vigentes		Aguardar proposta de crédito.
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.2.2	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Cálculo do Refinanciamento	Atendente, Computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Calcula-se o Refinanciamento	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
 → Informa-se o valor disponível de refinanciamento ao cliente		
←  Cliente recebe a informação e questiona em caso de dúvidas.		
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Calcular Refinanciamento da operação		Receber a informação do valor disponível
<b>Atendente:</b> Informar ao cliente o valor do refinanciamento disponível		
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.2.3	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Margem livre	Atendente, computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Margem dispon.para novo consignado	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
 → Atendente informa o valor da parcela (margem livre) que o cliente tem disponível		
←  Cliente recebe a informação		
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Verificar no holerit se há margem consignável disponível ou Consultar a margem consignável disponível no site PR CONSIG.		Recepcionar as propostas
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.2.4	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Cálculo do crédito disponível para margem livre	Atendente, computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Calcula-se valor liberado para novo consignado	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
	Atendente informa valor disponível de crédito, a partir da parcela de margem livre	
	Cliente recebe as informações e analisa	
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Calcular valor do crédito liberado para a margem livre		Aguardar proposta de crédito.
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.2.5	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Cálculo de compra de dívida	Atendente, telefone
<b>Rótulo:</b>	Atendente calcula compra de dívida	Computador do atendente
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
	Atendente questiona o cliente em quais instituições possui os consignados que não são pelo Bradesco Financiamentos	
	Cliente informa em quais instituições contratou	
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Verif.no holerit ou site do servidor e confrontar no sistema NetCerto, quais são os consignados que não foram contratados pelo Bradesco Financiamentos		Informar em quais instituições contratou os consignados
<b>Atendente:</b> Ligar na central de atendimento da instituição em que o cliente possui o consignado e verificar o saldo devedor, ou solicitar informação pelo site do Servidor		
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.2.6	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Análise de viabilidade da compra de dívida	
<b>Rótulo:</b>	Análise junto ao atendente, da viabilidade da operação	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
	Atendente calcula o valor que é liberado para a parcela em estudo(cfe.RO-GOV PR), deduz o saldo devedor, caso seja valor positivo, informa ao cliente sobre o valor líquido que será disponibilizado para o cliente.	
	Cliente recepiona a informação	
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Calcular e informar ao cliente sobre o valor líquido da operação de compra de dívida		Aguardar proposta de crédito.
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b> 3.2.6		<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Análise de viabilidade da compra de dívida	
<b>Rótulo:</b>	Análise junto ao atendente, da viabilidade da operação	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
 → Atendente calcula o valor que é liberado para a parcela em estudo(cfe.RO-GOV PR), deduz o saldo devedor, caso seja valor positivo, informa ao cliente sobre o valor líquido que será disponibilizado para o cliente.		
←  Cliente recebe a informação		
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Calcular e informar ao cliente sobre o valor líquido da operação de compra de dívida		Aguardar proposta de crédito.
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		como Excelente.
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b> 3.3.1		<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Verificação da disponibilidade de Refinanciamento	Atendente, Computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Atendente verif.disponibilidade de Refinanciamento	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
 → Atendente questiona o cliente se este possui consignados pelo Bradesco Financiamentos		
←  Cliente informa se possui consignados		
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Verificar em sistema NetCerto se há operações de consignado vigentes		Aguardar proposta de crédito.
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b> 3.3.2		<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Cálculo do Refinanciamento	Atendente, Computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Calcula-se o Refinanciamento	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
 → Informa-se o valor disponível de refinanciamento ao cliente		
←  Cliente recebe a informação e questiona em caso de dúvidas.		
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Calcular Refinanciamento da operação		Receber a informação do valor disponível
<b>Atendente:</b> Informar ao cliente o valor do refinanciamento disponível		
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.3.3	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Margem livre	Atendente, computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Margem dispon.para novo consignado	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
	Atendente informa o valor da parcela (margem livre) que o cliente tem disponível	
	Cliente recebe a informação	
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Verificar no holerit se há margem consignável disponível ou Consultar a margem consignável disponível no site PR CONSIG.		Recepcionar as propostas
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.3.4	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Cálculo do crédito disponível para margem livre	Atendente, computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Calcula-se valor liberado para novo consignado	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
	Atendente informa valor disponível de crédito, a partir da parcela de margem livre	
	Cliente recebe as informações e analisa	
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Calcular valor do crédito liberado para a margem livre		Aguardar proposta de crédito.
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.3.5	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Cálculo de compra de dívida	Atendente, telefone
<b>Rótulo:</b>	Atendente calcula compra de dívida	Computador do atendente
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
 → Atendente questiona o cliente em quais instituições possui os consignados que não são pelo Bradesco Financiamentos		
 ← Cliente informa em quais instituições contratou		
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Verif.no holerit ou site do servidor e confrontar no sistema NetCerto, quais são os consignados que não foram contratados pelo Bradesco Financiamentos		Informar em quais instituições contratou os consignados
<b>Atendente:</b> Ligar na central de atendimento da instituição em que o cliente possui o consignado e verificar o saldo devedor, ou solicitar informação pelo site do Servidor		
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	3.3.6	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Análise de viabilidade da compra de dívida	
	Análise junto ao atendente, da viabilidade da operação	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
 → Atendente calcula o valor que é liberado para a parcela em estudo(cfe.RO-GOV PR), deduz o saldo devedor, caso seja valor positivo, informa ao cliente sobre o valor líquido que será disponibilizado para o cliente.		
 ← Cliente recebe a informação		
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Calcular e informar ao cliente sobre o valor líquido da operação de compra de dívida		Aguardar proposta de crédito.
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.

<b>Atividade de interação Nº:</b>	4.2	<b>Objeto(s) de contato:</b>
<b>Nome:</b>	Formalizar contrato	Atendente, computador do atendente
<b>Rótulo:</b>	Formalizar contrato	
<b>Interações entre o(s) objeto(s) e o cliente:</b>		
 →	Cliente aceita proposta de crédito consignado	
← 	Atendente: prepara formalização do contrato	
<b>Operações do(s) objeto(s):</b>		<b>Operações do cliente:</b>
<b>Atendente:</b> Providenciar cópia da documentação, conforme RO do convênio.		Assinar formulários e contrato conforme indicado pelo atendente.
<b>Atendente:</b> Providenciar formulários e contrato para assinatura.		Fornecer senha do site de consignados*
<b>Determinantes da qualidade:</b>		<b>Medidas de desempenho:</b>
Empatia		% de clientes que classificam o atendimento como Excelente.



## 7. GLOSSÁRIO

**Averbação:** Aceite do contrato de crédito consignado, junto à fonte pagadora

**Beneficiário:** aquele que recebe benefício financeiro pelo plano previdenciário INSS

**Benefício consignável:** Tipo de benefício em que a contratação de empréstimo na modalidade Consignado é autorizada pelo INSS.

**CONSIGNET:** sistema que foi desenvolvido pela DB1 Informática para administrar o processo de consignações.

**Crédito Consignado:** modalidade de empréstimo cujo pagamento da parcela ocorre de forma indireta, com o débito vinculado diretamente na fonte pagadora.

**Formulário FBMC700:** Ficha Proposta de Adesão ao Contrato de Empréstimo para Pagamento Mediante Consignação em Folha de Pagamento ou Dedução de Proventos de Aposentadoria ou Pensão

**Formulário FBMC737:** Guia de Autorização de Desconto em Folha

**INSS:** Instituto Nacional do Seguro Social

**Margem consignável:** percentual máximo da remuneração mensal que se pode comprometer para pagamento de parcela de empréstimos.

**Roteiro Operacional:** Sequência descritiva das atividades e normas de execução de determinado processo de atendimento.

**RMC:** (Reserva de Margem Consignável) - percentual de 10% destinado como limite para compras em cartão INSS de crédito consignado

**Universidade Estadual de Maringá**  
**Departamento de Engenharia de Produção**  
**Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900**  
**Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196**