

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS,
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SERVIÇO SOCIAL

BRUNO ZUCARELLI CAPRIO

A UTILIZAÇÃO DO *SERVICE BLUEPRINT* PARA
MAPEAMENTO DE ATIVIDADES DO SETOR OPERACIONAL
DE UM SERVIÇO DE ASSESSORIA IMOBILIÁRIA

ITUIUTABA
2024

BRUNO ZUCARELLI CAPRIO

A UTILIZAÇÃO DO *SERVICE BLUEPRINT* PARA MAPEAMENTO DE
ATIVIDADES DO SETOR OPERACIONAL DE UM SERVIÇO DE
ASSESSORIA IMOBILIÁRIA

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
banca examinadora da Universidade Federal
de Uberlândia para concluir as exigências para
obtenção do grau de Bacharel em Engenharia
de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Batista
Penteado

ITUIUTABA
2024

A UTILIZAÇÃO DO *SERVICE BLUEPRINT* PARA MAPEAMENTO DE
ATIVIDADES DO SETOR OPERACIONAL DE UM SERVIÇO DE
ASSESSORIA IMOBILIÁRIA

Trabalho de Conclusão de Curso, aprovado
para concluir as atividades exigidas para
obtenção do grau de Bacharelo em Engenharia
de Produção pela banca examinadora formada
por:

Ituiutaba, 11 de Abril de 2024.
Banca Examinadora:

Prof. Dr. Ricardo Batista Penteado (orientador), FACES/UFU

Prof. Dr. Luís Fernando Magnanini de Almeida, FACES/UFU

Profa. Dra. Mara Rúbia da Silva Miranda, FACES/UFU

*Dedico esse trabalho aos meus pais,
que formaram quem eu sou hoje
À minha irmã, que me inspira diariamente
E à minha namorada, que me apoia incondicionalmente*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me auxiliaram ao máximo no meu objetivo de me formar e tornar um Engenheiro de Produção, guiando ao longo dessa caminhada, me dizendo o que precisava ouvir e ensinando o que precisava aprender. Quero agradecer aos meus pais, Daniela e Marcelo, pela educação que me deram e como sempre apoiaram meus sonhos e objetivos, proporcionando o melhor possível em cada fase de suas vidas, me incentivando a nunca desistir, por mais difícil que estejam as coisas. Sou quem eu sou hoje por conta deles, e serei eternamente grato. Agradecer à minha irmã Rafaella, que sempre esteve ali por mim, tanto diretamente, ajudando no precisasse, quando indiretamente, servindo como uma inspiração para tudo que busquei nesse curso. Um agradecimento em especial para a minha namorada Maria Rita, que me apoia dia após dia em todos os projetos que me envolvi, me incentiva a tentar o meu máximo, mesmo nas situações mais difíceis, confia plenamente em mim, me dando forças para passar por todos os processos e mais que isso, me traz uma imensa felicidade na minha vida, não dando espaço para qualquer dificuldade me dominar. Ela me faz uma pessoa melhor.

Quero deixar o meu agradecimento aos meus amigos, Henrique e Guilherme, meus mais antigos amigos que sempre estiveram na minha vida independente da fase, me apoiando, incentivando, me motivando a continuar e ser uma pessoa melhor a cada dia, e construíram uma amizade e confiança tão grande que posso chamá-los de irmãos. Agradecer também a todos os meus amigos que conheci a partir do curso, sem eles, jamais estaria onde estou, pois foi graças a alegria de cada um que pude enfrentar uma das fases mais difíceis da minha vida. Quando estava longe da minha família, encontrei uma outra família neles, Gabriel, Luiz, João Paulo e Marcelo.

Quero agradecer ao meu amigo Gabriel, que além da grande amizade, me deu a oportunidade de trabalhar ao lado na empresa que estudei nesse trabalho, podendo ter várias conversas e entendimento melhor de todo o procedimento, permitindo um ganho absurdo de experiência na área.

E então, quero e devo deixar meu mais que obrigado ao meu professor e orientador Prof. Dr. Ricardo Batista Penteado, que desde quando tive aulas durante o curso, sempre serviu como inspiração pela sua excelência e agora me orientando e instruindo nesse trabalho, me guiou com virtuosidade em como realizar e concluir tudo, além de me ajudar a manter a calma em momentos mais difíceis.

Obrigado a todos que de alguma forma passaram pela minha vida nesses anos, pois vocês, direta ou indiretamente, me ajudaram a conquistar o que venho conquistando e a crescer profissionalmente e pessoalmente.

*“É genial festejar o sucesso,
mas é mais importante aprender com as lições do fracasso.”*
(Bill Gates)

RESUMO

As empresas buscam ser reconhecida pela qualidade em seu serviço ou produto, para se destacar dentro de seu mercado e obter o sucesso. O cliente é um dos principais focos das organizações, quando buscam a excelência, principalmente nas empresas prestadoras de serviço, as quais desejam obter um serviço de qualidade e, com auxílio de ferramentas da qualidade, padronizar suas ações e analisar continuamente o que pode ser melhorado dentro de seus processos. O Mapeamento de Processos é uma prática essencial para permitir isso, pois disponibiliza todas as informações necessárias para padronizar um serviço e compreender melhor como o processo funciona, de forma clara e direta, visualmente acessível. Este trabalho tem como objetivo realizar um mapeamento detalhado do tipo *Service Blueprint* dos processos de uma organização de assessoria imobiliária. Buscou-se realizar um mapeamento detalhado dos principais processos operacionais da empresa, o de “Recolhimento de Dados” e a “Indexação ao Banco”, para poder então ter registrado todas suas etapas e padronizar o trabalho, além de permitir um entendimento melhor dos seus processos e possibilitar análises mais imediatas e confiáveis das etapas que necessitam ser melhoradas ou reestruturadas. A pesquisa realizada foi de natureza aplicada com procedimentos de pesquisa-ação. Os principais resultados obtidos com o desenvolvimento desse trabalho foi um alto grau de detalhamento dos processos estudados, com uma clara definição dos responsáveis por cada etapa, permitindo um maior entendimento do serviço pela organização, sendo visualmente de fácil compreensão, o treinamento de novos funcionários, a padronização do serviço dentro da organização e a possibilidade de uma análise com mais confiança para implementação de melhorias.

Palavras-chave: Mapeamento de Processos; *Service Blueprint*; Qualidade; Mercado de Crédito Imobiliário; Padronização;

ABSTRACT

Companies increasingly seek the highest possible quality in their service or product to stand out within their market and achieve maximum success. Currently, customers are one of the main focuses of organizations when they pursue excellence, especially in service-providing companies that relentlessly aim to deliver quality service. With the assistance of quality tools, they strive to standardize their actions and continuously analyze what can be improved within their processes. Process Mapping is an essential tool to enable this, as it provides all the necessary information to standardize a service and better understand how the process works in a clear, straightforward, visually accessible manner. This work aims to perform a detailed mapping, using the Service Blueprint type, of the processes of a real estate consulting organization. A detailed mapping of the company's critical operational processes, "Data Collection" and "Bank Indexing," was carried out to document all their steps and standardize work, as well as to allow a better understanding of their processes and enable more immediate and reliable analysis of stages that need improvement or restructuring. The research conducted was of an applied nature with action research procedures. The main results obtained from the development of this work include a high level of detail in the studied processes, with a clear definition of responsibilities for each stage, allowing for a better understanding of the service by the organization. This visually comprehensible information aids in training new employees and standardizing service within the organization, and it provides the possibility for confident analysis for implementing improvements.

Keywords: *Process Mapping; Service Plan; Quality; Real Estate Credit Market; Standardization;*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	A evolução do conceito da Qualidade na Indústria Japonesa	Página 6
Figura 2	Demonstração de Fluxograma	Página 10
Figura 3	Representação de um modelo de <i>Service Blueprint</i>	Página 13
Figura 4	Representação da obtenção de crédito imobiliário	Página 16
Figura 5	<i>Service Blueprint</i> do processo de agenciamento de Imóveis	Página 18
Figura 6	Procedimentos metodológicos	Página 22
Figura 7	<i>Service Blueprint</i> do Processo de Recolhimento de Dados Parte 1	Página 26
Figura 8	Checklist 1 sobre dados do Comprador	Página 27
Figura 9	Checklist 1 sobre dados do Conjugue sem compor renda	Página 28
Figura 10	Checklist 1 sobre dados do Imóvel	Página 28
Figura 11	<i>Service Blueprint</i> do Processo de Recolhimento de Dados Parte 2	Página 30
Figura 12	Exemplo de um formulário para o financiamento imobiliário	Página 31
Figura 13	<i>Service Blueprint</i> do Processo de Indexação ao Banco Parte 1	Página 33
Figura 14	<i>Service Blueprint</i> do Processo de Indexação ao Banco Parte 2	Página 38
Figura 15	Formulário para confecção do NPS	Página 42
Figura 16	Resultados do NPS da empresa	Página 43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Classificação da pesquisa

Página 20

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABECIP	Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança
BACEN	Banco Central
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CRI	Certificado de Recebíveis Imobiliários
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FII	Fundo de Investimentos Imobiliários
GQT	Gestão pela Qualidade Total
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
POP	Procedimento Operacional Padrão
SAC	Sistema de Amortização Constante
SFH	Sistema Financeiro de Habitação
SFI	Sistema Financeiro Imobiliário
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA	3
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	3
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	3
1.3	JUSTIFICATIVA	3
1.4	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	4
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	4
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1	QUALIDADE	6
2.1.1	<i>Histórico</i>	6
2.1.2	<i>Os princípios da Qualidade Total</i>	7
2.1.2.1	<i>A Satisfação do Cliente</i>	7
2.1.2.2	<i>Participação dos funcionários</i>	7
2.1.2.3	<i>Melhoria Contínua</i>	8
2.2	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS	8
2.2.1	<i>Service Blueprint</i>	10
2.3	MERCADO DO CRÉDITO IMOBILIÁRIO	14
2.4	O MAPEAMENTO DE PROCESSOS E <i>SERVICE BLUEPRINT</i> EM SERVIÇOS	16
3	METODOLOGIA.....	20
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	20
3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	21
3.3	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	21
3.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS - ETAPAS	22
4	RESULTADOS	23
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	23
4.2	MAPEAMENTO DA REALIDADE EMPRESARIAL	23
4.3	PROPOSTAS DE MELHORIA	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
5.1	CONCLUSÕES DO TRABALHO	45
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	46
	REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A realidade do dia a dia do brasileiro é muito distinta entre si, justificado pela grande gama de grupos sociais que existem e, em relação a renda, não é diferente. O país possui um grande contraste entre sua população, na qual 11,8% em 2019 viviam com cerca de R\$250 por mês, aproximadamente equivalente a um quarto do salário mínimo e 30% com até metade desse (R\$ 499), enquanto apenas 4,1% possuíam um rendimento para cada indivíduo acima de cinco salários mínimos, segundo a pesquisa do IBGE (2020).

Porém, grande parte dessa população, independente do grupo em que se situam, possuem um objetivo em comum: a vontade de comprar o seu próprio imóvel. Além disso, uma nova tendência, na qual ações de um imóvel são adquiridas para então render o dinheiro, ou seja, um investimento buscando a valorização e obtendo um maior lucro, vem emergindo e crescendo, evidenciado por Rocha (2022), que aponta um aumento de 660% de investidores brasileiros no chamado Fundos de Investimentos Imobiliários (FIIs) nos últimos 3 anos que, segundo o autor, se justifica por esse ativo passar a ser visto de uma forma menos arriscada e também pela diminuição de seus juros.

Com isso, o mercado imobiliário é de suma importância para todos esses brasileiros, evidenciado pelo grande crescente desse setor com um aumento de 46,1% da venda de imóveis no primeiro semestre de 2021, apresentando um aumento na segunda parte do ano de 7,2%, visto na pesquisa divulgada pela Câmara Brasileira da Indústria da construção (CBIC, 2021).

Porém, há um grande cuidado a ser tomado. Primeiramente, por conta principalmente da pandemia que o mundo ainda enfrenta em 2022, a inflação subiu consideravelmente, apresentando um aumento de 12,13% nos últimos 12 meses, como mostra o site oficial do IBGE (2022). Por consequência, as taxas oferecidas pelos bancos de crédito imobiliário, a qual permite a grande maioria dos interessados em adquirir um imóvel, passou por alterações significativas.

Tal informação pode ser constatada por meio da Taxa Selic disponibilizada pelo Banco Central do Brasil, que mostra um aumento de aproximadamente 10% em junho de 2022 comparado com junho do ano anterior. Essa taxa, trata-se de uma base para os juros da economia, quando mais ela aumenta, maior os juros dos bancos será (BACEN, 2022).

Tendo esses desafios para serem enfrentados, o serviço de assessoria desse setor imobiliário caminha em conjunto, se tornando imprescindível para os brasileiros poderem adquirir seus imóveis com mais confiança e segurança, terem um apoio e informação de como

gastar seu dinheiro sem que passem por explorações financeiras, assinem contratos abusivos e entrem em grandes dívidas.

De acordo com Oliveira (2020), a presente Era da Qualidade Total tem colocado os clientes como o principal foco das organizações, o que faz com que essas direcionem todo seu empenho para agradar às necessidades e expectativas que os consumidores venham a expressar. O autor continua e diz que o pensamento sobre a gestão dessa qualidade deve estar inserido na realidade da empresa, em todos os níveis organizacionais, criando-se uma interdependência.

Dessa forma, como toda empresa que deseja crescer e dominar o mercado, as organizações que oferecem o serviço de assessoria imobiliária não são diferentes e precisam estar constantemente buscando a melhoria, analisando seu funcionamento, estudando suas fraquezas e resolvendo seus problemas, garantindo, no total, a qualidade do serviço prestado e a maior obtenção de lucros.

É muito importante que, para uma organização se estabelecer no mercado de forma competitiva, de acordo com Bonzal *et al.* (2018), haja um investimento em melhorias contínuas e para que essas sejam muito bem planejadas e então aplicadas no meio empresarial com sucesso, necessita-se encontrar as perdas e os potenciais de melhoria existentes na empresa, sendo assim necessário uma compreensão total dos seus processos englobados no serviço prestado, com detalhes.

A prática de mapeamento dos processos, o qual irá destacar as atividades da empresa de forma clara e lógica, será ideal para que se torne possível o planejamento e entendimento do fluxo das atividades organizacionais e dos processos envolvidos no serviço oferecido, como afirmam Bonzal *et al.* (2018), sendo então o instrumento base e de muita importância para qualquer melhoria dentro da empresa.

Com isso, abre-se destaque para um tipo específico de mapeamento de processos chamado *Service Blueprint*, o qual, de acordo com Azevedo e Tinoco (2020), torna o cliente um participante do fluxo de atividades da operação e auxilia a definição das relações que ocorrem dentro do processo e as influências que o consumidor possui, sendo assim, tornando possível que a empresa possa entender e conhecer todas as propriedades de cada etapa e implementar melhorias.

Portanto, tendo em vista a grande progressão que o setor imobiliário está tomando, o serviço de assessoria cresce igualmente e é imprescindível que uma organização voltada para fornecer esse trabalho e almeja se destacar no meio, tenha que começar por um entendimento completo do seu serviço, sendo preciso mapear seus processos em detalhe, dando destaque para

o cliente, para garantir uma estabilidade no mercado, possa desenvolver vantagens competitivas e dominá-lo, por consequência.

1.2 Objetivos de pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é realizar um mapeamento detalhado do tipo *Service Blueprint* dos processos de uma organização de assessoria imobiliária, visando oportunidades de melhorias e a padronização das operações.

1.2.2 Objetivos específicos

- Estudar e anotar as etapas presentes no serviço prestado pela empresa a partir do recebimento de dados do cliente até a finalização do serviço;
- Identificar os responsáveis por cada uma das etapas dos processos estudados;
- Elaborar um mapeamento dos processos de forma detalhada do tipo *Service Blueprint*;
- Detalhar cada uma das etapas para que possa haver mais clareza nas informações e padronizar os processos estudados.

1.3 Justificativa

O mercado imobiliário, mesmo em anos marcados por uma grande inflação, vem crescendo de forma não vista nos últimos anos. Em 2021, segundo as pesquisas feitas pela ABECIP (2022), houve uma expansão de 35% do ano de 2020 para 2021 na construção de imóveis, e 75% na aquisição deles. Com esse grande crescimento, a assessoria imobiliária anda em conjunto, tornando-se ainda mais necessária para que possa auxiliar o consumidor em todo o processo de aquisição de um imóvel.

A gestão da qualidade vem gradativamente se tornando um grande pilar para o sucesso das empresas no mercado atual, ao invés de apenas um diferencial. Lopes (2014) salienta que para que as empresas possam ter uma chance de sobreviver nesse mercado, marcado por ser global, competitivo e altamente dinâmico, o qual passa por mudanças nos processos e nas expectativas

do cliente, é indispensável que as organizações busquem vantagens em relação aos seus competidores, e a qualidade dos produtos e serviços é destaque aos olhos dos clientes.

Para que qualquer empresa possa planejar e buscar melhorias e garantir qualidade no seu serviço ou produto, Santos *et al.* (2015) afirmam que ao mapear os processos que ocorrem no trabalho da organização, torna possível essa analisar as suas tarefas realizadas, auxiliando na obtenção de soluções para problemas, a queda de custos, redução de tempo, e permite uma melhor compreensão de como um processo funciona, sendo assim, podendo garantir que esse seja executado de maneira correta.

Com isso, pelo grande aumento que o mercado do setor imobiliário está passando, com altas expectativas de obtenção de lucro, somado à importância de se ter qualidade para se destacar e é muito importante, para poder concretizar isso, ter uma empresa que possui seus processos definidos e mapeados, a justificativa com esse trabalho é de garantir que a empresa estudada possua todo o estudo possível de seus processos e consiga atingir seu objetivo de oferecer o melhor serviço para o cliente e, dessa forma, estabelecer e se destacar e crescer no mercado que atua.

1.4 Delimitação do trabalho

Com este trabalho, o escopo se delimitou em buscar identificar as etapas do processo do serviço prestado pela organização estudada que oferece crédito imobiliário e assessoria ao cliente que deseja obter seu imóvel, a partir do momento do recebimento de dados do cliente já captado, até, então, a finalização do serviço, após passar pelas etapas de escolha do modelo e análise de crédito, a vistoria do imóvel desejado seguido de uma análise jurídica dos termos, chegando então à assinatura do contrato pelo cliente e a liberação do financiamento.

Assim, buscou-se identificar e descrever todos os processos envolvidos nessa parte da operação, para elaborar um mapeamento detalhado desses processos, do tipo *Service Blueprint*, para organizar de forma clara e direta todas as informações e destacar os responsáveis por cada etapa das atividades, e assim, ajudar a padronizar o trabalho administrativo da empresa, para que possua uma estabilidade no mercado e prospere.

1.5 Estrutura do trabalho

No capítulo 1 está descrito a importância que o mercado, o qual a empresa estudada pertence, possui, como está passando por um momento positivo de crescimento e dessa forma, a dimensão do serviço prestado por ela. Em conjunto, descreve a relevância de se garantir a

qualidade nos processos produtivos, como o mapeamento de processos é imprescindível para isso e a forma que este trabalho irá tomar.

Prosseguindo para o capítulo 2, nele está presente a revisão bibliográfica sobre a qualidade, sua gestão e uma ferramenta advinda dela, descrevendo a sua importância, como se adaptou para a atualidade, como é aplicada nas organizações focadas em gerar produtos ou serviços. Será focado a definição da ferramenta de mapeamento de processos, utilizado nesse trabalho, com destaque ao tipo *Service Blueprint*, o escolhido e mais adequado para esse trabalho.

Então o capítulo 3 terá as informações a respeito da metodologia desse trabalho, nele explica como essa pesquisa é caracterizada e feita, disponibilizando ao leitor deste trabalho o entendimento de como foi feita a pesquisa, coleta e análise de dados da organização estudada e como as informações serão utilizadas para atingir o objetivo desse trabalho. Também traz as informações sobre a empresa nos dias atuais, sua estrutura e forma de agir.

Passando ao próximo, no capítulo 4 encontra-se os resultados e dados obtidos da pesquisa da empresa, com as informações a respeito da sua realidade atual, como se situa no mercado e das etapas para a realização de seus processos produtivos e finalização de serviço, com então a confecção do mapeamento detalhado do tipo *Service Blueprint* dos processos estudados e seu detalhamento.

No capítulo 5 e final deste trabalho, encontra-se as conclusões feitas a partir de todos os dados estudados e trabalhados nessa pesquisa, no qual analisa-se a situação do objetivo proposto, o desenvolvimento que se obteve da proposta de melhoria e a finalização desse trabalho. Por fim, está exposto nesse capítulo algumas sugestões extras para futuros estudos que podem ser realizados a partir desse trabalho e para a empresa poder trabalhar e ser possível melhorar e aumentar a eficiência do seu processo de serviço.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

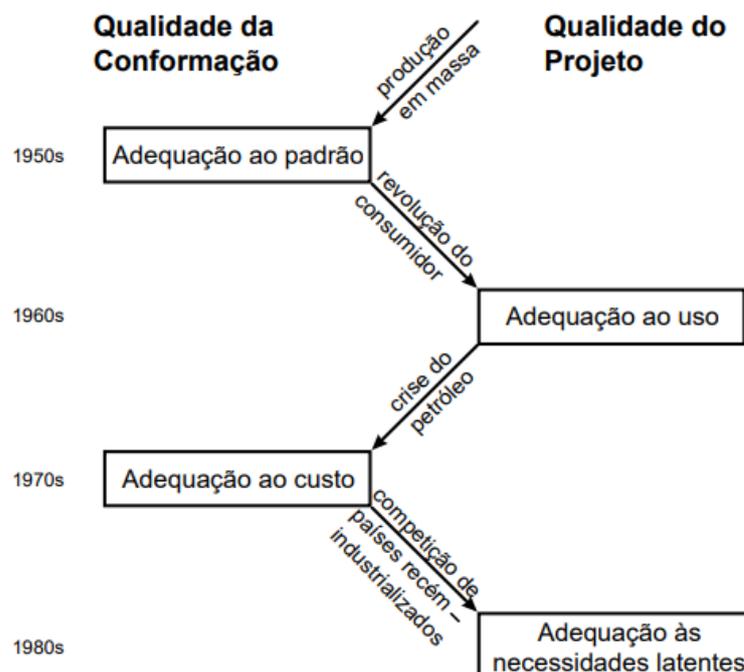
2.1 Qualidade

2.1.1 Histórico

Conceito antigo, mas persistente até os dias atuais, a chamada “qualidade”, no ambiente organizacional, surgiu há muito tempo e está presente no cotidiano devido a sua grande importância. Hoje, por conta de fatores como o aumento da competitividade no meio empresarial, especialmente pela globalização dos mercados, consumidores mais conscientes sobre o produto que estão adquirindo, a qualidade já não é mais algo que se torna um diferencial competitivo, é uma ferramenta indispensável na maioria dos casos para as empresas, muitas vezes fator determinante para que essa sobreviva. (OLIVEIRA, 2020)

A qualidade passou por diversas adaptações e mudanças na sua aplicação e conceito principal e esses períodos ficaram marcados e foram nomeados como “eras”, nas quais cada uma tinham características próprias de como toda a qualidade era levada. O caminho para se chegar ao que hoje é conhecido como Qualidade Total foi destacado por 4 fases de evolução, passando por adaptações conforme as suas necessidades. De maneira simplificada, Martins e Neto (1998) apresentam na Figura 1 essa evolução, observada nas empresas do Japão, destacando os focos, características bases e motivos para a adequação do conceito da Qualidade à época.

Figura 1. A evolução do conceito da Qualidade na Indústria japonesa



Fonte: Martins e Neto (1998)

A qualidade continuou se adaptando e transformando, chegando então a era atual, onde Lopes (2014) diz que se trata da fase da Gestão pela Qualidade Total (GQT), na qual o conceito abrange além das especificidades do produto, engloba as necessidades que o mercado apresenta e também seus consumidores. A qualidade, de acordo com o autor, passa a ter três dimensões básicas, o que a proporciona uma totalidade, sendo essas a qualidade intrínseca, que diz respeito a capacidade do produto ou serviço cumprir seu propósito, o custo, sendo o melhor valor tanto para o cliente quanto para o produtor, atendimento, moral, segurança e por fim, ética.

Nos dias atuais, ter qualidade é imprescindível, pois se tornou um fator de mercado visto que os clientes exigem uma segurança nos produtos e serviços que estão adquirindo e querem os melhores preços e a mais alta qualidade técnica (LOBO, 2019). O cliente, de acordo com Oliveira (2020), é a figura principal em todo o processo de uma empresa, ou seja, as decisões e planejamentos da organização são voltadas para que cumpra com as expectativas e as necessidades requisitadas por ele, buscando então surpreendê-los com algo melhor do que o esperado.

2.1.2 Os princípios da Qualidade Total

Como citado, o mercado atual se encontra na era da Qualidade Total e, segundo Oliveira (2020), para que essa seja executada de forma efetiva nas empresas, alguns princípios devem ser levados em consideração e, então, desenvolvidos para garantir o sucesso da sua implementação. O autor cita alguns princípios que serão descritos a seguir, com base em outros autores que partilham seu conhecimento a respeito.

2.1.2.1 A Satisfação do Cliente

O cliente é a parte mais importante atualmente caso uma empresa deseja sobreviver e prosperar no ambiente competitivo que se localiza. A satisfação desses com os bens e serviços que são ofertados, onde possuem as características essenciais da qualidade como preços esperados, entregas no prazo, um atendimento que exceda a expectativa do cliente e entre outros aspectos, é a base para que o negócio exista e ganhe então vantagens competitivas contra seus concorrentes. O cliente tem a necessidade de ser ouvido e entendido, somente dessa forma, o produto desenvolvido ou o serviço prestado atingirá a excelência (LONGO, 1996).

2.1.2.2 Participação dos funcionários

Em muitos processos produtivos é altamente importante a opinião dos funcionários presente nesses para a tomada de decisões por parte dos gerentes, segundo Oliveira (2020). O autor continua dizendo que, com a participação total desses trabalhadores, a identificação de

problemas e então a solução para eles é facilitada, o que irá gerar uma melhoria com maior eficácia e eficiência.

2.1.2.3 A Melhoria Contínua

Com a evolução rápida do mercado, seja em tecnologia ou novos métodos para realizar os processos de produção, é parte do cotidiano das empresas que querem se manter e prosperar estarem atualizadas sobre o que acontece ao seu redor e no seu interior. Dessa forma, Fell (2020) evidencia a Melhoria Contínua como um forte princípio que deve ser adotado, visto que a gestão da qualidade é impulsionada por sua premissa, buscando incessantemente obter melhorias nos procedimentos para fabricar seu produto ou ofertar seu serviço. Fell (2020) continua afirmando que, para isto ocorrer, é imprescindível uma mudança na cultura da empresa, em que essa passará a utilizar ferramentas para detectar, corrigir e prevenir falhas em todos os processos presentes na empresa, levando a organização a prosperar, tendo maior produção e menor desperdício e, por tanto, lucrando e sobressaindo sobre seus concorrentes.

2.2 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos, segundo Vilella (2000) trata-se de uma ferramenta de gestão analítica e comunicação que possui como objetivo aprimorar os processos que já existem na operação da organização ou até mesmo a implementação de uma estrutura nova com foco nos processos, onde, ao ser feita sua análise de maneira estrutural, é possível reduzir os custos no desenvolvimento dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, diminuir as possíveis falhas contidas nesse processo e a melhoria do desempenho organizacional, visto que essa ferramenta possibilita um entendimento mais completo dos processos atuais contidos na operação dos produtos ou serviços e a exclusão ou simplificação de etapas que precisam ser alteradas.

Nas organizações que são focadas em prestação de serviços, Mello e Salgado (2005) afirmam que o mapeamento de processos é de maior importância ainda por conta das características provindas desses tipos de processos: a intangibilidade, alto nível de incerteza e as interações vindas da relação com o consumidor, que, comumente, tem participação na entrega do serviço.

Carvalho *et al.* (2015) complementa, destacando que a conceituação de um mapeamento dos processos é de extrema importância para essas empresas prestadoras de serviço, visto que, as atividades realizadas por elas comumente não possuem uma visualização para quem a exerce ou até mesmo o consumidor, sendo então mais intangíveis e impossibilitando a visualização do

número de etapas que fazem parte do processo, dificultando ainda mais a melhoria contínua desses.

Pode-se então, como afirmado por Silva, Vilela e Muniz (2013), definir os objetivos do mapeamento de processos sendo: a melhoria dos processos, eliminando etapas e regras desnecessárias ou ineficazes; a padronização e maior facilidade na documentação; agilidade na leitura e entendimento, com uma igualdade de conhecimento para todos os membros dessa operação; e uma total complementação na documentação dos processos estudados.

A ferramenta de mapeamento de processo é, segundo Oliveira (2015) usada para fazer um detalhamento do processo do produto ou serviço, com um foco nos componentes importantes que possuem uma influência significativa, ajudando então a identificar se há desperdícios e quais são as fontes desses, a fornecer uma linguagem comum para lidar com as etapas da manufatura e serviços que, por consequência, facilita as decisões sobre o fluxo da operação. Oliveira (2015) destaca a possibilidade da descoberta de áreas ou funções que compõe o processo por conta da implementação do mapeamento, e assim, sendo possível notar se este agrega ou não valor a aquele produto ou serviço.

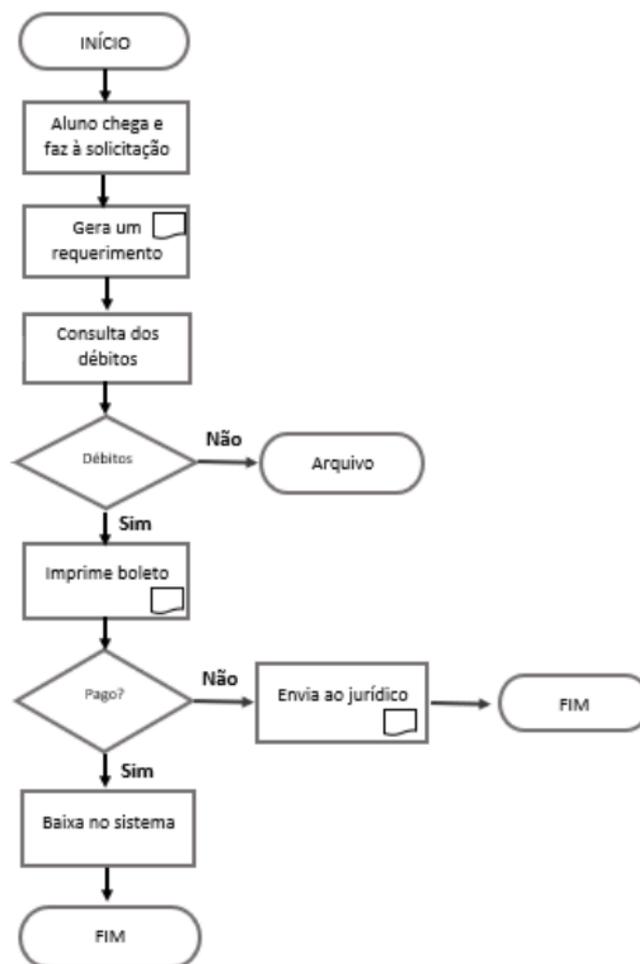
Para a realização de um mapeamento de processos, Resende *et al.* (2020) diz que é preciso, inicialmente, definir dentro da operação: as entradas, que se trata do início do processo, podendo ser, por exemplo, os fornecedores, mostrando então as informações e recursos que são necessários para isso; o processamento, que explica como é realizado o processo em questão, mostrando a forma como as atividades são feitas, como os membros da equipe ativa se relaciona com este, detalhando os processos de forma estruturada para que a transformação das entradas em saídas seja completo; e as saídas, tratando-se, por fim, do objetivo esperado para o processo, ou seja, os produtos ou serviços resultantes de toda a operação realizada. Resende *et al.* (2020) aponta e destaca a importância de todas essas atividades citadas, visto que, com elas, torna-se possível mapear o processo de maneira clara e objetiva, sendo possível servir como um guia para uma base de treinamento para um novo funcionário na empresa.

O chamado fluxograma é, de acordo com Miranda, Saldanha, Filho (2023), uma ferramenta importante e necessária para se implementar um mapeamento de processos, ou seja, possui um papel fundamental, já que, com sua utilização, se torna possível a visualização de como o processo funciona e sua jornada ao longo do tempo, com seus rumos, possibilidades e as relações de dependência que existem entre suas fases, que são nele representadas. Por consequência auxilia na descoberta de potenciais melhorias naquele serviço estudado, disponibilizando em detalhe, dados na forma visual para se confeccionar uma análise de todo o

procedimento que ocorre naquele processo, possibilitando seu entendimento de forma minuciosa. (Miranda, Saldanha, Filho, 2023)

Para realizar um fluxograma segundo Rodrigues (2020), será nele mostrado, através de símbolos definidos padronizados, o processo de uma forma sequencial clara e didática de todo o procedimento do serviço estudado. Não existe um único padrão para a utilização desses símbolos no fluxograma, de acordo com Rodrigues (2020), e seus formatos irão então variar dependendo qual a intenção final daquele processo, sendo selecionado o mais adequado para a operação. Para melhor entendimento, a Figura 2 contém um exemplo de um fluxograma realizado por Crivellaro e Vitoriano (2022).

Figura 2. Demonstração de Fluxograma



Fonte: Crivellaro e Vitoriano (2022)

Tendo como foco um serviço, Bolzan *et al.* (2018) afirmam que uma técnica foi criada especificadamente para atender ao mapeamento dos processos nesse tipo de operação e

produção, o *Service Blueprint*, o qual trata-se de um desenvolvimento do fluxograma tendo como diferença a representação das interações existentes entre o cliente e o serviço realizado.

2.2.1 Service Blueprint

O chamado *Service Blueprint* trata-se de um tipo de mapeamento de processos que, segundo Junior *et al.* (2021), é utilizado para poder ter o entendimento sistemático dos serviços existentes ou para o planejamento de futuros serviços. Junior *et al.* (2021) continuam, afirmando que no *Service Blueprint* é representado visualmente o serviço em sua totalidade de forma detalhada, indicando o rumo do serviço, as interações e meios de contatos presentes e qualquer processo que está assimilado, tendo como principal foco a criação de uma fundação consistente para servir de base para que possa ser melhorado e aperfeiçoado o serviço por todo seu percurso, dando possibilidade em aprimorar etapas específicas ou até mesmo uma reestruturação do processo inteiro.

O grande diferencial, destacado por Shie *et al.* (2022), é o fato de que o *Service Blueprint*, diferente de outros mapeamentos de processos, disponibiliza para a organização uma representação visual da participação do cliente e sua perspectiva sobre o serviço. Por consequência, segundo os autores, ele se torna uma ferramenta efetiva para otimizar o serviço da organização e melhorar a sua qualidade, sua eficiência e a satisfação do consumidor, além de poder ser usado ainda para descobrir partes do processo do serviço que tem potencial em falhar.

Bitner, Ostrom, Morgan (2008) apontam que, originalmente, o *Service Blueprint* foi introduzido com o intuito de controlar os processos técnicos do serviço oferecendo várias vantagens desde definições verbais melhores estabelecidas, as quais, segundo os autores, poderiam ajudar a resolver problemas preventivamente, e até a identificar os principais pontos do serviço que apresentam falhas para o desenvolvimento da operação. Como o serviço e o atendimento evoluiu com o tempo e teve mais enfoque no cliente, Bitner, Ostrom, Morgan (2008) continuam então, afirmando que o *Service Blueprint* também se adaptou, ilustrando então o processo do consumidor em relação à estrutura organizacional, diferenciando então as atividades das chamadas linha de frente e os bastidores, além de outras peculiaridades para facilitar a visualização e entendimento dos processos mapeados.

É possível então dessa forma utilizar o *Service Blueprint* para poder realizar uma análise dos recursos que a organização possui, tendo a intenção de cumprir com as necessidades dos consumidores e também o que esperam daquele serviço prestado, ou também para se planejar um serviço totalmente novo, tendo em vista que o *Service Blueprint* tem a possibilidade de ser

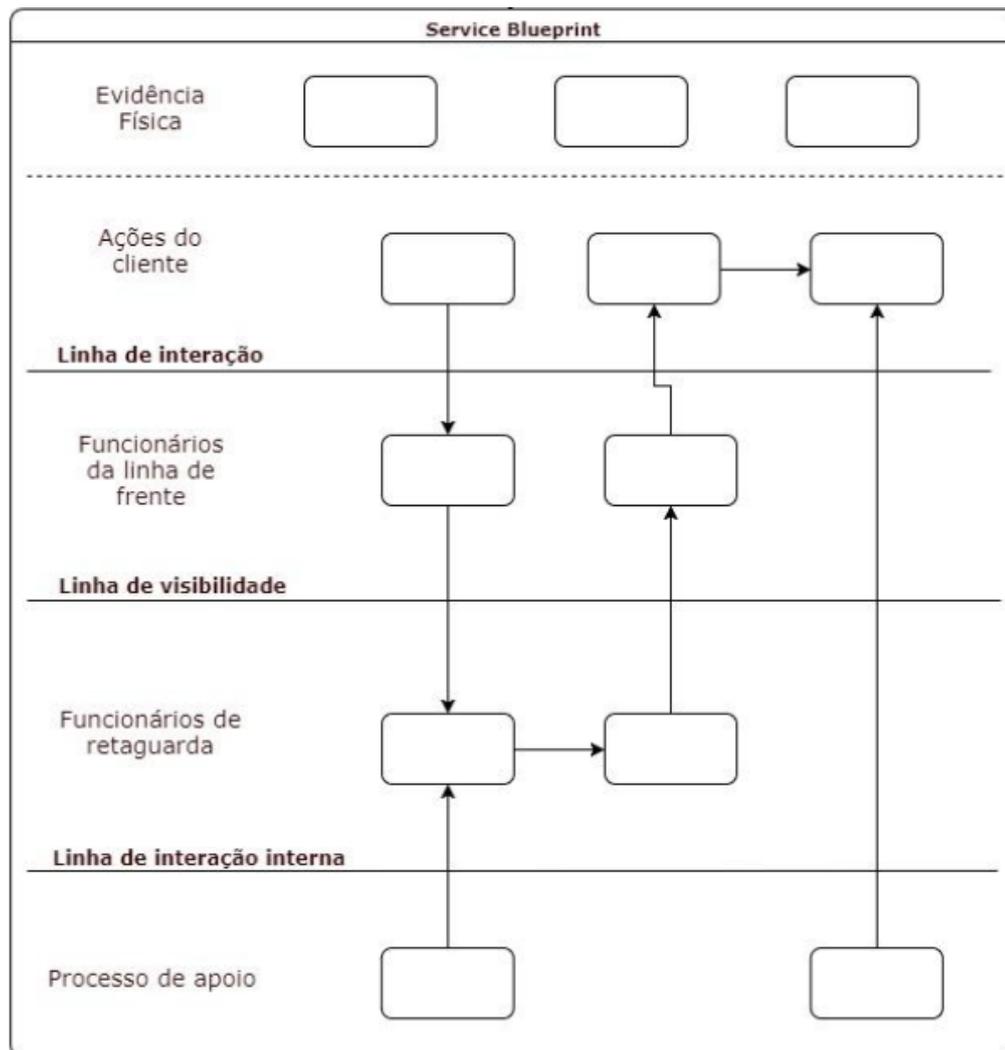
desenvolvido de uma forma macro para disponibilizar uma compreensão mais aprofundada dos serviços principais do processo e também abordado de maneira micro, onde os detalhes do processo serão evidenciados. (Bele *et al.*, 2018)

Comumente, Jorge e Myake (2016) afirmam que a construção do *Service Blueprint* segue através de cinco faixas na orientação horizontal, onde cada uma delas representa um conjunto e indica uma classificação dos elementos que compõem sua respectiva seção, divididos em:

- 1. Ações do consumidor/cliente:** todas as tarefas realizadas pelo cliente, evidenciando então a interação existente e o nível de engajamento que esse possui com a organização, colaborando para se chegar ao objetivo definido do serviço;
- 2. Ações da linha de frente (*Onstage*):** as tarefas que são realizadas pela organização que é responsável pelo serviço e são percebidas e observadas pelo cliente, ou seja, na linha da frente ao consumidor e possuem a possibilidade de alterar a visão desse sobre o serviço que está sendo oferecido. Para separar as ações do consumidor das ações da linha de frente, é adicionado a “linha de interação”.
- 3. Ações da retaguarda (*Backstage*):** essa faixa possui as ações que também são feitas pela empresa que está prestando o serviço, com a diferença de que essas não são visualizadas de nenhuma forma pelos clientes, assim como não possuem qualquer envolvimento direto com eles. Para dividir as ações da linha de frente e da retaguarda, é utilizado a chamada “linha de visibilidade”.
- 4. Processos de suporte:** as tarefas que servem para apoiar a organização para que essa consiga executar com sucesso seu serviço. Separados das ações da retaguarda pela “linha interna de interação”.
- 5. Evidências Físicas:** nessa faixa se localizam todos os componentes que podem ser observados e percebidos pelos clientes, sendo componentes do serviço realizado e prestado ao consumidor.

Para servir como exemplo, Belé *et al.* (2018) produziu um modelo padrão do *Service Blueprint*, sem especificar um processo em si, apenas sendo confeccionado para um melhor entendimento e possível uso como uma base na hora de aplicar essa ferramenta em um processo e pode ser visto na Figura 3.

Figura 3. Representação de um modelo de *Service Blueprint*



Fonte: Belé *et al.* (2018)

É importante ressaltar que a ferramenta de *Service Blueprint*, de acordo com Wernke e Teixeira (2021), consiste em ser um instrumento adaptável ao que se deseja analisar e obter sobre o processo estudado em que esse está sendo implementado, podendo ter seções removidas ou adicionadas além de outras mudanças, porém, é importante que se encontre um meio termo ideal entre a estrutura básica e o que se deseja fazer e implementar, para manter a facilidade na visualização e entendimento da jornada do processo, sem dificultar o mapeamento de todo o processo com dados desnecessários.

Pode-se destacar algumas das vantagens do *Service Blueprint*, de acordo com Junior *et al* (2021), tornando possível lidar e manejar os locais que existem um contato com o consumidor e assim buscar a melhoria da qualidade do serviço, detectar os principais problemas que existem dentro da organização, levando então a um melhor preparo dos funcionários para que resulte

em um melhor entendimento dos trabalhos dentro da empresa e suas relações, ajudando todo o ecossistema organizacional e, por consequência, em um trabalho melhor feito.

Além disso, Castro e Silva (2018) afirmam que a implementação dessa ferramenta nos processos de um serviço possibilita a identificação de potenciais áreas que podem ocorrer falhas e gargalos durante o desenvolvimento do processo e pode ajudar a definir e estabelecer quais os processos e etapas possuem destaques para que o serviço funcione da melhor forma e assim auxiliar nas tomadas de decisões necessárias. Os autores continuam apontando mais benefícios dessa ferramenta, onde por meio dessa pode-se fazer, caso necessário, uma reformulação dos processos que o serviço possui de uma maneira mais abrangente, tendo então a noção de como cada fase se relaciona ao longo dos processos, tanto realizados pelos clientes quando pela parte interna da organização, entre outras vantagens que garantem a qualidade do serviço.

2.3 Mercado do Crédito Imobiliário

Esta parte desse trabalho contém a descrição do processo de concessão de crédito imobiliário, sua estrutura, seus antecedentes e como se encontra atualmente, para que o leitor fique ciente a respeito do tema tratado.

Para entender o mercado de crédito imobiliário, primeiro é preciso saber a sua definição, criação e antecedentes históricos. Primeiramente, a definição de Mercado Imobiliário para Dutra (2019) trata-se de um local da economia no qual se tem compradores, que vão de consumidores que procuram um imóvel, até empresas as quais desejam obter como forma de recurso para sua produção, e vendedores, organizações que fazem a venda desses recursos. O autor continua, afirmando que se trata de um mercado com um comportamento distinto dos comuns, já que a variação entre imóveis é muito grande por diversas características que possuem, fazendo com que as negociações sejam muito diferentes umas das outras em relação ao valor.

Para dar suporte a esse mercado, segundo o BACEN (2022), existem dois tipos de sistemas de financiamento de imóveis no Brasil: o Sistema Financeiro de Habitação (SFH) e o Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI).

De acordo com a ABECIP (2022), tudo começou com o surgimento do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) em 1964, a qual tratava de uma reformulação do Sistema Financeiro Nacional. Isso ocorreu por conta de uma correção monetária desse antigo sistema, com o intuito de abrir o mercado para ser possível a colocação de títulos do governo e também a possibilidade viável de se realizar financiamentos de longo prazo o que, a partir disso, dava a possibilidade da permissão de crédito para adquirir imóveis.

Já a criação do Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI) surgiu como uma forma de amenizar as regras e normas que eram impostas até então pelo Estado vistos no SFH e se libertar ao máximo dele, tendo uma centralização no mercado de capitais e com isso, fomentar e desenvolver o mercado imobiliário (GOMES, 2015);

É possível caracterizar o Sistema Financeiro de Habitação (SFH) segundo Saraiva (2020) como um sistema no qual a concessão de crédito habitacional é possibilitada por meio das cadernetas de poupanças, disponibilizadas pelo Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) e do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), ou seja, o empreendedor imobiliário (público ou privado) adquire o financiamento através do SBPE/FGTS e com isso dá início as atividades de construção do imóvel para a futura venda.

No caso do Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI), ABECIP (2022) cita o surgimento de um novo título destinado ao crédito, chamado de Certificado de Recebíveis Imobiliários (CRI) o qual teve sua criação para criar condições do surgimento e sustentação de um mercado secundário de créditos imobiliários, através da captação de recursos advindos dos investidores institucionais. Além disso, ABECIP (2022) diz que houve a criação e fixação de regras para dar mais segurança nas operações que envolvem o financiamento de crédito imobiliário.

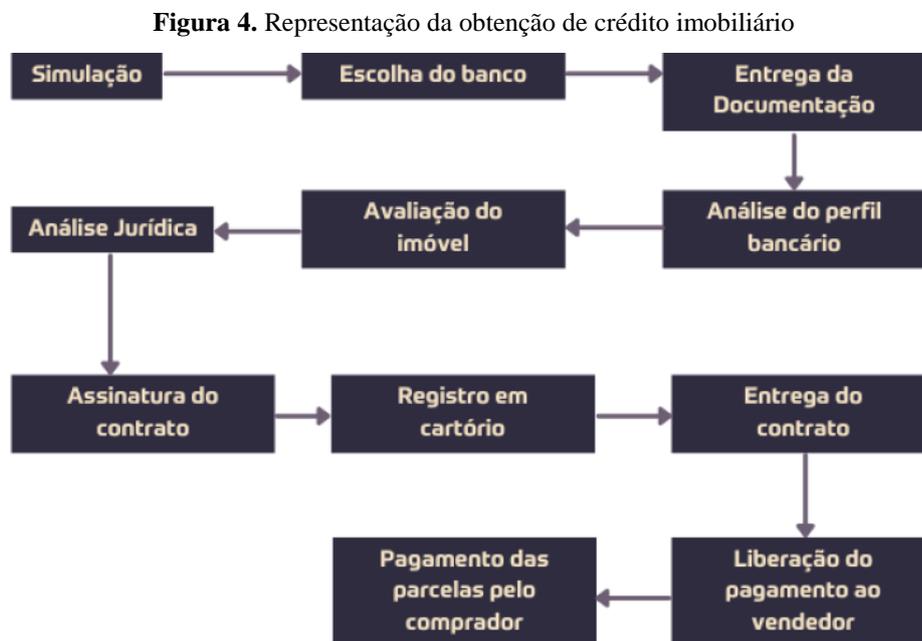
Então, como Saraiva (2020) afirma, pode-se destacar que a diferença entre os dois sistemas é que, enquanto o SFH buscava uma forma de facilitar a construção e obtenção da casa própria para as pessoas, por meio de fundos diretamente vinculados, o SFI vinha como uma opção de impulsionar o mercado de financiamento imobiliário em geral, dando mais liberdade aos empreendedores.

Assim, sendo definido os sistemas em que a concessão de crédito imobiliário se enquadra, um outro fator importante da sua composição é a respeito de como a dívida criada pelo comprador será amortizada, variando com a escolha do cliente na hora da negociação com o banco. Filgueiras (2019) afirma que a “amortização” é uma parte dessa parcela que terá o objetivo de diminuir a principal quantia financiada, o valor inicial, com o intuito de reduzir a cada parcela o saldo devedor e, por consequência, menos juros serão aplicados a elas.

Lima (2017) diz que existem duas modalidades principais a serem escolhidas para essa amortização, sendo elas o Sistema de Amortização Constante (SAC) e a Tabela Price. O autor descreve o primeiro como o modelo em que se menos paga juros já que a intenção dele é de uma amortização constante, com uma periodicidade, de forma que as parcelas iniciais são maiores para que, então, os juros aplicados sobre as seguintes parcelas resultem num valor menor e, por consequência, a parcela se estabilize, enquanto no caso da Tabela Price, há uma

constância no valor pago, o que resulta em parcelas iniciais menores, porém, finais maiores por conta dos juros incidirem em um saldo devedor maior.

A concessão de crédito imobiliário seguirá então algumas etapas básicas definidas pelos bancos de forma geral que podem ser vistas, por meio de um fluxo de atividades para que a operação seja realizada, na Figura 4, feito por Prates (2021), ao estudar dados disponibilizados de forma pública pelos maiores bancos do país para que os clientes tenham uma pequena noção de como funciona. É importante destacar que, cada banco possuirá algumas pequenas diferenças em sua forma de abordar cada situação, podendo ter etapas a mais ou a menos, mas em sua maioria seguirá o rumo que pode ser visto na Figura 4, de forma simplificada.



Fonte: Prates (2021)

2.4 O Mapeamento de processos e *Service Blueprint* em Serviços

Para o sucesso de um serviço, o fator qualidade já é amplamente aceito como essencial para obter o sucesso da organização e buscar ela deve ser obrigação do estabelecimento já que os consumidores não realizam compras apenas pelas suas necessidades, mas também para melhorar a qualidade que desejam ter e que o setor de serviços, com a incerteza externa que apresenta do mercado, precisa ter a capacidade de executar suas atividades com o máximo de qualidade possível, pensando em seu cliente (RICCI *et al.*, 2021).

Segundo Cardoso *et al.* (2016), implementar uma Gestão da Qualidade em seu serviço resulta em um trabalho que será totalmente planejado, o qual seguirá uma sequência de ações para se realizar a atividade desejada, com controle dos seus processos, observações e análises

de problemas e correções e soluções caso encontrado algum, otimizando o uso dos recursos e reduzindo os custos ao eliminar os prejuízos obtidos de falhas.

Para oferecer um serviço de qualidade, Ricci *et al.* (2021) afirma que é preciso que o resultado daquela atividade prestada seja no mesmo nível ou melhor que a expectativa do cliente, trazendo assim sua satisfação e, para isso, os fornecedores desse serviço devem possuir métodos sequenciais para seguir, envolvendo a pesquisa, treinamento dos funcionários e maneiras de controlar esse processo.

Além disso, é importante ressaltar que com o avanço da tecnologia e principalmente, como apontado por Porfirio (2020), pela necessidade de adentrar mais o meio online por conta da pandemia causada pelo vírus Covid-19, fez com que o mercado imobiliário passasse por uma grande digitalização e, por se tratar de mudanças ou até mesmo inovações dependendo da empresa, há muito espaço para melhorias e, com isso, a garantia da qualidade para se destacar no mercado. Dau (2020) complementa dizendo que com essa nova tendência acompanhada do crescimento do setor, implementar uma boa gestão da qualidade é imprescindível e se deve otimizar os processos deixando-os bem definidos e controlados.

Seguindo essa lógica, o mapeamento de processos vem como uma ferramenta primordial para se obter melhorias e garantir a qualidade do processo através da definição e registro dos processos executados pela empresa, já que, segundo Santos *et al.* (2015), possibilitam uma compreensão máxima dos processos que a organização executa atualmente e com isso, permitem simplificar ou eliminar etapas que prejudicam o fluxo, destacar os problemas existentes e em quais etapas ocorrem, além de proporcionar uma comunicação entre diferentes setores da empresa e outros benefícios que irá capacitar a empresa para organização e evoluir.

Pela importância que o cliente possui em um serviço, principalmente nos dias atuais como visto anteriormente, um tipo específico de mapeamento de processos se destaca, o chamado *Service Blueprint*, que possui, de acordo com Junior *et al.* (2021), uma atenção especial nas relações que os consumidores possuem ao longo do fluxo de atividades do serviço realizado, de forma cronológica e sequencial, possibilitando para as empresas uma visualização de como o cliente participa do processo, suas interações com outros setores, além de ter uma noção e registro detalhado de todas as etapas dos processos que existem no serviço e, assim, melhorar a operação.

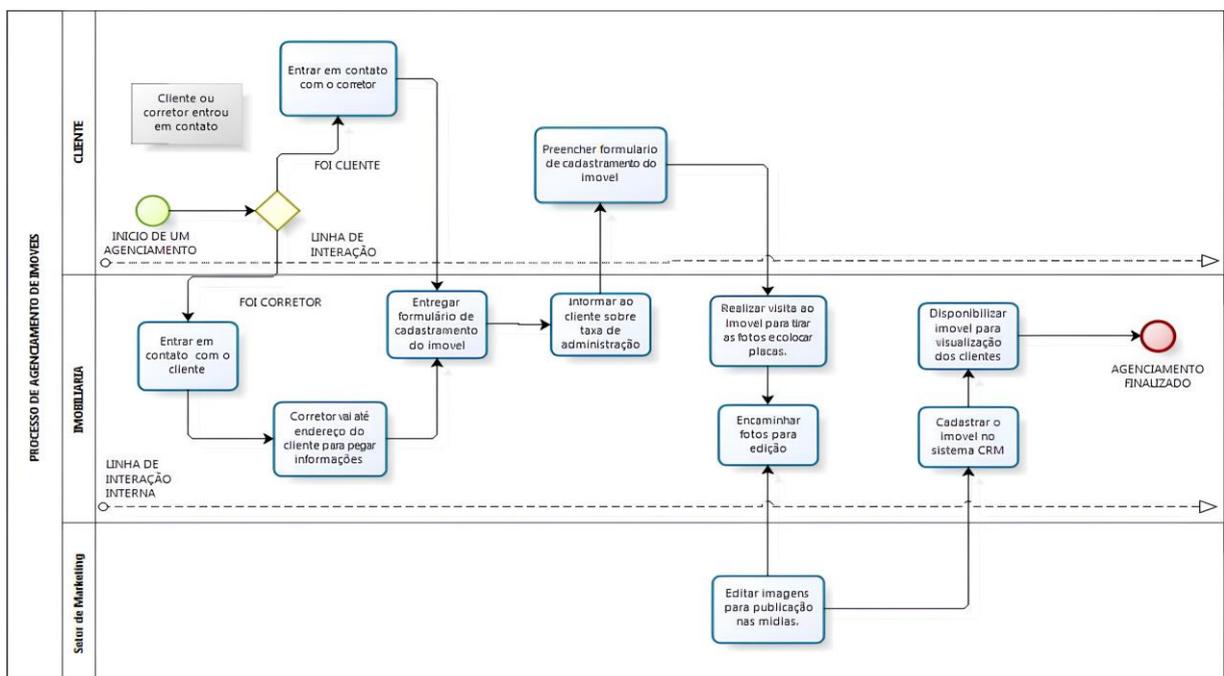
Quando focado em um serviço, nota-se como o mapeamento do tipo *Service Blueprint* encaixa de maneira satisfatória, pois, como afirmado por Castro e Silva (2018) em seu trabalho, os quais utilizaram essa técnica para mapear as tarefas em uma coordenação de curso, ela possibilita obter com facilidade o caminho que as atividades e informações que envolvem o

consumidor seguem no trajeto do serviço, e auxiliam numa compreensão superior da operação, permitindo a implementação de melhorias.

Sendo mais específico e comparativo com o contexto desse trabalho, ao focar em um serviço do ramo imobiliário, o *Service Blueprint* se torna uma opção atrativa por colocar o consumidor em destaque e evidenciar suas interações na jornada de trabalho, algo bem importante já que os processos do mercado imobiliário envolvem fortemente o cliente durante praticamente todo o processo. Belé *et al.* (2018) destaca em seu trabalho, onde implementou a ferramenta em um serviço imobiliário, e afirmou que obteve sucesso justamente por ela ter relatado precisamente todas as atividades, de forma sequencial, que os consumidores e funcionários desempenhavam no processo, junto com as interações que tiveram, tornando possível que a empresa documente então sua forma de operar e auxilie nas análises que precisam ser feitas para que esse passe por melhorias.

Dessa forma, é possível relacionar o que foi afirmado com o contexto desse trabalho, e entender como o mapeamento de processos, em específico do tipo *Service Blueprint*, é uma ferramenta primordial para garantir a qualidade em um serviço de assessoria imobiliária, pois como pode ser visto no trabalho realizado por Bolzan *et al.* (2018), foi aplicado o *Service Blueprint*, visto na Figura 5, em uma empresa do ramo imobiliário, que presta serviços desde a parte de compra e venda, até assessoria nas etapas de análise tributária e jurídica, muito similar ao estudado nesse trabalho.

Figura 5. *Service Blueprint* do processo de agenciamento de Imóveis



Fonte: Bolzan *et al.* (2018)

No trabalho de Bolzan *et al.* (2018), os autores obtiveram resultados satisfatórios e, por conta do mapeamento realizado em forma de *Service Blueprint* da Figura 5, elaboraram sugestões de mudanças para melhorar o processo da empresa, como alteração de algumas etapas da parte de agenciamento e a criação de campanhas para convencer os consumidores deixarem seus imóveis na imobiliária exclusivamente. Além disso, os autores destacaram que possibilitou a empresa a observar e destacar mudanças que devem ser feitas no fluxo das atividades para aumentar a velocidade dos ajustes que precisam ser feitos e serviu como um auxílio para a organização conseguir então tomar suas decisões necessárias com mais confiabilidade, pois, como destaca os autores, essa passou a ter um entendimento superior dos seus processos, proporcionado pelo *Service Blueprint* elaborado.

Outro trabalho que destaca a eficiência da confecção de um *Service Blueprint* como para garantir a qualidade em um serviço do ramo imobiliário, por meio do trabalho realizado por Ramis (2022), o qual teve como objetivo fazer uma avaliação de como o processo do mercado imobiliário está passando por uma digitalização e, para isso, precisou analisar como o consumidor se comportava e todas suas interações e influências ao longo do fluxo da atividade, para tornar as empresas aptas a se adaptarem ao serviço esperado e garantir sua qualidade. Segundo o autor, o *Service Blueprint* tornou possível a descoberta das áreas de TI que possuem uma interação direta com o cliente, possibilitando então a criação de estratégias necessárias para transformar o serviço para forma digital.

Ramis (2022) continua apontando em seus resultados que, ao mapear os processos incluindo o cliente na jornada de trabalho, conseguiu melhor separar e classificar as etapas em que o cliente interage com o serviço e, assim, destacar as mudanças necessárias para atendê-los com qualidade, em um serviço digital. Dessa forma, é possível notar como o uso dessa ferramenta em serviços, principalmente aqueles em que muitas informações e interações são digitais, serve como base para qualquer mudança e adaptação, seja na melhoria das etapas ou até mesmo em uma reestruturação.

É então possível, por meio dos resultados dos trabalhos referenciados, afirmar que a qualidade vem sendo amplamente estudada e implementada nas organizações, o foco no cliente se tornou algo prioritário e mapear os processos em detalhe, para um fácil entendimento de todas as etapas e melhor visualização, de modo a permitir se tomar qualquer passo e decisão rumo a uma melhoria, principalmente quando se trata de um serviço. Dessa forma, o uso do mapeamento de processos com a técnica de *Service Blueprint* é justificado na empresa estudada.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Sant Ana e Lemos (2018), a pesquisa possui como principal objetivo incentivar a realização da coleta de dados e informações a respeito de algum tema e então trata-los com o intuito de entender a veracidade desses, dando uma base teórica firme que sustente devidamente o que deseja alcançar com ela, o objetivo geral da pesquisa. A seguir, o Quadro 1 foi desenvolvido com o intuito de classificar a pesquisa que foi feita neste trabalho.

Quadro 1 – Classificação da pesquisa

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA			
Natureza	Problema	Objetivos	Procedimentos
Aplicada	Qualitativa	Descritiva	Pesquisa-ação

Fonte: Autor (2022)

A respeito da natureza da pesquisa desse trabalho, essa é denominada como aplicada visto que o que foi estudado tem como intuito resolver problemas que foram encontrados no cotidiano da empresa que esse trabalho estudou e isso vai de encontro com o que é definido por Louback e Rofolpho (2018), onde complementam que a pesquisa aplicada tem enfoque na aplicação prática.

Já sobre a abordagem do problema, existem dois tipos segundo Menezes *et al.* (2019), a qualitativa, que lida com fenômenos, prevendo uma análise hermenêutica e então a interpretação que o pesquisador possui a respeito do tema é importante, e a quantitativa, a qual lida com fatos e informações estatísticas, onde tudo tem como base os dados coletados e, portanto, as variáveis devem ser determinadas e mensuradas, utilizando algum critério matemático para tal. Nesse trabalho, a abordagem que deverá ser utilizada para solucionar o problema é a qualitativa, pois assim é possível desenvolver uma solução eficaz visto o ambiente que a empresa está inserida.

Na parte do objetivo da pesquisa, esse trabalho teve como necessidade ser descritivo, já que se buscou informações e opiniões de pessoas do ambiente da empresa para saber a sua evolução e a realidade que se encontra, e foi levantado um registro com detalhes com base nas atividades do local (SANT ANA, LEMOS, 2018)

Por fim, a respeito dos procedimentos para realizar essa pesquisa, foi imprescindível se classificar como Pesquisa-ação que, segundo Louback e Rodolpho (2018), caracteriza como uma pesquisa com intuito de aplicar ações diretas no local estudado, ou seja, há uma participação e uma relação clara entre o pesquisador e o sujeito a qual a pesquisa se baseia, indo além de apenas observar mas também aplicar, justamente o que acontece nesse trabalho o qual o autor está diretamente envolvido em identificar problemas da organização estudada e solucioná-los.

3.2 Técnicas de coleta de dados

Nesse tópico será explicado as técnicas que foram usadas para poder coletar os dados que foram necessários para a realização e aplicação desse trabalho, que trata da observação direta do ambiente de trabalho com os funcionários do local.

Sobre a técnica de observação direta, Rampazzo (2005) afirma que é um dos meios mais utilizados no cotidiano do ser humano e tem sua devida importância pois o pesquisador pode utilizar os seus sentidos para analisar e entender a realidade daquilo que se é observado, de forma direta, sem interferência alguma e, com isso, extrair as informações que deseja.

A utilização dessa técnica foi imprescindível para a concepção desse trabalho pois a partir dela se tornou possível entender o dia a dia da empresa, observar pontos importantes de etapas e ações tomadas pelos funcionários que não haviam registros, além de ter acesso direto a esses trabalhadores e ao gestor para mais informações e assim, possibilitando realizar o objetivo estipulado.

3.3 Técnicas de análise de dados

A coleta de dados é o primeiro passo para começar então a implementação das melhorias propostas nesse trabalho. Com esses obtidos, é necessário que sejam tratados para extrair o que se deseja e utilizá-los de forma vantajosa para embasamento desse trabalho, entendendo os problemas na organização e, então, solucionando-os.

Esse trabalho tem como foco mapear e registrar em detalhe de todas as etapas envolvidas nos processos do serviço estudado, para que haja informação disponível de forma clara e visual para os gestores da organização, e assim, possibilitar uma padronização das tarefas e a implementação de melhorias nas etapas, buscando uma maior qualidade, que será feito através da técnica de mapeamento de processos do tipo *Service Blueprint* que, segundo Silva (2018), a utilização dessa técnica possibilita uma compreensão superior do processo como um todo,

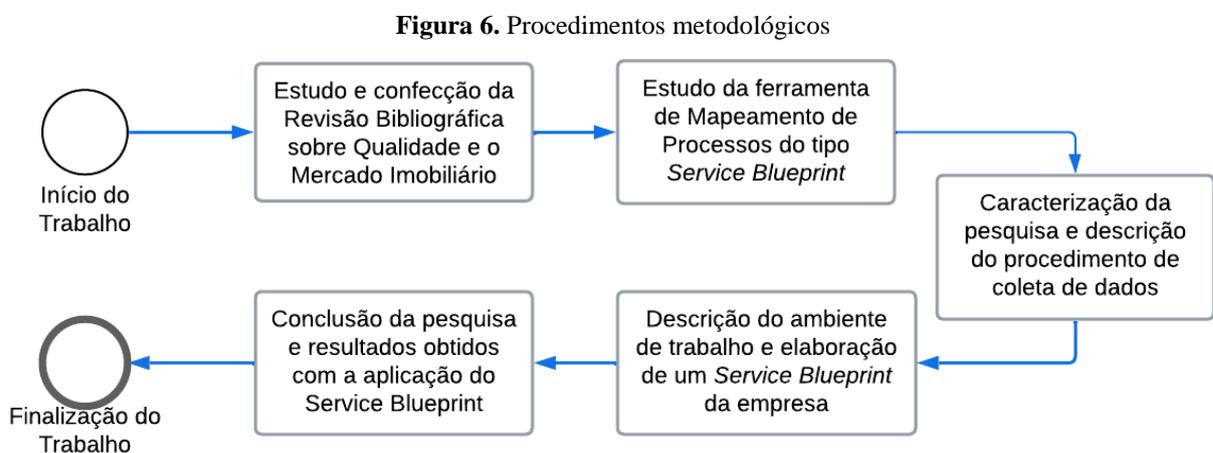
destaca com mais clareza as possibilidades que podem ser feitas para melhorar o serviço, além de se tornar com uma base de apoio para novos funcionários da empresa.

3.4 Procedimentos metodológicos - Etapas

Esse trabalho consiste nas seguintes etapas:

1. Um estudo e então confecção da revisão bibliográfica sobre os fundamentos e características da Qualidade e a respeito de como se situa, nos dias atuais, a indústria do mercado de crédito imobiliário;
2. Estudo do funcionamento da implementação da ferramenta de qualidade de mapeamento de processos, em específico, do tipo *Service Blueprint*, em um meio administrativo que fornece serviço como seu produto;
3. Caracterização da pesquisa e descrição do procedimento de coleta de dados e as técnicas para análise desses;
4. Uma descrição do ambiente que a empresa se situa e como ela trabalha e elaboração de um mapeamento detalhado do processo, do tipo *Service Blueprint*, para entender cada etapa, padronizar, evidenciar os responsáveis pelas ações e tornar possível identificar algum problema;
5. Conclusão sobre a pesquisa realizada, com observações dos resultados obtidos, após a confecção do detalhamento de cada etapa do processo, com intuito de obter a padronização da empresa e estruturar para seu crescimento e melhoria na qualidade.

Para uma melhor visualização e compreensão dos procedimentos metodológicos realizados, a Figura 6 trata-se de um fluxograma das etapas seguidas para confeccionar todo esse trabalho.



Fonte: Autor (2024)

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa

A empresa estudada surgiu no final do ano de 2020, tendo a sua matriz localizada em Minas Gerais na cidade de Ituiutaba, um local que está em crescimento em diversos setores, com grande margem para evolução do setor de crédito imobiliário e com pouca competição, visto que há poucas empresas focadas no mesmo serviço na região. Atualmente, a organização já expandiu para outros municípios do estado e também fora desse, como por exemplo Goiás, Mato Grosso e São Paulo.

O estabelecimento disponibiliza produtos com foco total no mercado de crédito imobiliário e atualmente trabalha com os mais procurados e destacados bancos privados do Brasil em parceria aos seus serviços que consistem em auxiliar o financiamento de imóveis, assessorando o cliente nesse caminho da forma mais direta e simples possível e também o chamado *Home Equity*, serviço recentemente adotado pela empresa que se trata da utilização de um imóvel como a garantia do pagamento de um empréstimo.

Com uma estrutura enxuta de trabalho, o escritório matriz que está encarregado da gestão e do processo de *BackOffice*, a principal etapa para o financiamento de crédito imobiliário. O time de gestão faz o planejamento estratégico da empresa enquanto o de processos trabalha com os documentos necessários para a realização do serviço. Ao todo, a matriz possui apenas 18 pessoas trabalhando fisicamente, junto com os sócios que se dedicam em tempo parcial transitando entre seus empreendimentos. As demais unidades apenas realizam a parte comercial, sendo responsáveis pela captação de clientes e situados em diferentes cidades e estados, possuindo um número reduzido de trabalhadores, variando de 2 até 3 pessoas, pela simplicidade do procedimento.

A organização também conta com uma estrutura similar à de franquias, buscando expandir suas unidades comerciais por parcerias com outras imobiliárias. Essas, como dito, terão somente a responsabilidade de captar clientes e transferi-los para a sede principal.

4.2 Mapeamento da realidade empresarial

Como esse trabalho tem como intuito mapear os processos presente na empresa estudada, com escopo na parte operacional após a captação do cliente, até então o fim do serviço com o crédito imobiliário, é importante ressaltar como a organização se encontra atualmente a respeito desse mapeamento.

Segundo o líder de operações da organização, pela empresa ainda ser recente no mercado, essa não possui um mapeamento de todos os seus processos confeccionado, e as

tarefas não estão bem definidas e muito menos detalhadas, com muitas informações sendo perdidas e não documentadas. Os poucos processos documentados possuem apenas um mapeamento em forma de fluxograma de maneira simples e sem muito detalhes e informações, o que ajuda pouco na evolução da empresa no mercado.

O principal processo em que se encontra essa ausência é no que se refere ao *BackOffice*, parte operacional da empresa que cuida do serviço de maior importância que é a requisição do crédito imobiliário e o preparo de todos os documentos necessários, incluindo no preenchimento de um formulário, essencial para dar início ao processo com o banco, justamente o escopo desse trabalho.

Todo esse déficit em informação gera dificuldade em projetar um crescimento para a organização, já que muitas dessas etapas não documentadas importantes para que, primeiramente o serviço seja realizado, e que esse seja feito com qualidade, satisfazendo o cliente e levando ao sucesso da operação.

Não ter um mapeamento de processos detalhado, principalmente do tipo *Service Blueprint*, que ajuda a visualizar os participantes da operação, colocando o cliente como parte integrante de todo o processo e como se interagem ao longo da cadeia de tarefas, dificulta e inviabiliza a padronização do trabalho. Também dificulta encontrar gargalos, pois não existe uma visão ampla de toda a operação e por último, mas não menos importante, dificulta atingir a qualidade desejada, já que sem o devido mapeamento, é difícil reduzir desperdícios, muitas vezes podendo ser na forma de tarefas desnecessárias no processo, já que a visualização ampla fica impossível.

4.3 Proposta de melhoria

O escopo do trabalho é buscar a implementação de um mapeamento de processos do tipo *Service Blueprint* na parte operacional da empresa, detalhando todos os processos do *BackOffice*, partindo após a etapa da captação do cliente e seguindo até a solicitação do crédito imobiliário, etapa principal do serviço dessa empresa.

Como a empresa não possuía tal mapeamento e muitos desses processos produtivos não eram registrados de forma organizada e padronizada como visto em um *Service Blueprint*, o que impossibilita muitas análises, inviabiliza a padronização do trabalho, dificulta a implementações de melhorias e eliminações de gargalos, atrapalha o treinamento de novos funcionários. Desse modo, este trabalho tem como foco mapear cada uma das atividades realizadas pela organização a partir do momento em que o *BackOffice* participa, detalhar a origem e saída de cada tarefa e evidenciar as partes responsáveis por cada uma das fases do

serviço, colocando o cliente como participante do processo e visualizando suas interações com os outros setores.

Com esse mapeamento realizado, passará a ser possível a empresa compreender melhor o seu serviço, entender como cada setor interage entre si e com o cliente, de uma forma visual, clara e direta, aprender a forma que o consumidor participa de todo o processo e assim poder fazer novas melhorias com o foco em prestar um serviço de maior qualidade para esses clientes, realizar análises mais profundas e detalhadas a respeito do serviço e servirá como um treinamento para novos funcionários, que poderão seguir e se orientar através do mapeamento.

Dessa forma, foi realizado o mapeamento detalhado dessas etapas do tipo *Service Blueprint*, sendo dividido em dois processos principais que são consecutivos, sendo eles: “Recolhimento de Dados do Cliente” e a “Indexação ao Banco”. Em cada um desses processos, o mapeamento foi dividido em duas partes, para melhor apresentação desse trabalho e clareza nas informações, tudo devidamente detalhado para o acompanhamento com facilidade das etapas.

Como citado anteriormente no referencial teórico, o mapeamento de processos do tipo *Service Blueprint* possui uma base, mas essa pode ser adaptada para o contexto que será utilizado, e assim foi feito nesse trabalho. Como as chamadas “evidências físicas” são participantes do processo e caminham ao longo desse, não serão destacadas individualmente, para uma maior clareza do fluxo de atividades. Além disso, as raias serão divididas pelos participantes e não necessariamente em “linha da frente” e “retaguarda”, pois todos os setores possuem, em um determinado momento, interações com o cliente.

As etapas do *Service Blueprint* foram então divididas pelas partes atuantes do processo, ou seja, que em algum momento desse fluxo possuem influência para a conclusão, sendo eles: Clientes, Unidade, *BackOffice* e Banco. Dessa forma, as raias do mapeamento apresentado anteriormente, foram intitulados como ações desses participantes. É preciso entender então, o que é cada raia e sua função no processo em geral.

A Unidade é uma extensão da matriz principal da empresa, sendo responsável pela parte comercial, alocado em pontos estratégicos para captar os clientes em diferentes regiões, trabalhando apenas com essa obtenção e o recolhimento das informações desses consumidores. Apesar de terem a função principal de obter novos consumidores, os funcionários da Unidade continuam ao longo de praticamente todo o serviço trabalhando, principalmente nas etapas que necessitam informações dos clientes.

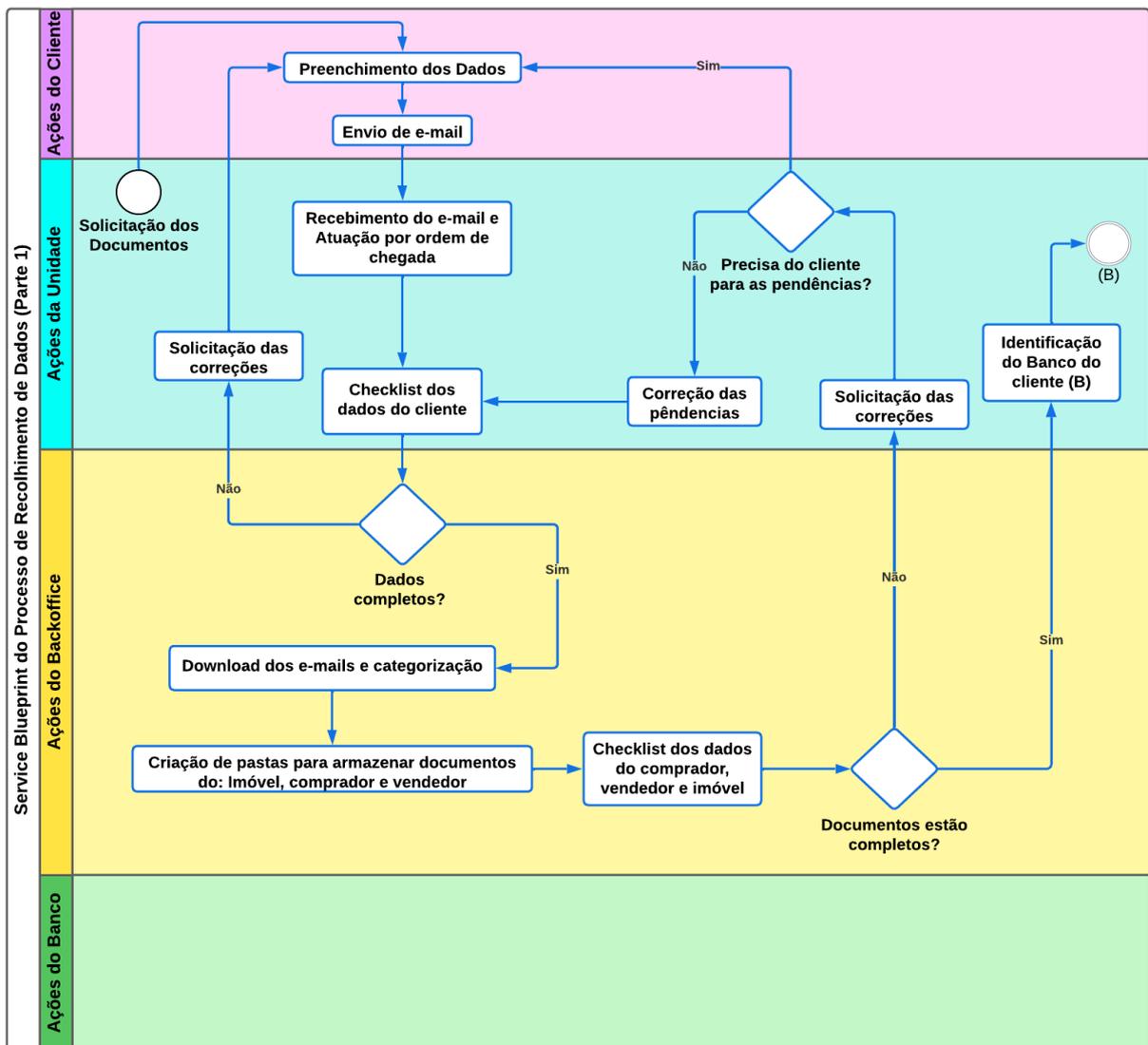
O *BackOffice* é a parte principal de atuação da organização, situada na Matriz da empresa, é responsável pelas etapas operacionais do serviço, a interação com o banco e a conclusão de todo o processo para o cliente, justamente os processos que esse trabalho tem

como intuito mapear e detalhar. Os funcionários desse setor são responsáveis por executar a operação principal, e as etapas críticas para concluir o serviço.

Por fim, o Banco é um componente externo do processo, que irá tomar as decisões com base no que foi entregue pelo *BackOffice*, para assim aprovar ou não a solicitação de crédito imobiliário do cliente, por meio da sua forma de agir. É importante destacar que, apesar de ter fases que se mantêm no processo, independentemente do Banco que o cliente virá a escolher, podem existir maneiras diferentes de lidar de banco para banco em cada uma dessas etapas.

Assim, o Mapeamento de Processos em formato de *Service Blueprint* da primeira parte do primeiro processo de Recolhimento de Dados é apresentado na Figura 7, para ser feito então a sua análise e detalhamento.

Figura 7. *Service Blueprint* do Processo de Recolhimento de Dados Parte 1



Fonte: Autor (2024)

No primeiro processo de “Recolhimento de Dados”, como o trabalho começa imediatamente após o cliente já estar inserido na empresa, a primeira etapa consiste em a

Unidade fazer a solicitação dos documentos para o cliente, indicado pelo início de evento no mapeamento da Figura 7, necessários para o preenchimento dos seus dados e futuramente para confeccionar o formulário que será indexado ao banco para solicitar o crédito imobiliário.

Uma vez preenchidos, os clientes devem retornar esses dados via e-mail para a empresa, onde, ao chegar, são atuados por ordem de chegada. Os funcionários da unidade então utilizam a ferramenta de *checklist*, já confeccionada pela organização, para fazer uma verificação prévia se todas as informações solicitadas constam no e-mail e se foram preenchidas da maneira correta.

É importante ressaltar que a *checklist* utilizada pela Unidade é subdividida em: “Comprador”, “Conjuge sem compor renda” e “Imóvel”. Para uma melhor visualização e entendimento dessa etapa, a *checklist*, fornecida pelo Líder de Operações da empresa, é representada através das Figuras 8, 9 e 10, para uma melhor visualização e entendimento dessa etapa. O nome da empresa foi censurado para esse trabalho por motivo de confidencialidade.

Figura 8. Checklist 1 sobre dados do Comprador

CHECKLIST 1		- DADOS V.2	
Nome do Consultor:			
Unidade:			
Nº da Proposta:			
Nome completo (sem abreviações):			
CPF:			
Data de Nascimento:			
Estado civil:			
Possui união estável?			
Regime de comunhão:			
Grupo no WhatsApp:			
Informações adicionais do comprador			
E-mail:			
Sexo:			
Altura:			
Peso:			
Tem algum problema de saúde pré-existente? (Doença de coração, pulmão, rins, etc...)			
Teve COVID?			
Já tomou vacina para a COVID?			
Dados profissionais do comprador			
Profissão:			
Renda mensal:			
Dados bancários do comprador			
Banco:			
Ag:		díg.	
Conta:		díg.	
Nome do Titular da conta:			

Fonte: Líder de operações da empresa (2024)

Figura 9. Checklist 1 sobre dados do Conjugue sem compor renda

CHECKLIST 1 - DADOS V.2	
Nome Completo do cônjuge (sem abreviações):	
CPF:	
Data de Nascimento:	
Informações adicionais do cônjuge	
E-mail:	
Local de Nascimento (Cidade e estado):	
Profissão:	

Fonte: Líder de operações da empresa (2024)

Figura 10. Checklist 1 sobre dados do Imóvel

CHECKLIST 1 - DADOS V.2	
Produto:	
Nome do contato para vistoria:	
Telefone do vistoriador:	
Tabela:	
Valor Imóvel:	
Valor Entrada:	
Valor Financiamento:	R\$ 0,00
Possui vaga/box desmembrado na matrícula?	
Este campo não precisa ser preenchido	
Incluir despesas Cartorárias?	
Despesas:	R\$ 0,00
Financiamento + Despesas:	R\$ 0,00
LTV	0%
Prazo:	
Tipo do Imóvel:	
Imóvel	
O imóvel está com um financiamento ativo com subsídio? (Minha Casa Minha Vida - Programa Verde e Amarelo) -	
Matrícula(s) vaga(s) de garagem autônoma(s) (quando tiver)	
Convenção de condomínio ou declaração síndico (quando a vaga de garagem não estiver especificada na matrícula):	
Planta de quadra e lote (terreno):	
CEP:	
Cidade do Imóvel:	
Matrícula do imóvel:	
IPTU mais recente, que contenha todas as metragens e endereço completo do imóvel. Pode ser substituído por Certidão de Valor Venal, CND, Ficha Cadastal etc, desde que o documento seja emitido pela prefeitura e contenha todas as metragens.	
Endereço com número:	
Bairro:	

Fonte: Líder de operações da empresa (2024)

Caso alguma informação não esteja clara ou ausente, baseado na verificação com o uso da checklist, o e-mail é retornado ao cliente com as orientações para coleta das informações necessárias que faltaram ou a correção dos dados não condizentes. Após isso, volta-se à etapa de envio do e-mail e atuação por ordem de chegada para novamente fazer a validação prévia.

Se todos os tópicos da checklist estão corretos, a unidade encaminha para a matriz, mais especificadamente, para o setor do *BackOffice*, onde os funcionários responsáveis baixam esses e-mails e categorizam conforme estabelecido por eles para uma melhor organização e acesso aos clientes e seus documentos. As principais categorias são: “Cidade”, “Financiamento” e “Cliente”.

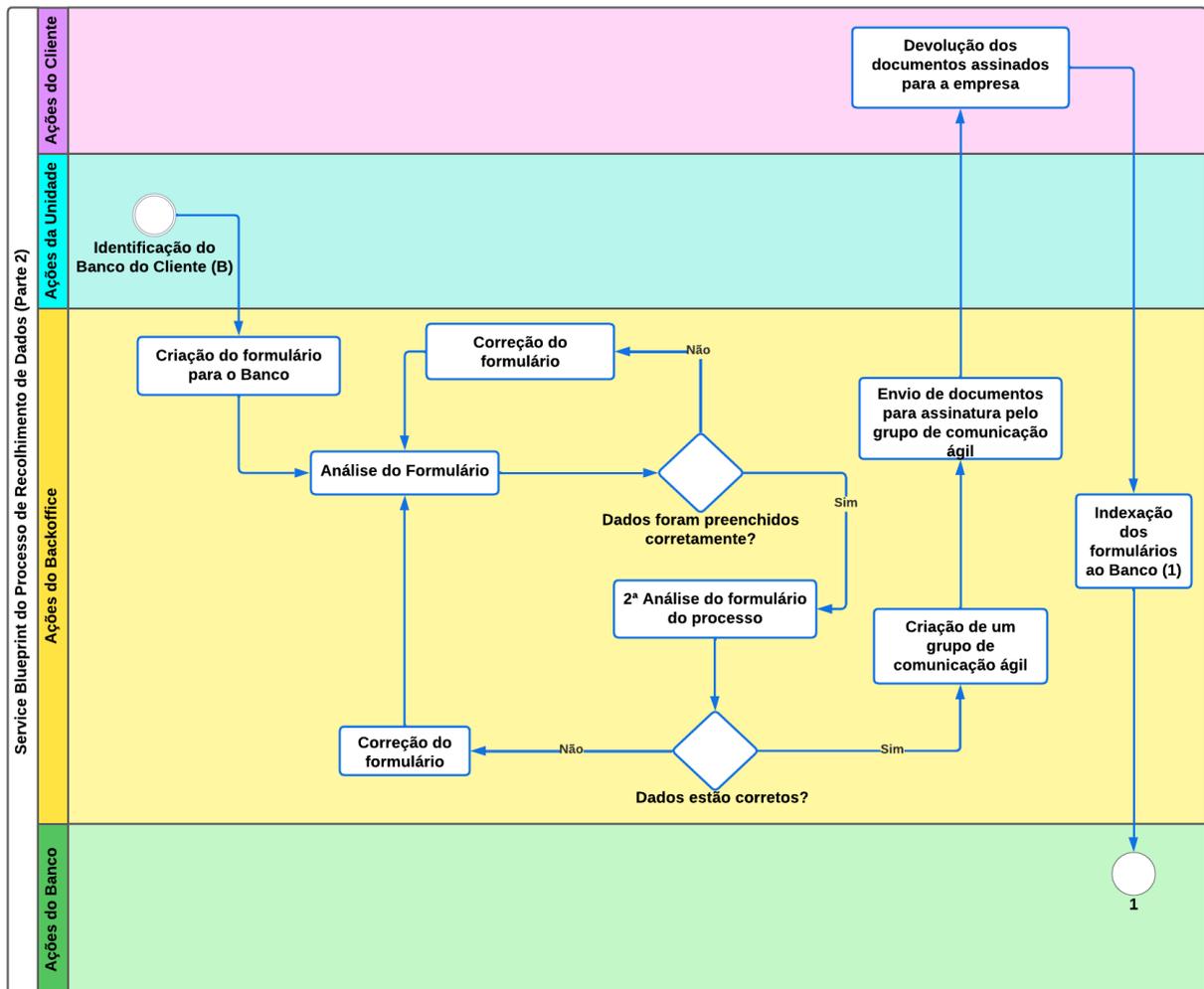
Com os dados organizados e armazenados, são criadas pastas dentro do sistema para poder armazenar todos os documentos que serão necessários para que se dê prosseguimento ao serviço, sendo eles os dados do: Imóvel, Comprador e Vendedor.

Após essas organizações e categorizações, é utilizado então outra checklist, muito similar à primeira, pelo *BackOffice* para então, de forma definitiva, avaliar se todas as informações necessárias estão corretamente preenchidas e constam nas pastas organizadas. Caso esteja incompleto, a matriz então retorna para a unidade a situação do processo, em que essa irá primeiramente analisar se as pendências precisam do cliente para serem resolvidas, ou seja, se são informações relacionados ao comprador e, caso sim, a unidade irá solicitar ao cliente as pendências para serem preenchidas e corrigidas, como pode ser visto na decisão “Precisa do cliente para as pendências” Figura 7. Porém, se o problema encontrado por parte do imóvel ou vendedor, a própria unidade irá atrás de resolvê-las. Após as correções, todo processo voltará ao início do fluxo, passando novamente por todas as etapas. Sendo aprovado pelo *BackOffice*, seguirá então para a próxima etapa.

A fase seguinte consiste em a unidade coletar do cliente qual o banco que este irá solicitar o crédito imobiliário, etapa muito importante do processo pois, para preencher o formulário necessário e conseguir a aprovação, cada instituição possui um formato diferente, com dados específicos, requisitos e maneiras próprias de lidar com o crédito imobiliário. Dessa forma, dependendo o banco que o cliente escolher, o rumo do tratamento de seus documentos é diferenciado, e, para um serviço com fluidez e evitando problemas futuramente, identificar previamente a instituição é uma etapa imprescindível.

A partir desse momento, como citado anteriormente, o Mapeamento de Processos foi dividido em duas partes para maior clareza, e pode-se ver a continuação do processo de “Recolhimento de Dados” na Figura 11.

Figura 11. *Service Blueprint* do Processo de Recolhimento de Dados Parte 2



Fonte: Autor (2024)

Tendo então a informação do banco, o processo continua como mostrado na Figura 11, a partir do evento de “Identificação do Banco do Cliente (B)”, e dessa forma a unidade envia à matriz e o *BackOffice*, o qual possui modelos desses formulários de cada banco, que são também encontrados na internet a disposição do público, e então o processo continua seu fluxo, como identificado na parte 2 do mapeamento, seguindo para a etapa de criação do formulário. O *BackOffice* então cria esse documento e faz o devido preenchimento com base nas informações coletadas do cliente.

Para uma melhor visualização e entendimento da etapa descrita, a Figura 12 trata de um exemplo de um formulário para ser preenchido de um dos maiores bancos do país e que a empresa estudada trabalha em conjunto, ressaltando que as informações constadas na Figura 12 podem variar, tendo menos ou mais informações, dependendo da instituição escolhida pelo cliente.

Figura 12. Exemplo de um formulário para o financiamento imobiliário

Proposta de Financiamento Imobiliário					
<input checked="" type="checkbox"/> Comprador Pessoa Física		<input type="checkbox"/> Comprador Pessoa Jurídica			
01 - Dados do(s) Comprador(es) Pessoa Física					Incluir Comprador
1	Nome			CPF/MF	
Data de Nascimento		Profissão	Empresa onde trabalha		Renda Líquida
DDD - Telefone		DDD - Celular	E-mail		
Endereço Residencial			Número	Complemento	
Bairro		Cidade	UF	CEP	
Agência Débito Parcela		Díg	Conta Débito Parcela		Díg
Estado Civil	Data Casamento/União	Convive união estável (exceto para casados) ?			X
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não				
Regime de Casamento/União:					
Dados do Cônjuge/Companheiro(a)					
Nome				CPF/MF	
Data de Nascimento	Estado Civil	Profissão		Empresa onde trabalha	
Participará do financiamento compondo renda?					
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não					
DDD - Telefone		DDD - Celular	E-mail		

Fonte: Autor (2024)

Terminando a confecção do formulário, a fase seguinte passará adiante esse documento para uma primeira análise, feita pelo funcionário principal que preencheu, para fazer uma checagem se está tudo condizente com o que a instituição requer, se os dados estão corretos e se alguma informação ficou ausente. Pode-se afirmar que essa é uma etapa crítica, que é preciso ter muita atenção, pois esse formulário, se corretamente preenchido, irá auxiliar a aprovação da liberação do crédito imobiliário. Caso haja algo de errado, é feita uma correção desse formulário com o que foi preenchido erradamente ou é completo baseado nos dados ausentes.

Se o formulário em primeira análise for aprovado, esse segue para a próxima fase, na qual uma segunda análise é feita por funcionário externo ao processo principal, também do setor *BackOffice*, mas distinto do que preencheu os dados e está lidando com o cliente, para mitigar os possíveis erros. É usado então outra *checklist* que a empresa possui para validar se todos os dados do comprador, imóvel e vendedor, coletados nas etapas anteriores, estão corretas. A reprovação dessa análise leva o formulário de volta ao funcionário que havia

preenchido para fazer as devidas correções e retornar à primeira análise, mostrada no mapeamento.

Formulário preenchido corretamente e nenhum dado ausente, o funcionário principal que preencheu o formulário retorna à ação e um grupo de comunicação ágil em um aplicativo de mensagens é criado entre o próprio funcionário responsável, o cliente e o vendedor do imóvel. A empresa se utiliza dessa ferramenta para que todas as partes possam estar cientes das atualizações, provindas do banco, a respeito da aprovação do crédito imobiliário para a compra do imóvel, de forma mais rápida e direta, já que todas as partes interessadas estão incluídas e o envio e visualização é mais prático. Além das novidades do procedimento, todas informações necessárias e documentos importantes serão enviados nesse grupo.

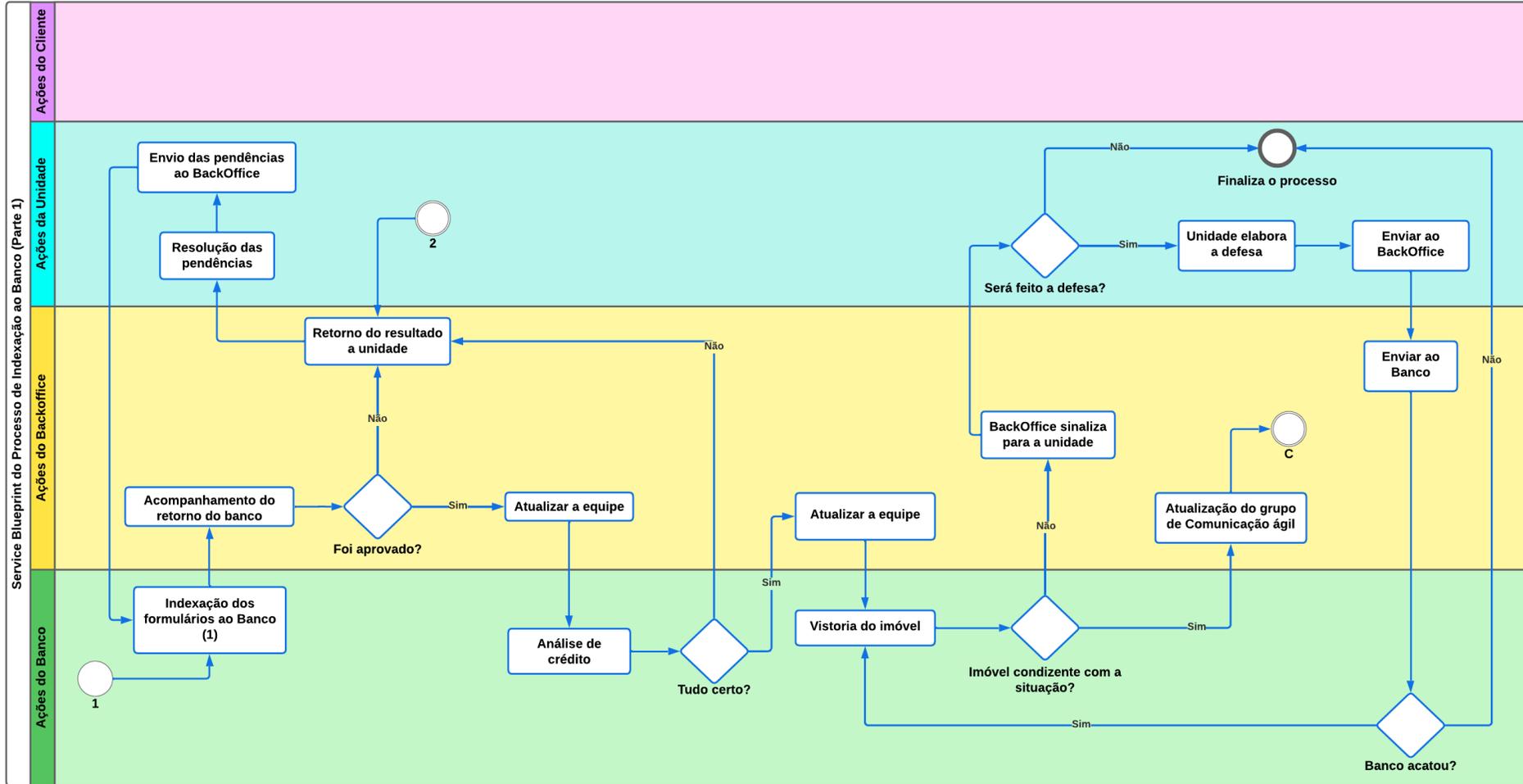
Em sequência, é feito o envio dos documentos que serão necessários serem assinados por todas as partes, cliente e vendedor do imóvel, por meio do grupo de comunicação ágil criado.

Após a assinatura coletada, chega-se à etapa final do primeiro processo de “Recolhimento de Dados”, no qual o *BackOffice* fica responsável em indexar o formulário criado, com as devidas assinaturas, ao banco solicitado pelo cliente, para dar início à solicitação de crédito imobiliário e a análise de crédito.

Com o fim do primeiro processo de Recolhimento de Dados, o serviço tem sua continuidade e é possível então dar início ao segundo processo, consecutivo desse anterior, o de “Indexação ao Banco”, onde novamente o mapeamento do tipo *Service Blueprint* realizado foi dividido em duas partes, com tudo devidamente sinalizado, para melhor apresentação e leitura desse trabalho.

Dessa forma, a Figura 13 dá início ao segundo processo estudado, que se trata da primeira parte do mapeamento de processos do tipo *Service Blueprint* da operação chamada “Indexação ao Banco”, o qual começa no evento sinalizado pela legenda “1”, para evidenciar dessa forma, a continuidade do mapeamento anterior da Figura 11, já que esses processos, e assim, esses mapas, são dependentes e consecutivos, ou seja, o processo da Figura 13 só se dá início ao término com sucesso das etapas da Figura 11.

Figura 13. Service Blueprint do Processo de Indexação ao Banco Parte 1



Fonte: Autor (2024)

Uma observação importante antes de detalhar esse processo é a respeito do evento intermediário legendado como “2” da Figura 13, que se trata de um possível evento que pode vir acontecer na segunda parte desse mapeamento e será apresentado mais à frente nesse tópico, em que, caso a decisão tome um certo rumo, a operação voltará ao início de todo o processo, justamente onde está sinalizado como “2”. É significativo lembrar que, originalmente, os mapeamentos apresentados nesse trabalho consistiam em apenas dois, um para cada processo, e só foram divididos em parte 1 e parte 2 para que fosse possível inseri-los nesse trabalho e tornar a compreensão e leitura mais acessível, sendo assim, não apresentando esse evento intermediário “2” e sim sendo uma seta ligando as duas etapas.

Como dito anteriormente, o início desse processo acontece imediatamente após o fechamento do mapa da Figura 11, em que todos os documentos estão assinados e o formulário completo, prontos para serem enviados e indexados ao banco que o cliente utiliza e deseja efetuar a operação de crédito imobiliário. Após esse envio ao banco, o funcionário do *BackOffice* ficará responsável em checar, segundo ao líder de operação da organização, 3 vezes ao dia, a situação do cliente, se o formulário foi ou não aprovado, e sempre atento ao grupo de comunicação ágil para responder dúvidas e atualizar sobre o acompanhamento.

Caso o banco não aprove, o fluxo desse processo seguirá a rota da decisão, anotada como “Foi Aprovado? ”, para a direção do “não”, todas as partes são avisadas no grupo e o resultado, como evidenciado no mapeamento, é retornado para a unidade, a qual cuidará em resolver as pendências que foram apontadas pela instituição da razão do formulário do cliente não estar apto para aprovação. É feita uma identificação de tudo que se precisa e então a própria unidade confecciona a resolução das necessidades apontadas e, ao terminar tudo, envia novamente ao *BackOffice* para que faça a indexação novamente ao banco.

Com a aceitação da instituição, o cliente é informado através do grupo de comunicação ágil e o processo segue seu caminho para as etapas do crédito imobiliário realizadas pelo banco em questão, internamente, sendo a primeira fase a de Análise de Crédito, na qual se realiza uma conferência da renda do cliente, o seu cadastro do banco, imposto de renda e outras informações do indivíduo, para verificar se a situação o aponta como apto para receber o crédito imobiliário desejado. É importante destacar que, apesar de ser uma fase em que o responsável pela operação é o Banco, ou seja, quem irá aprovar e dar seguimento são funcionários não pertencentes a empresa estudada, o *BackOffice* e toda a Unidade tem a influência e participação em ter feito o recolhimento de todos os dados necessários e todas as análises precisas, almejando o máximo de excelência nessa apresentação de informações ao banco, como visto no processo anterior de Recolhimento de Dados e nos mapas da Figura 7 e 11, para assim, aumentar ao máximo a

chance de aprovação. O funcionário responsável continuará checando 3 vezes ao dia a situação da análise de crédito.

Com a aprovação do banco, a situação é atualizada ao cliente e toda equipe, e o fluxo segue para a próxima etapa, anotada como “Vistoria do Imóvel”. Porém, mesmo com todo o preparo disponibilizado pela organização, há a possibilidade de o banco apontar alguma irregularidade do cliente a respeito do seu pedido de crédito imobiliário e recusar o prosseguimento do processo. Nesse caso, o *BackOffice* atualiza novamente no grupo de comunicação ágil todas as partes interessadas e envia à unidade, as pendências apresentadas pela instituição da razão da reprova do crédito imobiliário do cliente. Novamente, como é possível ver pelo mapeamento da Figura 13, o fluxo retorna à etapa intitulada “Retorno do resultado a unidade”, onde seguirá o caminho de resoluções, sendo a Unidade responsável por corrigir o que for preciso e adicionar as informações cruciais, se necessário, para aprovação, retornando no final ao *BackOffice*, o qual irá mais uma vez indexar ao banco o formulário e os dados corrigidos do cliente, com os problemas resolvidos.

Aprovado então, como dito anteriormente, se dá início à etapa de vistoria do imóvel, na qual uma análise é feita, por parte do Banco, como indicado pela raia do *Service Blueprint* na Figura 13, verificando se o imóvel desejado pelo cliente do serviço está condizente com a situação do formulário preenchido e do crédito imobiliário requisitado por ele. Essa vistoria costuma ser realizada presencialmente, por um funcionário do banco acompanhado com um da empresa, que vão até o local para vistoriar o imóvel e realizar uma verificação se esse condiz com o valor pedido no crédito imobiliário. Porém, se por algum motivo não há essa possibilidade, é feito então de forma virtual, onde o banco seleciona 3 outros imóveis com composições e propriedades similares a aquele almejado pelo cliente, para assim fazer uma análise se está ou não condizente com a realidade apresentada.

Nessa fase, caso após essa vistoria o funcionário do banco conteste e reprove o crédito imobiliário, ao apontar que o imóvel não está condizente, toda uma nova cadeia de etapas acontece, evidenciado pelo *Service Blueprint* da Figura 13, após a decisão descrita como “Imóvel condizente com a situação? ”, seguindo pelo fluxo da resposta “não”. A partir desse momento, o funcionário do *BackOffice*, responsável pela operação, sinaliza no grupo de comunicação ágil para todos, incluindo o cliente, a situação atual do processo, e sinaliza para a Unidade a situação atual, essa que irá, ao lado do cliente, averiguar se será ou não feito a defesa dessa reprova do imóvel.

Para melhor entendimento desse trabalho e do seguimento do mapeamento desse processo, é importante explicar que essa “Defesa” se trata de uma justificativa do porquê o

imóvel requisitado pelo cliente tem o valor apresentado no pedido de crédito imobiliário e no formulário enviado, para convencer de que tudo está condizente com a situação e o processo deve continuar para a aprovação. Porém, caso o cliente não deseje a defesa, ou por algum outro motivo que faça a situação ser indefensável, todo o processo e, por consequência, o serviço, é finalizado, sem a liberação final do crédito requisitado para o cliente.

A permissão da confecção da defesa fará com que o processo continue, de modo que a Unidade fica responsável em elaborar essa, da forma mais convincente e preparada possível, justificando a razão que o Banco deve reavaliar o imóvel e assim, garantir ao máximo a futura aprovação do crédito imobiliário. Com a defesa pronta, a unidade então retorna ao *BackOffice* que fica responsável em anexar ao banco e acompanhar diariamente a situação desse requisito. Caso a instituição, mesmo com toda a justificativa apresentada, acredite que sua primeira resposta é concreta e definitiva, o processo e o serviço todo chegarão ao seu fim, evidenciado pela etapa de finalização, descrita como “Finaliza o processo” na Figura 13.

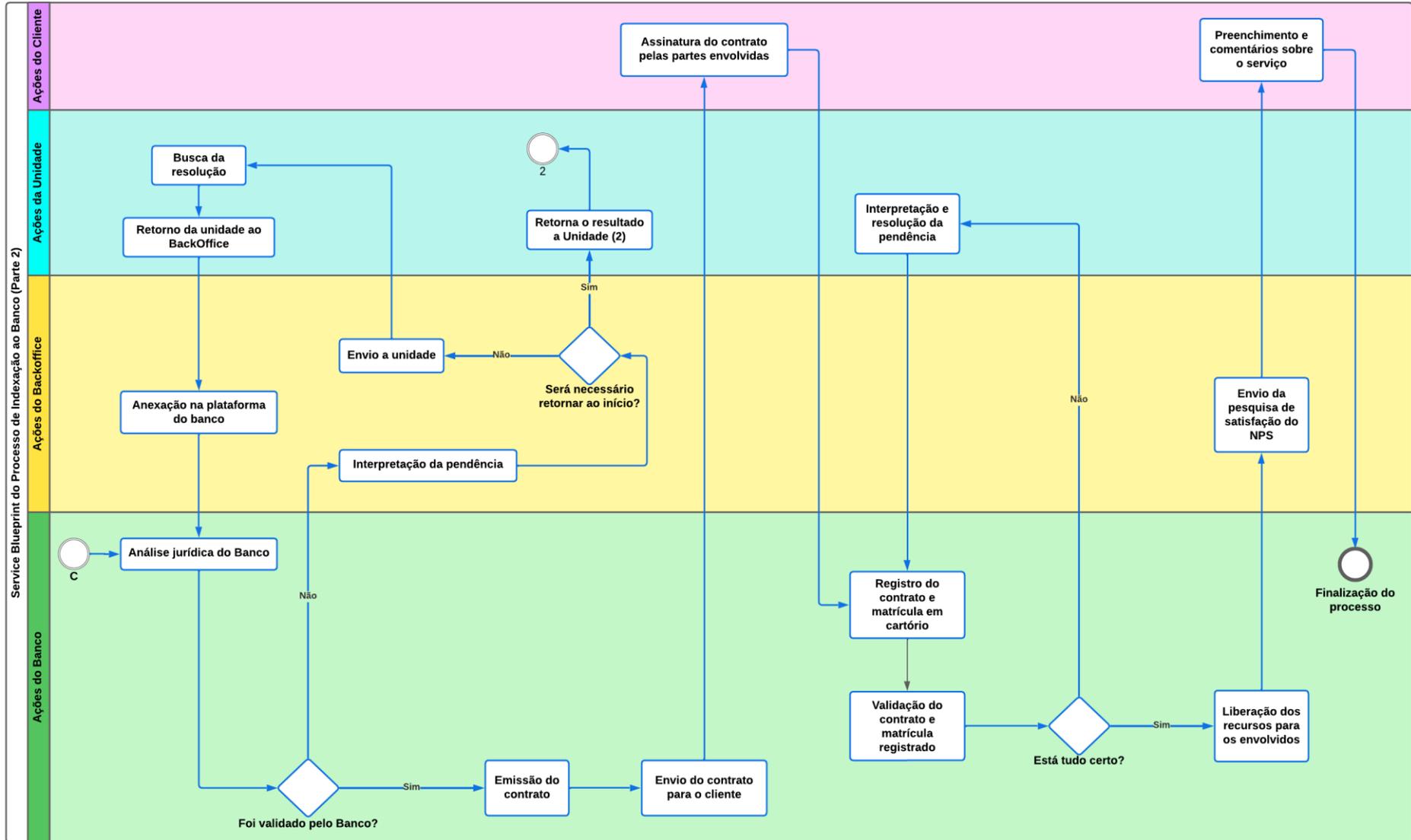
Porém, se por conta da defesa o banco volta atrás da sua decisão primária e acata a justificativa dada pela Unidade, o processo continua retornando a etapa de “Vistoria do imóvel”, na qual novamente um funcionário do banco acompanhado com a empresa, realizará mais uma averiguação do imóvel para checar se tudo está mesmo condizente com o apresentado e assim, se “sim” for a resposta, continuar para a próxima fase.

Pode-se notar e como o *Service Blueprint* elaborado facilita o entendimento de todo o processo, mas principalmente em momentos mais complexos do serviço como esse, representado na Figura 13. Por meio dele, é possível entender todo esse procedimento, todos os rumos que devem ser tomados e suas consequências e quem será responsável de forma muito clara e direta, visualmente representado, auxiliando na rápida compreensão do serviço.

Dando prosseguimento, vistoria concluída e aprovada, o serviço segue então adiante, no fluxo “sim” da decisão de “Imóvel condizente com a situação? ”, visto no *Service Blueprint* da Figura 13, seguido da atualização no grupo de comunicação ágil pelo funcionário do *BackOffice*, onde o cliente e todas as partes interessadas estão. O fluxo desse mapeamento termina então no evento intermediário citado como “C”, denotando que esse irá continuar na outra parte do mapeamento, o qual foi dividido para maior clareza das informações apresentadas nesse trabalho.

As próximas etapas são apresentadas na Figura 14, que se trata da parte 2 do *Service Blueprint* do processo de Indexação ao Banco, começando imediatamente após a atualização do cliente da aprovação da vistoria do imóvel pelo banco, evidenciado pela sequência do evento intermediário com a legenda “C”.

Figura 14. Service Blueprint do Processo de Indexação ao Banco Parte 2



Fonte: Autor (2024)

É importante destacar que a Figura 14 apresenta o mesmo processo iniciado na Figura 13, ou seja, é um processo contínuo, que só foi dividido para que pudesse ser apresentado de forma mais clara nesse trabalho e dessa forma, obtivesse um melhor entendimento do processo como um todo.

Com o andamento no serviço, agora então, imediatamente após a atualização de toda a equipe e envolvidos a respeito da situação de aprovação da vistoria do imóvel, uma nova etapa é iniciada do crédito imobiliário, referenciado como a etapa “Análise Jurídica” no *Service Blueprint* da Figura 14, realizada pelo Banco, o qual coleta todos os documentos do cliente, junto com os dados do imóvel e o vendedor desse.

Essa etapa consiste em o banco fazer uma última verificação a respeito da realidade financeira e analisar, mais uma vez, o crédito do comprador, ou seja, do cliente da empresa, examinando se está apto para receber. A Análise Jurídica é uma das etapas de maior importância em todo o processo, visto que, o empréstimo de dinheiro é algo que deve ser feito com total segurança e garantia de que o cliente terá as condições de futuramente pagar, garantia essa que será avaliada pelas informações apresentadas. Porém, é importante destacar que o Banco pode, a qualquer momento, reavaliar o crédito, mesmo ao fim do processo, podendo negar a aprovação dessa liberação.

Já providenciado anteriormente, como visto no mapeamento, todos esses documentos já foram preparados pelo funcionário do *BackOffice*, requisitados nas etapas anteriores e prontos para serem manuseados, evidenciando mais ainda a importância de um grande preparo prévio da organização e justificando as etapas anteriores de análises e checklists feitas, mapeadas nesse *Service Blueprint*.

O funcionário da empresa fica então responsável em verificar diariamente a resposta do banco e a partir dessa etapa, o processo pode ou não ser validado, tomando rumos diferentes no fluxo do mapeamento, visto na Figura 14 na etapa de decisão “Foi Validado pelo banco?”. Se esse for aprovado, o serviço continuará seguindo seu fluxo no processo, pela direção do “Sim”, e em rumo à próxima etapa de providência de crédito ao cliente.

Caso seja invalidado, seguirá o caminho do “Não”, onde é feita uma interpretação de todas as pendências e irregularidades encontradas na documentação do cliente, com a devida justificativa da reprova dessa solicitação de crédito. O *BackOffice* recebe então essa resposta e irá fazer uma primeira análise e decisão se o que é necessário para consertar os problemas apontados pelo banco há necessidade de voltar ao início de todo o processo de indexação ao Banco.

Sendo preciso retornar ao início pois a correção, preenchimento de dados ausentes e solicitação de documentos é muito mais complexa e impossível de ser corrigido de forma rápida e simples, o processo seguirá o rumo de volta ao início, evidenciado pelo evento intermediário anotado como “2” na Figura 14, e então, voltando novamente à primeira parte do *Service Blueprint* do Processo de Indexação ao Banco, visto na Figura 13, onde nessa está descrito como um evento intermediário com a legenda “2”, para sinalizar exatamente a partir de qual processo esse irá retornar. Dessa forma, como visto anteriormente, a Unidade irá receber do *BackOffice* tudo o que precisa ser feito e essa trabalhará em resolver as pendências e retornar o serviço para o andamento normal do fluxo, retornando ao início da etapa de indexação dos formulários ao Banco (1).

Caso não haja necessidade de retornar tudo e a correção do que foi apontado como ausente ou errado pelo banco seja de fácil correção, o funcionário do *BackOffice* manda então as pendências para a unidade, que irá buscar a resolução para os problemas, seja corrigindo dados errados ou até mesmo solicitando documentos extras ao cliente, exigidos pelo banco para a aprovação. Tudo finalizado, esses dados e documentos são entregues ao *BackOffice*, o qual do andamento ao processo, anotado na Figura 14 como a etapa de “Anexação na plataforma do banco”, onde anexa novamente ao banco, que irá, mais uma vez, passar pela Análise Jurídica e fazer a validação de tudo. É importante ressaltar que, mais uma vez, o banco pode invalidar, e assim seguirá, caso necessário, o fluxo descrito anteriormente de correção.

Com a aprovação do banco após a Análise Jurídica, finalmente o crédito é aprovado e poderá ser enviado ao cliente. Mas antes, para o crédito ser liberado, a emissão do contrato é realizada pelo banco, o qual envia ao cliente e os envolvidos no processo, para que as assinaturas sejam recolhidas e dê andamento da liberação do dinheiro. Essas assinaturas são registradas no cartório, juntamente com a chamada “matrícula do imóvel”, que se trata de um documento no qual todas as informações, históricos, propriedades e dados do imóvel são registrados.

Durante todo esse processo, é importante ressaltar que, apesar dos agentes participantes serem o banco e o cliente, o funcionário da empresa está sempre presente e acompanhando de perto todo o procedimento, para, caso necessário, auxiliar o andamento das etapas e garantir que nenhum problema aconteça, fornecendo suporte em caso de dúvidas sobre os contratos e assinaturas.

Após o registro do contrato e da matrícula, é feita então uma validação desses documentos para avaliar se estão devidamente assinados e condizentes com a situação. Caso esteja tudo correto, como se pode notar na Figura 14, o fluxo seguirá a partir da decisão “Está

tudo certo? ” para o lado “Sim”, dando continuidade a liberação de crédito. Porém, se alguma irregularidade foi encontrada, o banco sinaliza a pendência e a unidade passa a ser responsável por interpretar o problema citado e assim resolver o que é necessário. Após a resolução, novamente é feito o registro do contrato e matrícula no cartório, retornando ao fluxo principal da operação.

Com a validação dos documentos finais, finalmente se chega ao final do processo e o crédito é liberado ao cliente para que esse faça a compra do imóvel desejado. O funcionário do *BackOffice* registra então o contrato finalizado na plataforma da empresa, junto aos outros documentos arquivados do cliente. Em seguida, é realizado um envio de uma pesquisa de satisfação, em específico o chamado NPS (*Net Promoter Score*), que, de maneira básica, irá avaliar o quanto a empresa é recomendável para o público, no qual o cliente avalia em uma escala de 0 a 10 diversos pontos, incluindo a recomendação do serviço, além de, se optar, deixar comentários a respeito do trabalho realizado. Para um melhor entendimento e visualização da ferramenta, a Figura 15 consta o formulário que deverá ser preenchido pelo cliente para coletar o *feedback* sobre o serviço prestado, e em seguida um resumo geral é representado na Figura 16, apresentando os resultados obtidos do NPS.

Figura 15. Formulário para confecção do NPS

Pesquisa de Avaliação de Experiência -

Será muito importante para nós da [redacted] contar com sua avaliação do nosso processo. Vai levar só 1 minutinho!

[redacted] [Mudar de conta](#)

Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Preencha seu **Nome e Sobrenome:** *

Sua resposta

Qual **Nome e Sobrenome** do comprador envolvido no seu processo? *

Sua resposta

Qual sua colocação dentro do processo? *

Comprador
 Corretor
 Cônjuge do comprador
 Cônjuge do vendedor
 Vendedor
 Gerente de Banco
 Construtora

Qual o nome do Consultor - Unidade responsável pelo atendimento? *

De 0 a 10, quanto você recomendaria a [redacted] Crédito Imobiliário a um amigo * ou familiar?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

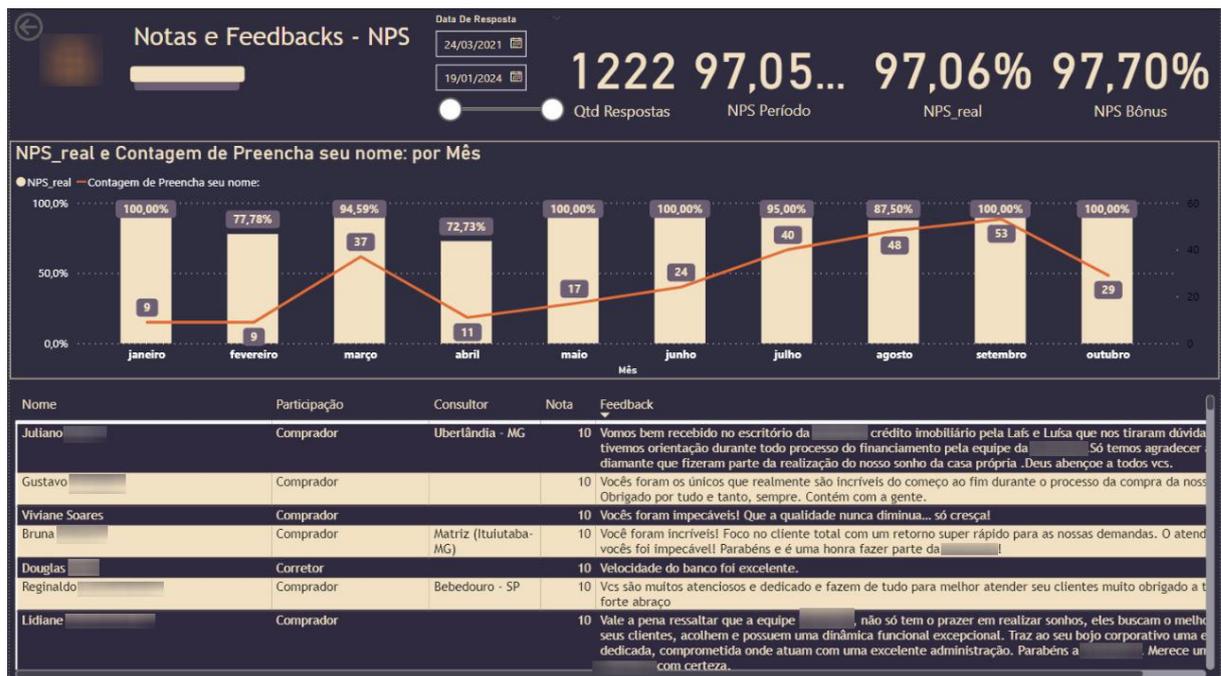
Não Recomendaria Recomendaria

Obrigado por dedicar este tempinho para avaliar a [redacted] Tem algum comentário adicional? Será ótimo te ouvir:

Sua resposta

Fonte: Líder de operações da empresa (2024)

Figura 16. Resultados do NPS da empresa



Fonte: Líder de operações da empresa (2024)

Após a pesquisa ser preenchida pelo cliente, seguindo o formulário visto na Figura 15, esse retorna então o resultado para o *BackOffice*, que irá coletar as informações e então armazenar no sistema da empresa, juntando todos os clientes através de um programa próprio da organização, onde consegue obter facilmente as comparações mês a mês, os comentários, e outras informações acerca do NPS, como visto na Figura 16.

O líder de operações ressalta que essa ferramenta é de suma importância já que auxiliou muito a melhoria da qualidade do serviço prestado, além de dar uma noção melhor os pontos que precisam receber uma atenção maior dentro de todo o processo.

Um ponto importante a se destacar é como os *Service Blueprints* confeccionados e apresentados nesse trabalho vão andar lado a lado com os resultados encontrados no NPS e facilitar as melhorias previstas, pois, o que for apontado nele como algo que precisa ser melhorado, os pontos negativos do serviço ou alguma etapa que pode ter gerado confusão ao consumidor, com o auxílio dos mapeamentos realizados, será possível encontrar exatamente em qual etapa aquilo ocorreu durante o processo. Dessa forma, a empresa poderá afunilar os recursos de análise diretamente no ponto que necessita de melhorias e fazer uma análise minuciosa e com velocidade, já que toda a informação está disposta visualmente e de fácil acesso, permitindo assim, implementar as mudanças necessárias.

Assim, após esse *feedback* ser enviado pelo cliente e coletado pelo funcionário da empresa, o processo então é finalizado, evidenciado pelo evento “Finalização do processo” como pode ser visto na Figura 14, e é terminado o serviço por completo, e assim, o *Service Blueprint*.

Dessa forma, essas são todas as etapas dos dois processos estudados nesse trabalho. Assim, com os mapeamentos dos processos em forma de *Service Blueprint* realizados, pode-se registrar os dois processos principais da empresa, detalhando cada uma das etapas envolvidas na parte operacional da organização, com maior enfoque no *BackOffice*, padronizando as ações que devem ser seguidas para completar o serviço e apresentando de forma clara, visual e direta o passo a passo para que os processos sejam concluídos, mesmo que aconteçam negativas ao longo das etapas, podendo então servir como um treinamento para novos funcionários.

Ter o processo mapeado, com o cliente sendo participativo no fluxo das atividades, destacando todos os setores responsáveis pelo serviço e evidenciando as interações entre todos eles, irá facilitar que soluções e medidas sejam elaboradas e tomadas em caso de erros ou pendências que apareçam eventualmente, já que agora a empresa poderá compreender muito mais fácil e melhor o seu trabalho feito, em detalhes. Em outras palavras, todo esse alto grau de detalhamento de fácil entendimento permite que decisões sejam tomadas com maior confiança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões do trabalho

Esse trabalho teve como seu objetivo implementar um mapeamento detalhado dos processos do tipo *Service Blueprint* da empresa estudada, registrando todas as etapas presentes nos respectivos processos tratados, que até então era ausente na empresa, com foco em evidenciar as partes participantes do serviço, colocando o cliente como ativo no processo ao longo do fluxo de atividades, e destacar suas interações ao longo do seu desenvolvimento até sua conclusão, e isso foi possível e elaborado com sucesso, e pode-se dizer que os resultados encontrados foram satisfatórios.

Pode-se evidenciar, entre os resultados que foram obtidos desse trabalho, a obtenção de um alto grau de detalhamento nos processos operacionais principais de operação da empresa, os de “Recolhimento de Dados” e “Indexação ao Banco”, com todas as etapas registradas, as interdependências entre elas e diferentes setores dentro da empresa, com a visualização de como o cliente participa e interage durante o serviço, tudo isso detalhado de forma clara e visual, através dos símbolos utilizados, com fácil entendimento da operação. Assim, é possível compreender facilmente como funciona todo o serviço prestado pela empresa.

Esse trabalho foi confeccionado em comunicação com o líder de operações da organização estudada e já pode notar resultados na prática, o qual afirmou que, ao visualizar os *Service Blueprints* confeccionados e apresentados nesse trabalho, já pode ter uma visão muito mais ampla e ao mesmo tempo mais detalhada sobre os processos que ocorrem em seu local de trabalho. O líder de operações complementou que, pela clareza na disposição das informações, as raias presentes indicando facilmente quem é responsável pela etapa, e a inclusão do cliente no processo, melhorou muito a sua compreensão e entendimento a respeito dos processos que a empresa desempenha e que agora será possível, com mais agilidade e facilidade, padronizar os processos de “Recolhimento de Dados” e “Indexação ao Banco” e planejar e aplicar melhorias no serviço, além do aumento na confiança ao tomar qualquer decisão.

Destaca-se também que esse trabalho já apresentou resultados dentro da empresa, pois, como indicado pelo líder de operações, dois novos funcionários foram recém-contratados e os mapeamentos apresentados nesse trabalho foram utilizados como forma de treinamentos desses iniciantes. Segundo o líder de operações, foi um sucesso, e ambos puderam aprender e entender com facilidade os procedimentos que devem seguir, assim como quem é responsável pelo que dentro do serviço, guiando os em qualquer dúvida no caminho do fluxo das atividades.

Com isso, a organização poderá utilizar esses mapeamentos para a criação de POP's (Procedimento Operacional Padrão) ou a melhoria das que já existirem na empresa, que consiste em ser basicamente um guia, com o passo a passo de como realizar alguma tarefa específica. Esses mapas irão auxiliar tanto na parte de conduzir o funcionário para as etapas seguintes do processo, quando para analisar qual daquelas fases do *Service Blueprint* são mais críticas e primordiais para o serviço ser concluído com sucesso e ser satisfatório para o cliente, apontando então qual delas necessitaria uma atenção maior e, dessa forma, a criação de uma POP.

Dessa forma, o mapeamento realizado na forma de *Service Blueprint* irá auxiliar a empresa, tanto para os funcionários presentes no serviço, sejam eles novos ou antigos, que poderão utilizar como um guia e base para seu trabalho, quanto para a parte administrativa da empresa, para realizar futuras análises, perceber pontos cruciais de melhorias e quais os locais que mais precisam de atenção, entender melhor a relação do cliente ao longo dos processos e a melhor padronização do serviço, resultando numa qualidade maior, além de auxiliar e viabilizar agora então seu desenvolvimento e expansão no mercado, que almejavam antes desse trabalho, mas ainda possuíam essa dependência.

O autor desse trabalho teve uma grande evolução no entendimento dos processos de uma empresa e como eles podem se relacionar, destacando principalmente o quanto em um serviço, mapear as atividades de todos os participantes do processo, incluindo o cliente, auxilia para entender e compreender como concluir com sucesso os processos.

5.2 Sugestões para trabalhos futuros

Com esse trabalho finalizado, a proposta que fica é total utilização dos mapas confeccionados com a ferramenta de *Service Blueprint* e então a realização de uma análise para notar quais as etapas são desnecessárias no processo, como pode-se reduzir o tempo gasto e o retrabalho em certas operações, além de divulgar amplamente para funcionários já pertencentes a empresa e principalmente aos novos para que esses realizem seus trabalhos exatamente como detalhado e, dessa forma, a empresa possa obter uma padronização melhor no seu serviço, garantindo uma maior qualidade e mais satisfação do cliente.

Uma sugestão do autor para um trabalho futuro, seria a de criar POP's utilizando os *Service Blueprints* confeccionados, para poder então garantir que a operação seja realizada exatamente como está descrita no mapeamento, ou também analisar quais etapas desses mapas são mais importantes para o serviço e merecem uma atenção maior, e então criando uma POP para essa parte do trabalho em si.

Além disso, para continuar esse trabalho, pode ser feito um mapeamento do tipo *Service Blueprint*, seguindo como foi realizado, do processo de “Captação de Cliente”, que ocorre anteriormente aos estudados nesse trabalho, destacando então a participação do cliente nessa etapa e quais os setores que possuem envolvimento, detalhando e evidenciando as interações entre si, e assim tendo uma padronização de informações de todos os processos que a empresa possui no mercado atual.

REFERÊNCIAS

ABECIP. Como ficará o mercado imobiliário para vendas residências em 2022? São Paulo, 2022. Disponível em: < <https://www.abecip.org.br/imprensa/noticias/como-ficara-o-mercado-imobiliario-para-vendas-residenciais-em-2022>>. Acesso em: 01 jun. 2022.

ANDRADE, Fabio Felipe. O MÉTODO DE MELHORIAS PDCA, Universidade de São Paulo, São Paulo - SP, 2003. Disponível em: < <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003-150859/en.php>>. Acesso em: 03 ago. 2022.

AZEVEDO, Fernanda Vier; TINOCO, María Cannarozzo. Um processo, dois olhares: Análise do processo de diplomação de uma instituição federal de ensino superior com BPM e Service Blueprinting. Revista Ingeniería Industrial, ano 13, vol. VII, 2020. Disponível em: <<http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/vol7-n24/art02.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2024.

BACEN, Taxa Selic. Brasília – DF, 2022. Disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/controlinflacao/taxaselic>>. Acesso em: 25 maio 2022.

BANCO DO BRASIL. Manual de Crédito Imobiliário, 2024. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/dimob/moduloproduto.pdf> >. Acesso em: 13 mar. 2024

BELE, Rafael Gomes de Aragao; FREITAS, Thiago Pignatti; BUKVIC, Gill; MARANHO, Alexander Silva. Aplicação da ferramenta service blueprint para mapeamento de processos no setor de pós-vendas em uma concessionária de veículos no interior paulista. Gestão e Desenvolvimento em Revista, [S. l.], v. 4, n. 1, p. p. 115–127, 2018. DOI: 10.48075/gdemrevista.v4i1.19203. Disponível em: <<https://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesarvimento/article/view/19203>>. Acesso em: 02 fev. 2024.

BITNER, Mary Jo; OSTROM, Amy L.; MORGAN, Felicia N. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Review Management*, Vol. 50, nº 3, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/41166446>>. Acesso em: 14 mar. 2024

BOLZAN, Franciane Altermann; BOLIGON, Juliana R.; BIANCHI, Renata; SILVA, Vinícius R.; SILVA, Ana Carolina C. J. Utilização da ferramenta service blueprint para mapeamento dos processos de serviços em uma empresa do ramo imobiliário. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2018. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_258_486_36147.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2024.

BRADESCO. Cartilha de Crédito Imobiliário, 2024. Disponível em: <<https://banco.bradesco/assets/immov/classic/pdf/imoveis/cartilha-credito-imobiliario.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2024

BRITO, Fabiano Roberto; BRITO, M. L. A. Impacto do ciclo PDCA no processo de atendimento aos clientes em empresa de aviamentos. *E-Acadêmica*, v.1, n.3, e10, 2020. Disponível em: <<https://eacademica.org/eacademica/article/view/10/10>>. Acesso em: 02 ago. 2022.

CAIXA. Financiamento de Imóvel, 2024. Disponível em: <<https://www.caixa.gov.br/voce/habitacao/financiamento-de-imoveis/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 13 mar. 2024.

CALSAVARA, Nelson Antônio. APLICAÇÃO DO PENSAMENTO LEAN OFFICE E MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR NO PROCESSO DE CONCEPÇÃO DE UNIDADES BANCÁRIAS DE UMA EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO. *Revista GEPROS*, v. 11, n. 3, 2016. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1464>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

CAMARGO, Wellington. Controle de Qualidade Total. Instituto Federal Paraná, Curitiba – PR, 2011. Disponível em: <<http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/LIVROS%20SEGURAN%C3%87A%20DO%20RABALHO/M%C3%B3dulo%20I/Livro%20Controle%20da%20Qualidade%20Total.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2022.

CARDOSO, Amanda Tavares; QUADROS, I. L. O.; MOURA, Jaqueline Marisa; PAULO, Mônica Rocha; SILVA, N. P. O. O ciclo PDCA para a melhoria da qualidade dos serviços de consulta em uma unidade de saúde de Belém do Pará, SEGeT, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/216_O%20ciclo%20PDCA%20para%20a%20melhoria%20da%20qualidade%20dos%20servicos%20de%20consulta%20em%20uma%20unidade%20de%20Belem%20do%20Para.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2022.

CARVALHO, Demalson Soares Barbosa; GALATO, Dayani; AREDA, Camila Alves; FIGUEIREDO, Alzira de Carvalho Brostel; MEINERS, Micheline Marie Milward de Azevedo. Mapeamento de processo em uma farmácia hospitalar: ferramenta para gestão e melhoria da qualidade. Disponível em: <<https://rbfhss.org.br/sbrafh/article/view/233/234>>. Acesso em: 18 fev. 2024

CASTRO, Adrine Carolayne Félix; SILVA, Patrícia Ferreira da. Aplicação da técnica Service Blueprint para mapeamento das atividades do setor de atendimento de uma coordenação de curso. 2018. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/25169>>. Acesso em: 09 mar. 2024.

CBIC. Venda de imóveis no Brasil sobem 46,1% no primeiro semestre. Paraná, 2021. Disponível em: <<https://cbic.org.br/vendas-de-imoveis-no-brasil-sobem-461-no-primeiro-semester/>>. Acesso em: 25 maio 2022

CRIVELLARO, Fernanda Furio; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Mapeamento de Processos como ferramenta para Gestão de Documentos. Em questão, p.90-127, 2022. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/download/112200/65130>>. Acesso em: 10 fev. 2024.

DAU, Gabriel. Gestão no setor imobiliário: Tendências para o “novo normal”. Rede Jornal Contábil, 25 nov. 2020. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/gestao-no-setor-imobiliario-tendencias-para-o-novo-normal/>>. Acesso em: 03 ago. 2022.

DUTRA, Guilherme Kolling. Comportamento dos preços de empreendimentos imobiliários entre o lançamento e a entrega: uma descrição do mercado imobiliário da grande Florianópolis. Instituto Federal Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2019. Disponível em: <[https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/1508/TCC%20-%20Guilherme%20Kolling%20Dutra%20\(06-08-2019\).pdf?sequence=1](https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/1508/TCC%20-%20Guilherme%20Kolling%20Dutra%20(06-08-2019).pdf?sequence=1)>. Acesso em: 01 jul. 2022.

EVANGELISTA, C. S.; GROSSI, F. M.; BAGNO, R. B. Lean Office – Escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes, Revista Eletrônica Produção e Engenharia, v5, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufjf.br/index.php/producaoengenharia/article/view/28799/19681>>. Acesso em: 01 jun. 2022

FARIAS, M. L. A. IMPLEMENTAÇÃO DO CICLO PDCA COM USO SEQUENCIAL DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA REDUÇÃO DAS REJEIÇÕES INTERNAS DE UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/42604>>. Acesso em: 01 ago. 2022.

FELL, A. F. A. A perspectiva da Gestão da Qualidade Total (GQT) como modo de controle organizacional. CAdm, UEM, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53645/751375150276>>. Acesso em: 18 jun. 2022

FERREIRA, F. E. S. R.; MAGALHÃES, Edilson Marques. Use of the PDCA cycle to improve quality and increase productivity in a multinational in the Manaus industrial pole. Research, and Society and Development, [S. 1.], v. 10, n. 13, p. e524101321609, 2021. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/21609>>. Acesso em: 29 jul. 2022.

FERREIRA, Rodrigo Sant’Anna; SILVA, Macáliston Gonçalves. Lean Office: uma aplicação no planejamento de ordens de manutenção. Revista de Iniciação Científica da ULBRA, n.16, p.187-203, 2018. Disponível em: <<http://posgrad.ulbra.br/periodicos/index.php/ic/article/view/4682/3307>>. Acesso em: 02 jul. 2022.

FILGUEIRAS, Isabel. SAC x Tabela Price: qual é melhor para você? Valor Investe, São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/produtos/imoveis/noticia/2019/07/26/sac-x-tabela-price-qual-e-melhor-para-voce.ghtml>>. Acesso em: 04 jul. 2022.

GARVIN, David A. Gerenciando a Qualidade. Qualitymark, ed. 3, cap. 1, 2002. Disponível em:<<https://professorbarcante.files.wordpress.com/2009/05/capitulo1.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2022

GOMES, Aline Viotti. Direito e financiamento: as transformações regulatórias na passagem do sistema financeiro de habitação para o sistema de financiamento imobiliário. Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 2015. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2133/tde-15092016-152957/publico/CORRIGIDA_Aline_Viotto_Gomes.pdf>. Acesso em: 29 jun 2022

IBGE. Painel de Indicadores - IPCA, 2022. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/indicadores#ipca>>. Acesso em: 25 maio 2022

IBGE. Síntese de Indicadores Sociais, Uma análise das Condições de Vida da População Brasileira. Estudo e Pesquisas, 2020. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101760.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2022

ITAÚ. Financiamento Imobiliário Itaú, 2024. Disponível em: <<https://credito-imobiliario.itau.com.br/>>. Acesso em: 13 mar. 2024

JÚNIOR, Fernando Soares da Rocha; NASCIMENTO, Zanata; SILVEIRA, Miguel Angelo; MACEDO, Marcelo. Contribuições do service blueprinting para os processos em serviços: uma revisão integrativa de literatura. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 2021. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1228>>. Acesso em: 11 mar. 2024.

LIMA, Rodrigo Affonso. A Educação Financeiro no Ensino Médio através de proposta aplicada a financiamentos imobiliários pelo sistemas SAC e Price. Universidade do Estado do

Rio de Janeiro, Rio de Janeiro - RJ, 2017. Disponível em: <
<https://www.bdt.d.uerj.br:8443/handle/1/4887>>. Acesso em: 04 jul. 2022.

LOBO, Renato Nogueiro. Gestão da Qualidade, Saraiva Educação S. A., 2019. Disponível em: <
<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=S8y8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=qualidade&ots=BSjXpdX6on&sig=LcmLcI7DCZnW64Kxf1TdMrptlww#v=onepage&q=qualidade&f=false>>. Acesso em: 23 maio 2022

LONGO, R. M. J. Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. Unesp, 1996. Disponível em:
 <<https://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ceq/Material%20complementar/historia.pdf>>.
 Acesso em: 02 jun 2022

LOPES, J. C. C. Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico. Univesidade Europeia, Laureate International Universities. Lisboa, 2014. Disponível em: <
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13214/1/Disserta%20c3%a7%20de%20M-EE%20-%20Gest%20da%20Qualidade%20-%20Janice%20Lopes%2050029662.pdf>> . Acesso em: 31 maio 2022.

LOPES, Beatriz Cristina; ALVES, Joseanna Paiva. Ciclo PDCA aplicado na indústria do pescado. Brazilian Journal of Animal and Evironmental Research, 2020. Disponível em: <
<https://www.brazilianjournals.com/ojs/index.php/BJAER/article/view/14444/11995>>. Acesso em: 30 jul. 2022.

LOUBACK, Lídia Raquel; RODOLPHO, Paulo José. Metodologia da pesquisa aplicada à tecnologia. SENAI, São Paulo, 2018. Disponível em: <
https://books.google.com.br/books?id=1GD9DwAAQBAJ&dq=pesquisa+aplicada&lr=&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s>. Acesso em: 25 jun. 2022.

MACHADO, Simione Silva. Gestão da Qualidade, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2012. Disponível em: <
http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/386/gestao_da_qualidade.pdf?seq>. Acesso em: 30 maio 2022.

MARTINS, Roberto Antonio; NETO, P. L. O. C. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. *Gestão e Produção* v.5, 1998.

Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/gp/a/8YKQWhKnMdmjGtd5bkBwj8L/?format=pdf&lang=pt>>.

Acesso em: 29 jun. 2022.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SALGADO, Eduardo Gomes. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. *Enegep*, 2005.

Disponível em:

<http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508_enegep2005_enegep0207_0556.pdf

>. Acesso em: 18 fev. 2024.

MENEZES, A. H. N.; DUARTE, F. R.; CARVALHO, L. O. R.; SOUZA, T. E. S.

Metodologia Científica e aplicação na educação a distância. Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019. Disponível em: <<https://portais.univasf.edu.br/noticias/univasf-publica-livro-digital-sobre-metodologia-cientifica-voltada-para-educacao-a-distancia/livro-de-metodologia-cientifica.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2022.

MIRANDA, Edoneia Sampaio da Silva; SALDANHA, Ozelina do Carmo de Carvalho Saldanha; FILHO, Flávio de São Pedro. Fluxograma como ferramenta de qualidade em processos de gestão em biblioteca universitária. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 14, n. 8, p. 13923–13941, 2023. Disponível em:

<<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2486>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

MORAES, I. F. S. Lean Office aplicado em uma corretora de seguros. Universidade Estadual de Maringá, Maringá-PR, 2016. Disponível em: <http://www.dep.uem.br/gdct/index.php/dep_tcc/article/view/106/56>. Acesso em: 18 jul. 2022

MIYAKE, Dario Ikuo; JORGE, Gabriela Andre. Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço.

Universidade de São Paulo, 2016. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/prod/a/9qqwcc8Kg5p63fnxnk7jm9k/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 16 fev. 2024.

OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados, Cengage Learning, 2020. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=AlwMEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=qualidade&ots=_2pUONYBWI&sig=a0JiQOU1pBrWFDHlvyPfc-2tE4A#v=onepage&q=qualidade&f=false>. Acesso em: 30 maio 2022.

OLIVEIRA, William Gustavo. Mapeamento de processo – fundamentos e aplicação. Revista de Ciências Exatas e Tecnologia, Anhanguera de Taubaté. Disponível em: <<https://exatatecnologias.pgsscogna.com.br/rcext/article/view/2265>>. Acesso em: 10 mar. 2024.

PORFÍRIO, Giovanni. Digitalização mantém o mercado imobiliário aquecido durante a pandemia. Startupi, 2020. Disponível em: <<https://startupi.com.br/digitalizacao-mantem-o-mercado-imobiliario-aquecido-durante-a-pandemia/>>. Acesso em: 29 jul. 2022.

PRATES, Gabriel Benedini de Oliveira Santiago. A busca do elemento estabilidade base do sistema de produção enxuto: uma pesquisa-ação em serviço de assessoria imobiliária. 2021. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/33302>>. Acesso em: 29 mar. 2024.

RAMIS, Gabriel Porto. Avaliação da transformação digital na jornada do cliente do mercado imobiliário de Porto Alegre. UFRS, 2022. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/256982>>. Acesso em: 13 mar. 2024.

RAMPAZZO, Lino. Metodologia Científica. Edições Loyola, 2005. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=1Ghttps://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=rwyufjs_DhAC&oi=fnd&pg=PA15&dq=metodologia+cient%3%ADfca&ots=9tDmhhCqtA&sig=w5C2z1gEkISVx9PH5upli4xVNM8#v=onepage&q=metodologia%20cient%3%ADfca&f=true>. Acesso em: 01 jul. 2022.

RESENDE, Caroline Alves; MOURA, Núbia de Ferreira; SOUSA, Gabriel Fernando Pereira; SIQUEIRA, Domingas Cruvinel Batista; JESUS, Rasan Solarevisky; CRUVINEL, Ilton

Belchior; CASTRO, Paula Roberta; GONÇALVES, Andréia Cesar. O Papel do Mapeamento de Processos – um estudo sobre a realização de exames periódicos da saúde em um órgão público. *Brazilian Journal of Development*, 2021. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/download/25564/20351>>. Acesso em: 02 mar. 2024

RICCI, G. M.; MAGRINI, R. C.; PANDOLFI, M. A. C. CICLO PDCA COMO FERRAMENTA DA QUALIDADE PARA A MELHORIA EM SERVIÇOS. *Revista Interface Tecnológica*, [S. 1.], v. 18, n. 1, p. 537-545, 2021. Disponível em: <<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1122>>. Acesso em: 23 jul. 2022.

ROCHA, Daniel. Número de brasileiros investindo em FIIs cresce 660% em 3 anos. *Estadão*, 2022. Disponível em: <<https://investidor.estadao.com.br/investimentos/fundos-imobiliarios-investidores-brasil-alta/>>. Acesso em: 22 maio 2022.

RODRIGUES, Samuel Machado. Aplicação do ciclo PDCA no serviço de execução de alvenaria estrutural. Universidade Estadual de Maringá, Maringá – PR, 2014. Disponível em: <http://www.dep.uem.br/gdct/index.php/dep_tcc/article/view/495>. Acesso em: 28 jul. 2022.

RODRIGUES, Thiago Oliveira. Mapeamento de processo no setor documental de uma empresa leiloeira. Universidade Federal de Viçosa, Campus Florestal, 2020. Disponível em: <<https://adt.caf.ufv.br/wp-content/uploads/2021/02/Thiago-Oliveira-Rodrigues-2020.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2024

SANT ANA, Wallace Pereira; LEMOS, Glen César. Metodologia Científica: a pesquisa qualitativa nas visões de Lüdke e André. *Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar*, 2018. Disponível em: <<http://periodicos.apps.uern.br/index.php/RECEI/article/view/1710/1669>>. Acesso em: 15 jun. 2022.

SANTOS, Lucas Almeida; PERUFO, Larrisa Disconzi; MARZALL, Luciana Fighera; GARLET, Eliane; GODOY, Leoni Pentiado. Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015.

Disponível em:

<https://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/3667/pdf_107>. Acesso em: 04 jan. 2024.

SARAIVA, Bruno de Sousa. Os efeitos do Sistema Financeiro de Habitação e do Sistema Financeiro Imobiliário no direito de acesso à propriedade urbana e no direito à cidade. *Revista de Estudos Jurídicos UMA*, v.7, 2020. Disponível em: <<http://revistasgraduacao.una.emnuvens.com.br/rej/article/view/127/129>>. Acesso em 28 jun. 2022

SHIE, An-Jin; WU, Wei-Feng; YANG, Ming; WAN, Xiaoji; LI, Hailin. Design and process optimization of combined medical and elderly care services: An integrated service blueprint-TRIZ model. *Frontier in public health*, v. 10, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.965443>>. Acesso em: 17 fev. 2024.

SILVA, Gabriella Bagatini; VILELA, Paulo Roberto Chiarolanza; MUNIZ, Júlio César Alves. Aplicação de Mapeamento de Processos em uma Empresa de Pequeno Porte: um Estudo de Caso Visando Melhoria Contínua no Sistema de Gestão da Qualidade. Disponível em: <https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29180702/academico_5933_190226_185518.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2024.

SILVA, Lucas Gonçalves. Aplicação da ferramenta Service Blueprint para o mapeamento de processo em uma diretoria pertencente a uma instituição de ensino superior pública. UFU, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/30661/3/Aplica%c3%a7%c3%a3oDaFerramenta.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2024

SOUSA, Rosane Sales; LOOS, Maurício Johnny. Aplicação do Ciclo PDCA e Ferramentas da Qualidade na redução de Custos e Perdas em uma distribuidora de Hortifruti. *Journal of Perspective in Management*, p. 68-63, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/jpm/article/download/245375/36771>>. Acesso em: 03 ago. 2022.

SOUZA, Bruno Carvalho; PINTO, Guilherme Alcântara; PAULA, Pablo Parreira; LOBO, Renato Júnior; SOUZA, F. V. P. Implantação do programa 5S através da metodologia DMAIC. BJD, 2018. Disponível em:

<<https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/245/204>>. Acesso em: 26 jun. 2022.

VELAC, A. T. I; ROTH, Thais. Revisitando a história para compreender a evolução do conceito de Qualidade Total. UEMS, 2015. Disponível em:

<<https://anaisonline.uems.br/index.php/ecaeco/article/view/2594>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

VILELLA, Cristiane da Silva Santos. Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 fev. 2024.

WERNKE, Débora; TEIXEIRA, Júlio Monteiro. *Visual Management: mapping experiences from service blueprints in the remote scenario*. UFSC, 2020. Disponível em:

<<https://www.redalyc.org/journal/5140/514065956012/514065956012.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2024.

