



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

PAMELLA PASSIG

**MODELAGEM DO PROCESSO DE EXPEDIÇÃO DAS ESCRITURAS PÚBLICAS
NA EMPRESA RL ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS
IMOBILIÁRIOS LTDA**

Palhoça

2018

PAMELLA PASSIG

**MODELAGEM DO PROCESSO DE EXPEDIÇÃO DAS ESCRITURAS PÚBLICAS
NA EMPRESA RL ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS
IMOBILIÁRIOS LTDA**

Orientadora: Prof. Rejane Roecker, Ms.

Palhoça

2018

PAMELLA PASSIG

**MODELAGEM DO PROCESSO DE EXPEDIÇÃO DAS ESCRITURAS PÚBLICAS
NA EMPRESA RL ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS
IMOBILIÁRIOS LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Rejane Roecker, Ms.

Palhoça

2018

PAMELLA PASSIG

**MODELAGEM DO PROCESSO DE EXPEDIÇÃO DAS ESCRITURAS PÚBLICAS
NA EMPRESA RL ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS
IMOBILIÁRIOS LTDA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 03 de dezembro de 2018.

Prof. Rejane Roecker, Ms.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Helena Santos Neto, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. José Ricardo Tavares, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Para Deus, Edson, Maycon, Jucinéia e Walter.
Incentivadoras dos meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente, pois sem Ele jamais teria realizado nada em minha vida.

Aos meus pais, Edson Passig e Jucinéia Alcina Batista Passig, por toda dedicação e incentivo para que eu alcançasse meus objetivos.

Ao meu irmão, Maycon Douglas Passig, por toda ajuda e parceria ao longo da minha vida.

Ao meu namorado, Walter Luiz Moreira Tavares, por sua compreensão, incentivo e parceria com os meus estudos.

À RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda., por permitir a realização do meu estágio e colocar em prática os ensinamentos concedidos pelo curso de Administração.

À Sra. Luciana Comis Detoni, sócia e diretora da RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda., agradeço.

À Gestora Administrava da RL, Alissane Mignoni, pois nessa caminhada sempre estive ao meu lado, explicando o funcionamento da empresa e orientando nas demais necessidades.

A minha orientadora, Professora Rejane Roecker, meu agradecimento por todos os dias e atenção disponibilizada para me orientar, pelas palavras de incentivo e apoio para a conclusão desta jornada.

“Novas escolhas podem neutralizar entendimentos prévios limitados, abrindo a mente para nova dimensão, não rígida, da vida” (SILVEIRA, 2017).

RESUMO

Este relatório utiliza o Business Process Management and Notation (BPMN) no mapeamento e modelagem do processo de expedição das escrituras públicas de compra e venda de imóveis na empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda., localizada em Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. O objetivo é propor ações de boas práticas, com os clientes, cartório e os setores da empresa, padronizando o processo e tornando o mesmo mais eficiente e eficaz. A metodologia consiste em uma pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva, além de um estudo de caso. Para coleta de dados, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais, complementadas por entrevistas com os profissionais da empresa em estudo e observação participante. Para construção do embasamento teórico se utilizou a administração e a atuação administrador nas organizações, os processos administrativos, a visão sistêmica das organizações, a diferença entre a gestão de processos e gestão por processos, a construção de fluxogramas, o Business Process Management (BPM) e o Business Process Management and Notation (BPMN). A modelagem apresenta o atual processo de escrituração e indica seus pontos críticos (demora no recebimento de valores, data de imissão e liberação do Setor Financeiro para escriturar os conjuntos; falta de clareza do Setor de Escrituras para com o cliente sobre o funcionamento do processo; demora em tirar o cliente da lista de espera iniciar o processo de escrituração do seu conjunto, sobrecarregamento do Setor de Escrituras com uma alta demanda de correção de minutas simultaneamente, gerando uma perda de prazos dos documentos e reemissão das guias com novos prazos de vencimento; demora na solicitação dos documentos da Construtora/Vendedora e do Imóvel; demora do Setor de Escrituras em receber as minutas por parte do Cartório; solicitação das minutas das guias de ITBI, FRJ e ITCMD em tempos distintos, gerando atraso ao processo; demora do Setor de Escrituras em receber a validação das minutas por parte do Setor Jurídico; demora do Setor de Escrituras em receber os comprovantes de pagamentos de ITBI, FRJ e ITCMD por parte do cliente; demora da ida dos procuradores ao Cartório para assinatura as escrituras) e a adequação através do BPMN, implantando ações e boas práticas.

Palavras-chave: Business Process Management and Notation - BPMN. Modelagem de Processos. Escrituras Públicas de Compra e Venda de Imóveis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As três habilidades do administrador.....	18
Figura 2 - Competências duráveis do administrador.....	19
Figura 3 - Gestão de Processos x Gestão por Processos.....	21
Figura 4 - Hierarquia dos processos.....	22
Quadro 1 - Benefícios de BPM.....	25
Figura 5 - Ciclo do BPM.....	26
Quadro 2 - Objetos de raia de piscina.....	28
Figura 7 - Representação dos eventos intermediários no BPMN.....	29
Figura 8 - Representação dos eventos de fim no BPMN.....	30
Figura 9 - Representação das atividades no BPMN.....	31
Figura 10 - Representação das atividades compostas no BPMN.....	31
Figura 12 - Representação dos objetos de conexão no BPMN.....	33
Figura 13 - Representação dos artefatos no BPMN.....	34
Figura 14 - Acqua – Fachada Principal.....	37
Figura 15 - Vila do Mar – Casa 04 – Fachada Interna.....	38
Figura 16 - Fachada Principal – Maquete Digital.....	39
Figura 17 - Al Mare – Mansões Suspensas – Fachada Mar – Maquete Digital.....	40
Figura 18 - Quay – Torres e Área Condominial.....	41
Figura 19 - SC401 Square Corporate – Torres, Mall e Praça Central.....	42
Figura 20 - Vitra – Fachada Principal – Maquete Digital.....	43
Figura 21 - Organograma da empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda.	46
Figura 22 – Atual processo de escrituração na empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda.	49
Quadro 3 - Pontos críticos do processo e as soluções propostas.....	52
Figura 23 - Processo de escrituração na empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda.	55

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Objetivo Geral	12
1.1.2	Objetivos Específicos.....	12
1.2	JUSTIFICATIVA	13
1.3	METODOLOGIA	14
1.3.1	Tipo de pesquisa	14
1.3.2	Coleta e análise de dados	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	ADMINISTRAÇÃO E A ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.1.1	Processos administrativos.....	17
2.2	VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	20
2.3	GESTÃO DE PROCESSOS <i>VERSUS</i> GESTÃO POR PROCESSOS.....	21
2.3.1	Fluxograma	23
2.3.2	Business Process Management (BPM)	24
2.3.3	Business Process Management and Notation (BPMN)	27
2.3.3.1	Elementos Gráficos da Notação BPMN para Modelagem Básica	27
3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA RL.....	35
3.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	35
3.2	OBRAS ADMINISTRATIVAS	37
3.2.1	Acqua.....	37
3.2.2	Vila do Mar	38
3.2.3	Jay Luxury Home Design	39
3.2.4	Al Mare - Mansões Suspensas	40
3.2.5	Quay Luxury Home Design.....	41
3.2.6	SC 401 Square Corporate.....	42
3.2.7	Vitra.....	43
3.2.8	Definições constitutivas – missão, visão e valores	44
3.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	45
4	DIAGNÓSTICO	47

4.1	ESTADO DO ATUAL PROCESSO DE ESCRITURAÇÃO NA EMPRESA RL ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA.....	47
4.2	CRÍTICA DO ATUAL PROCESSO	50
5	PROGNÓSTICO	52
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICES	60
	APÊNDICE A – MODELO DE CARTA PARA SOLICITAÇÃO DOS DOCUMENTOS DO CLIENTE PESSOA FÍSICA PARA O PROCESSO DE ESCRITURAÇÃO.	61
	APÊNDICE B – MODELO DE CARTA PARA SOLICITAÇÃO DOS DOCUMENTOS DO CLIENTE PESSOA JURÍDICA PARA O PROCESSO DE ESCRITURAÇÃO.	62
	APÊNDICE C – E-MAIL PADRÃO PARA SOLICITAÇÃO DAS MINUTAS AO CARTÓRIO.	63
	APÊNDICE D – E-MAIL PADRÃO COM AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA A ASSINATURA DO CLIENTE NA ESCRITURA.....	64

1 INTRODUÇÃO

A Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP) define o processo de negócio como “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.” (ABPMP, 2014, p.35). Essa afirmação implica o fato de que as organizações precisam aperfeiçoar seus processos de negócio para que seus resultados sejam eficientes e eficazes.

Na empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda. a necessidade de atender a demanda de transferência de posse das unidades das obras finalizadas - apartamentos, conjuntos, vagas de garagem - gerou um novo setor na empresa, o qual não possui um processo definido das etapas necessárias para escrituração de compra e venda de imóveis.

Por falta de conhecimento das etapas não há padronização dos processos e isso acarreta o não cumprimento dos prazos junto às demais partes envolvidas na escrituração – cartórios, clientes e setores da empresa. Então, como a demanda precisa ser suprida, há uma urgência em localizar os fatores críticos que geram atrasos nas etapas das expedições dessas escrituras.

O presente tem por objetivo responder à seguinte pergunta: como o processo de expedição das escrituras públicas de compra e venda de imóveis na empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda. pode ser modelado a fim de torná-lo padrão, mais eficiente e eficaz?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Modelar o processo de expedição das escrituras públicas de compra e venda de imóveis na empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda. e propor ações de boas práticas, a fim de padronizá-lo e torná-lo eficiente e eficaz.

1.1.2 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral de estudos os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- a) Descrever e representar o atual processo de expedição das escrituras públicas na empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda.;
- b) Realizar diagnóstico e apontar as principais fragilidades do atual processo de expedição das escrituras públicas na empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda.; e
- c) Modelar o processo de expedição das escrituras públicas na empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda., sanando as principais fragilidades do mesmo e propondo ações de boas práticas, a fim de padronizá-lo e torná-lo mais eficiente e eficaz.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para a empresa, tendo em vista a burocracia, morosidade e todas as especificidades no processo de escrituração, visando diminuir a burocracia, agilizar o processo e acertar a maneira como o processo estava sendo desenvolvido, foi notada a necessidade de se mapear o processo e modelá-lo para torná-lo mais eficiente e por consequência eficaz.

Para a pesquisadora, o trabalho justifica-se, pois busca aplicar de maneira prática no mercado de trabalho os conceitos estudados em sala de aula. Também por ser um pré-requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração, pela Universidade do Sul de Santa Catarina.

Para a administração, o estudo tem sua importância, pois busca compreender a importância da modelagem e gestão de processos nas atividades desenvolvidas para expedição de Escrituras Públicas de Compra e Venda. Em Administração se encontram um número pequeno de publicações relacionadas ao assunto, visto que esse processo quase sempre é desenvolvido por setores jurídicos. Então, este trabalho tem como objetivo enriquecer o debate sobre a modelagem de processos de Escrituras Públicas de Compra e Venda desenvolvidos através do setor administrativo das empresas.

1.3 METODOLOGIA

Segundo Fonseca (2002, apud GERHARDT; SOUZA, 2009), a metodologia é o estudo da organização dos caminhos que serão seguidos para se fazer uma pesquisa ou estudo. Gerhardt e Souza (2009) defendem que “a metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa”.

Tendo em vista que a validade desse relatório advém de seu teor e da qualidade das informações coletadas para a sua construção, é necessário que a metodologia de pesquisa envolvida possibilite conteúdo suficiente para dar embasamento ao trabalho, de maneira a atingir os objetivos inicialmente propostos.

Para Fonseca (2002, p. 11, apud GERHARDT; SOUZA, 2009, p.14), o conhecimento científico é o aprimoramento do senso comum, com procedimentos de verificação dos fatos a partir da metodologia científica, sendo objetivo, metódico, demonstrável e comprovável.

Córdova e Silveira (2009) afirmam que a pesquisa científica gera proximidade e entendimento sobre o assunto estudado e recorre a procedimentos científicos buscando elucidar questões anteriormente levantadas.

Sendo assim, será necessária uma pesquisa científica, que tenha objetividade quanto às informações e aos dados levantados, gerando um entendimento sobre o objeto em estudo.

1.3.1 Tipo de pesquisa

Em relação à sua natureza, a pesquisa será aplicada, pois almeja que os conhecimentos gerados tenham uma aplicação prática para solução de um problema específico (CÓRDOVA; SILVEIRA, 2009).

O intuito é gerar informações suficientes para modelar um processo que sirva de parâmetro para a escrituração dentro da empresa estudada, oferecendo uma padronização e sequencialização das suas etapas a serem seguidas pelo setor pertinente.

A pesquisa procura compreender como funciona a escrituração de imóveis, de maneira a obter um conhecimento mais aprofundado sobre o assunto, então, quanto à abordagem, essa pesquisa terá caráter qualitativo, pois não busca expressividade numérica – quantitativa –, e sim uma compreensão de uma organização e de um processo (CÓRDOVA; SILVEIRA, 2009).

Essa pesquisa se trata de um estudo de caso na empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários LTDA e Córdova e Silveira (2009) ainda discorrem que quanto aos seus objetivos uma pesquisa pode ser exploratória, explicativa ou descritiva que, para Triviños (1987, apud CÓRDOVA; SILVEIRA, 2009) é aquela em que o pesquisador pretende relatar sobre fatos e fenômenos de determinada realidade.

Aplicada a esse trabalho a pesquisa pretende registrar o processo já citado anteriormente, com suas etapas, suas relações com cada setor da empresa, com outras empresas e com os clientes.

1.3.2 Coleta e análise de dados

No que se refere aos procedimentos, será realizada pesquisa bibliográfica para construção do embasamento teórico desse trabalho, pesquisa documental para entender os trâmites que envolvem o processo de escrituração feito na empresa e observação participativa para poder obter as informações necessárias para o estudo, através de entrevistas pessoais informais com os sócios, gestores e funcionários da empresa sempre que for necessário, para obtenção de informações, construção do histórico e caracterização da empresa.

São esses procedimentos de pesquisa que, segundo Fonseca (2002, apud CÓRDOVA; SILVEIRA, 2009), “possibilitam uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar”.

Para Gerhardt et al (2009), a última etapa de um procedimento metodológico é a análise de dados, de maneira a obter as informações necessárias sobre todo o material levantado na pesquisa. Essa análise pode ser quantitativa, estabelecendo categorias, codificações e tabulações e análise estatística dos dados, ou qualitativa quando, através de análise de conteúdo ou análise de discurso, os dados tendem a ser mostrados espontaneamente ao pesquisador.

Nesse trabalho os dados serão analisados de maneira qualitativa, por análise de conteúdo dos materiais levantados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico são apresentados como pilares teóricos para o relatório de estágio, os seguintes assuntos: administração, visão sistêmica das organizações, gestão de processos versus gestão por processos, fluxograma, Business Process Management (BPM) e Business Process Model Notation (BPMN).

2.1 ADMINISTRAÇÃO E A ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR NAS ORGANIZAÇÕES

A administração é a forma de condução racional e estratégica das atividades desenvolvidas por uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão que ocorre dentro de uma organização. Assim, a administração se tornou imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Se não fosse pela administração, as organizações não teriam condições de existir, sobreviver e crescer. (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Daft (1993) a administração é a maneira eficiente e eficaz de alcançar os objetivos organizacionais, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.

A administração se trata de um processo contínuo e sistêmico que envolve uma série de atividades impulsionadoras, como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e competências para alcançar metas e objetivos. A mesma sugere estabelecer os objetivos a serem alcançados, tomar decisões no meio desse caminho e liderar todo o processo para alcançar os objetivos e oferecer resultados. (MINTZBERG, 2009).

Sendo que as organizações são movidas por pessoas, Montana (2003) fala que administração é a prática de trabalhar com e por meio de outras pessoas para concretizar os objetivos da organização, bem como de seus membros.

Nas organizações, o administrador é responsável por formular estratégias, definir a missão, estabelecer os objetivos e metas, calcular os recursos, planejar sua aplicação, efetuar os diagnósticos, solucionar os problemas, impulsionar a inovações, aplicar e gerenciar o conhecimento, criar valor. Sendo assim, o administrador é um gerador de riqueza, seja material, financeira ou intelectual. Contudo, é importante ressaltar que um administrador bem-sucedido em uma organização pode não ser em outra, cada uma possui suas

peculiaridades e cabe ao administrador se adaptar as mudanças e entender o contexto da organização que está inserido. (CHIAVENATO, 2014).

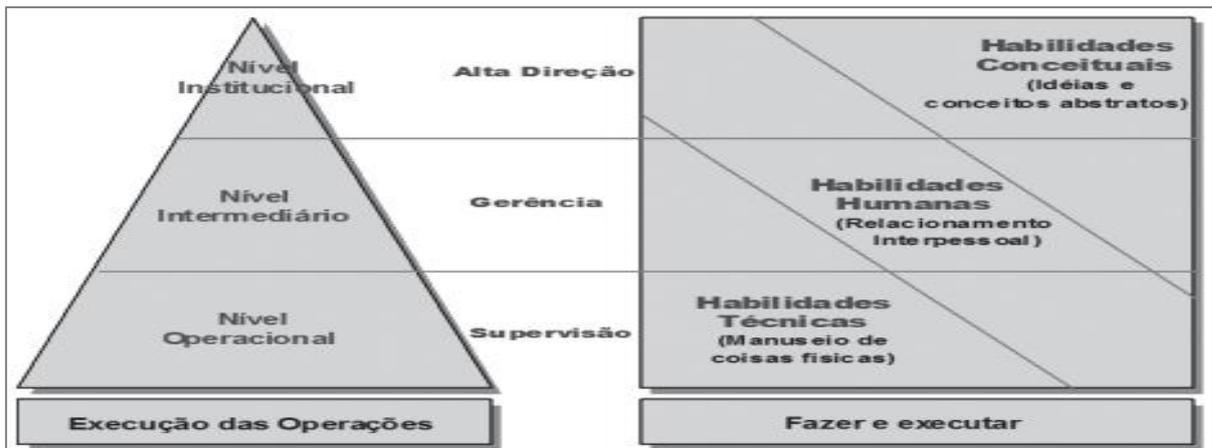
Chiavenato (2014) diz que administrador não é analisado pelas organizações apenas pelos seus conhecimentos na área, mas, principalmente, por seu modo de agir, suas atitudes, personalidade, espírito empreendedor, liderança e filosofia de trabalho. Pode-se dizer que não existe uma única maneira de agir ou de conduzir as várias situações. Pelo contrário, existem várias maneiras de realizar as ações nas empresas e chegar aos mesmos resultados.

2.1.1 Processos administrativos

Segundo Chiavenato (2014), conforme mostra a Figura 1, há três tipos de habilidades que um administrador deve possuir para trabalhar com sucesso: técnica, humana e conceitual.

- **Habilidade técnica:** resume-se em utilizar os conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas com base em sua formação e experiência profissional. É a habilidade de fazer coisas concretas e práticas com as ferramentas disponíveis.
- **Habilidade humana:** é a capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, se comunicar, compreender suas atitudes, motivações e desenvolver uma liderança eficaz. O administrador trabalha com pessoas e com equipes de pessoas. É a habilidade de se relacionar com pessoas significa educa-las, ensiná-las, orientá-las, liderá-las e motivá-las constantemente.
- **Habilidade conceitual:** consiste na capacidade de trabalhar com ideias e conceitos abstratos. Essa habilidade permite que a pessoa faça abstrações e desenvolva filosofias e princípios gerais de ação. Essa habilidade gera ideias globais e conceitos, valores e princípios que permite saber aonde querem chegar e assim, poder definir o comportamento e as ações futuras necessárias, além da capacidade de diagnóstico (para resolução de problemas) e de visão futura (para geração de novas ideias e inovação).

Figura 1 - As três habilidades do administrador



Fonte: Chiavenato 2014.

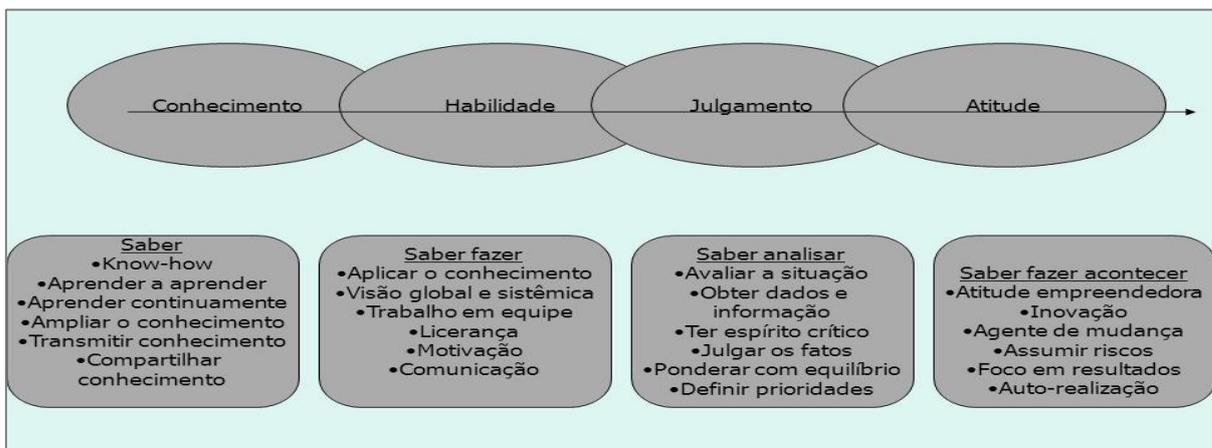
Chiavenato (2014), ainda diz que, essas três habilidades precisam de competências pessoais para serem colocadas em prática. As competências, ou seja, a capacidade de analisar uma situação e apresentar soluções, decidir, resolver problemas e gerar valor é o maior patrimônio pessoal do administrador. Sua maior riqueza e seu capital intelectual. O segredo está em adquirir competências que sejam duráveis: aquelas que, mesmo em tempos de rápida mudança, não se tornam descartáveis e nem obsoletas. O administrador precisa desenvolver quatro competências duráveis, conforme demonstra a Figura 2:

- **Conhecimento:** é a quantidade de informações, conceitos e idéias que o administrador possui a respeito de sua especialidade. O conhecimento muda a cada instante em função da mudança e inovação, o administrador precisa estar constantemente se reciclando e adquirindo novos conhecimentos. Isso significa aprender a aprender, ler e achar formas para não se tornar obsoleto e ultrapassado. Mas o mais importante saber a utilizar e aplicar o conhecimento. Ele precisa ser adicionado à outra competência durável chamada habilidade.
- **Habilidade:** é a capacidade de desempenhar o conhecimento e transformar a teoria em prática. Aplicar o conhecimento na análise das situações, na solução dos problemas e na condução do negócio. Não basta possuir conhecimento; ele pode ficar apenas em estado potencial. A habilidade representa a capacidade de ter um olhar perceptível a novas oportunidades, pegando idéias abstratas e tendo a ação de coloca-las em práticas, ou seja, transformando em novos produtos ou serviços. Essa percepção é difícil

encontrar em pessoas comuns, de diagnosticar situações e propor soluções criativas e inovadoras.

- **Julgamento:** não basta ter conhecimento e habilidade. É necessário saber analisar e avaliar a situação com clareza, colher dados e informação para julgar fatos com espírito crítico, ponderar e definir prioridades.
- **Atitude:** é o comportamento do administrador em relação às situações enfrentadas no trabalho. É o jeito pessoal que utiliza para fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, motivar, comunicar e de tocar as coisas para frente. Isso está relacionado ao espírito empreendedor, inconformismo com os problemas atuais e facilidade de gerir pessoas e fazer suas cabeças. Isto é o que transforma o administrador em um agente de mudança nas organizações e não simplesmente um agente de conservador e que faz a manutenção do estado das coisas.

Figura 2 - Competências duráveis do administrador



Fonte: Adaptado Chiavenato 2014.

Segundo Chiavenato (2014) administrar é algo muito mais amplo do que supervisionar pessoas, recursos ou atividades. E nem se trata apenas de planejar, organizar, dirigir e controlar, mas sim, e principalmente de conduzir toda organização rumo ao sucesso por meio da competitividade e da sustentabilidade de seu negócio.

Sendo assim, pode-se notar o quanto a administração e o administrador são importantes para uma organização. A seguir será apresentada a visão sistêmica nas organizações.

2.2 VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES

Quando o assunto é problemas empresariais, a palavra SISTEMA vem sendo mencionada constantemente e sendo assim, pesquisadores estão estudando sistemas, analistas veem as organizações como sistema, e aumenta progressivamente a instituição de Órgãos e Companhias sob o enfoque sistêmico. Nosso interesse é definir sistema sob o ponto de vista de administração de empresas e neste sentido e de forma simplificada apresentamos uma definição: sistema é um conjunto de atividades entrelaçadas e maneira que todas estejam numa relação direta possibilitando alcançar determinados objetivos. (LERNER, 1991).

A palavra sistema se refere a um conjunto de elementos que depende e interage um para com o outro ou um grupo de unidades associadas que formam um todo organizado. Assim, o sistema é um conjunto ou associações de coisas ou partes formando um todo unitário. (JOHNSON, 1968 apud CHIAVENATO, 2010).

O elemento ativador, que dá a vida a qualquer sistema, é a informação, similar e tão importante como o sangue que corre nas veias de um ser humano. Em termos de resultados, é a base indiscutível da tomada de decisão, e por isso a utilidade de uma informação está na razão direta da contribuição ou retorno que proporciona. (LERNER, 1991, p.35).

Os sistemas apresentam características próprias e únicas. O sistema se trata de um conjunto de elementos que se relacionam para formar um todo integrado. O todo demonstra propriedades e características únicas que não são encontradas em nenhum dos elementos de maneira isolada. É um emergente sistêmico: uma característica que existe no sistema como um todo e que não existe em seus elementos específicos [...]. (CHIAVENATO, 2010).

“A Teoria Geral dos Sistemas fundamenta-se em três premissas básicas:

- 1) *Os sistemas existem dentro sistemas:* cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior, o suprassistema. Cada subsistema pode ser detalhado em seus subsistemas componentes e assim por diante. Também o suprassistema faz parte de um suprassistema maior. Esse encadeamento parece ser infinito. As moléculas existem dentro de células, que existem dentro de tecidos que compõem os órgãos, que compõem os organismos e assim por diante.
- 2) *Os sistemas são abertos:* é uma decorrência da premissa anterior. Cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo de intercâmbio com o seu ambiente para trocar energia e informação.

3) *As funções de um sistema dependem de sua estrutura: cada sistema tem um objetivo que constitui seu papel no intercâmbio com outros sistemas no meio ambiente.*” (BERRIEN, 1968 apud CHIAVENATO, 2010).

“O conceito de sistemas proporciona uma visão compreensiva, abrangente, holística e gestáltica de um conjunto de estruturas complexas, dando-lhes uma configuração e identidade total.” (EMERY, 1972 apud CHIAVENATO, 2010). Observa-se que a visão sistêmica das organizações remete a uma dinâmica processual das atividades que as compõem, desta forma a gestão de/por processos será abordada a seguir.

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS *VERSUS* GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão de processos e a gestão por processos têm suas origens no termo *process management*, porém as mesmas apresentam abordagens distintas e que podem gerar confusão. Ao tempo em que a gestão de processos se refere à gestão de um processo específico, a gestão por processos trata de uma abordagem da administração voltada para todos os processos contidos em uma organização (ARAÚJO, 2011). A Figura 3 faz uma comparação entre as duas abordagens.

Figura 3 - Gestão de Processos x Gestão por Processos

Proposta	Tradução	Descrição
<i>Process management</i>	Gestão de processos	Representa um tipo de gestão específica, no caso, a gestão de processos, onde se busca entender os processos que são geridos pela organização.
	Gestão por processos	Gerir a organização de acordo com os seus processos críticos, basicamente. Em suma, a organização passa a ser orientada por seus processos.

Fonte: Adaptado de Araújo (2011).

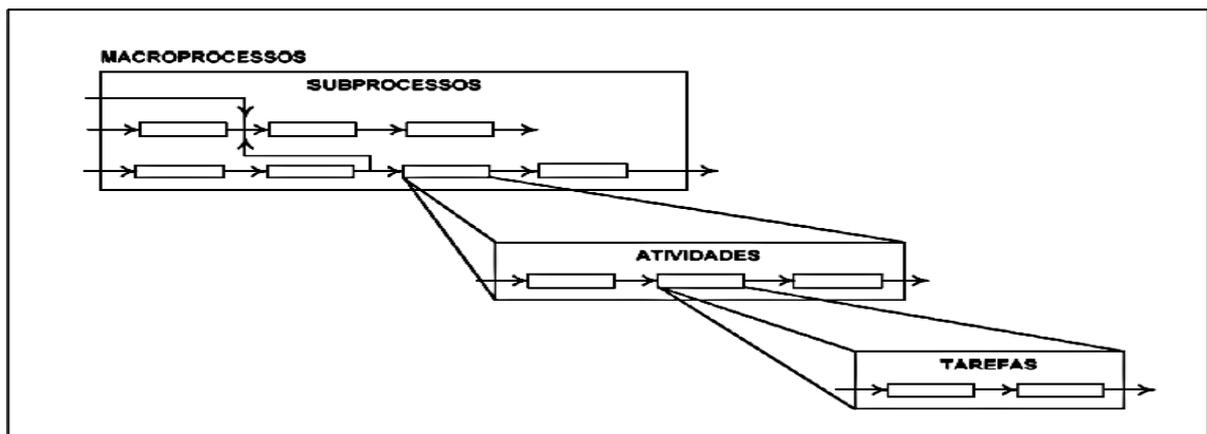
Processo, segundo Davenport (1994), é um conjunto de atividades ordenadas e medidas, que tem por objetivo alcançar um produto que seja de acordo com um determinado cliente ou mercado específico.

Os processos são como um conjunto de atividades sequenciais que interagem de uma maneira coerente e possuem o objetivo de atender as necessidades dos clientes, sejam elas internas ou externas na organização (OLIVEIRA, 1996).

Acrescentando sobre o conceito de processo, Gonçalves (2000) “define processo como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor e a fornece a um cliente interno específico. Percepção esta que ressalta mais um aspecto relevante, pois o processo busca fazer ‘o todo maior que a soma das partes’”.

Sendo assim, os processos podem ser divididos em vários níveis de hierarquia, conforme explicitado na Figura 4. Um processo trata-se de um conjunto de macroprocessos gerados por subprocessos, os quais são formados pela junção de atividades ordenadas e que possuem uma sequência de tarefas. (HARRINGTON, 1993).

Figura 4 - Hierarquia dos processos



Fonte: Harrington (1993, p.34).

Ainda segundo a definição de Harrington (1993), as partes que compõem os processos mostrados anteriormente, são definidas da seguinte forma:

- a) Macroprocesso: engloba na maioria das vezes mais de uma função e gera um grande impacto no resultado da organização;
- b) Processo: é uma sequência lógica de atividades entrelaçadas, que possuem um input (entrada) de um fornecedor que acrescenta valor ao processo na entrega de output (saída) a um cliente;
- c) Subprocesso: Interage de maneira lógica com outro subprocesso e executa um objetivo específico no macroprocesso.
- d) Atividade: realizadas normalmente por uma unidade ou pessoa, se referem a um conjunto de tarefas desempenhadas para gerar um resultado específico.

e) Tarefa: constitui uma parte específica e básica do trabalho, podendo ser considerada um elemento único ou um subconjunto de uma atividade.

2.3.1 Fluxograma

O Fluxograma é um tipo de exibição gráfica, a qual torna possível apresentar o movimento de formulários, documentos e operações realizadas em uma empresa por pessoas, órgãos da empresa e de terceiros. Sendo assim, complementando racionalmente as descrições explicativas dos sistemas ou rotinas de trabalho. (LENER, 1991).

No fluxograma possuímos a vantagem de visualizar as rotinas de trabalho de uma maneira mais fácil, através das informações obtidas nos levantamentos, sem precisar da leitura de textos longos e maçantes, os quais exigem muito tempo para leitura, nem sempre disponíveis. Recomendasse então, informatizar a elaboração de fluxogramas (LENER, 1991).

Segundo Alvarez (1991) [...] sua finalidade primordial é descrever a ordem de execução de um trabalho num sistema, seja de maneira operacional, industrial, processos, documentos ou então uma determinada parte ou o todo da lógica. O fluxograma deve conter três partes imprescindíveis: cabeçalho, o qual deve descrever todas as informações necessárias para identificar claramente ao que se refere [...]. Corpo, onde será exatamente colocado o fluxograma e por último, explicação [...] que são as explicações adicionais colocadas para que fiquem registradas futuras consultas. São elas: informações quantitativas [...]; tempo total, desde o início da primeira entrada até o produto correspondente; níveis de autoridade [...]; tratamentos de erros ou exceções que não constem detalhadas no fluxo; informações ou esclarecimentos adicionais.

Lener (1991) diz que a quantidade de formulários, documentos envolvidos e a complexidade dos sistemas em estudo aumenta o número de informações e sendo assim, a utilidade dos gráficos cresce.

Os mesmos proporcionam uma melhor visão dos acontecimentos possibilitando análises e conclusões mais eficazes, em menor tempo. Os fluxogramas podem ser utilizados em diversas etapas que o estudo está sendo desenvolvido e inclusive podem ser anexadas as normas definitivas, devem ser algo de acesso para todos e de fácil compreensão. O máximo proveito acontece quando divulgamos, conscientizamos e doutrinamos toda a empresa a tal respeito.

Como conclusão certamente estará maximizando conhecimentos, habilidades e resultados, pois todos poderão ser beneficiados pela técnica. Nestes termos, estaremos

certamente maximizando conhecimentos, habilidades e resultados, pois todos poderão tirar proveito da técnica. Um fluxograma bem elaborado permite-nos visualizar falhas, anomalias, debilidade de controles etc. Relativos a sistemas de trabalho, ressaltando as necessidades de correção, racionalização e simplificação de procedimentos. A característica descrita anteriormente facilita o desenvolvimento do raciocínio lógico da constante busca de sistemas de trabalhos eficazes.

2.3.2 Business Process Management (BPM)

O *Business Process Management* (BPM), ou em português, gestão de processos de negócio, trata-se de um conjunto de tradições, as quais visam ajudar a forma como é realizada a gestão das organizações. A BPM se formou através da consolidação de diferentes disciplinas com intuito de melhorias nos processos, que teve início com padronização e simplificação do trabalho, para que pudesse melhorar o resultado como um todo do sistema. (BROCKE; ROREMANN, 2013).

Segundo Associação Brasileira de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP, 2013, p.40) o gerenciamento de processos de negócio é

Uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

A BPM tem por intuito que os processos de negócios das organizações sejam executados de maneira eficiente e por consequência sejam eficazes. Apesar de a BPM poder ajudar a organização como um todo, a ABPMP (2013) considera quatro grupos que podem se beneficiar direta ou indiretamente com a BPM, os quais são demonstrados no quadro 1.

Quadro 1 - Benefícios de BPM

Benefícios para	Atributos do benefício
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade • Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis • Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua • Monitoramento melhora a conformidade • Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade • Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos • Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos • Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio • Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação dos processos impacta positivamente os clientes • Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas • Compromissos com clientes são mais bem controlados
Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor • Otimização do desempenho ao longo do processo • Melhoria de planejamento e projeções • Superação de obstáculos de fronteiras funcionais • Facilitação de benchmarking interno e externo de operações • Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos
Ator de processo	<ul style="list-style-type: none"> • Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades • Maior compreensão do todo • Clareza de requisitos do ambiente de trabalho • Uso de ferramentas apropriadas de trabalho • Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza

Fonte: Association of Business Process Management Professionals (2013, p. 24)

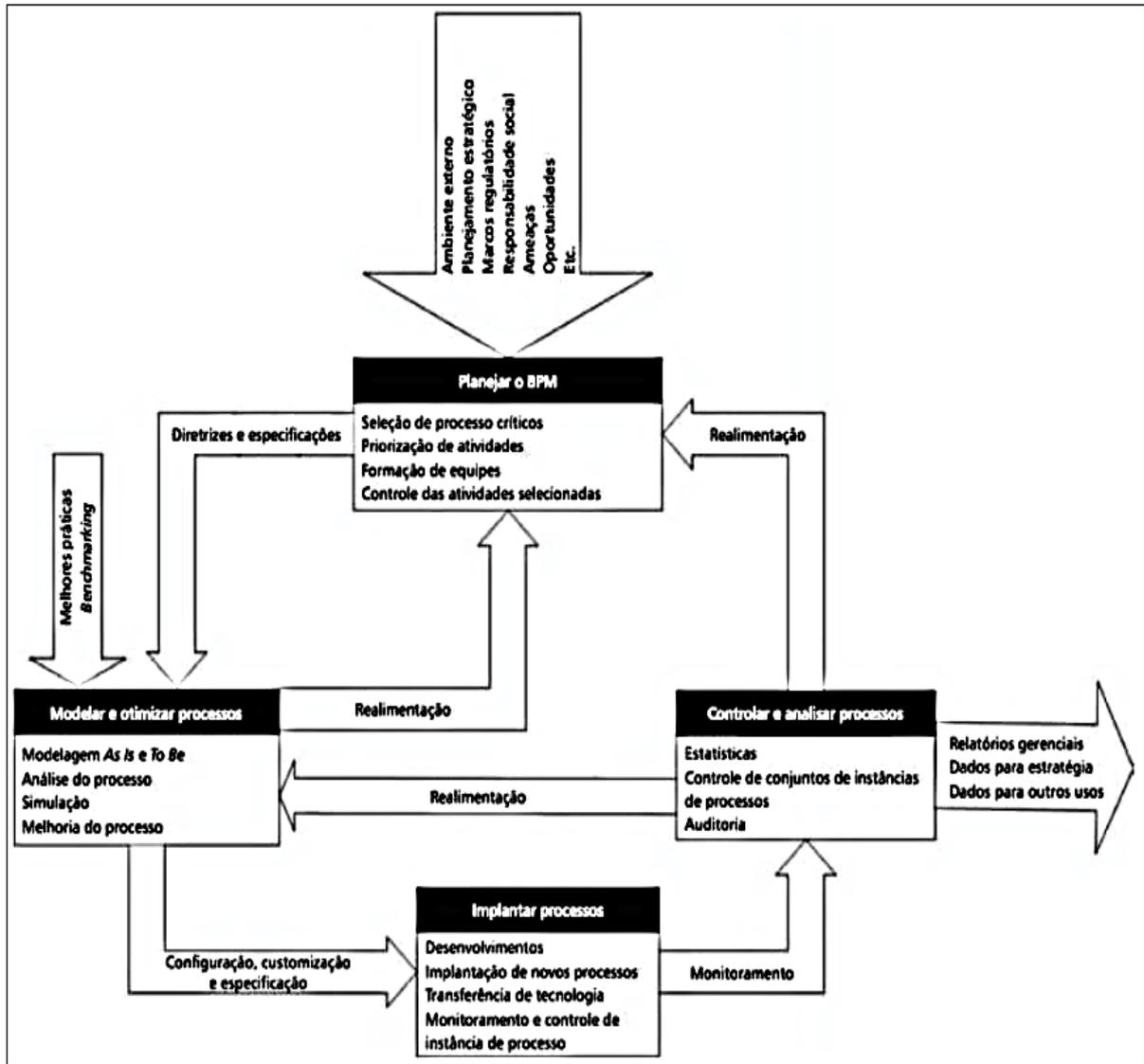
Olhando o ambiente de iniciativas de Gestão de Processos de Negócios, ou BPM é possível notar que as organizações do Brasil estão cada vez mais procurando desenvolver e aprimorar tais iniciativas quando o objetivo principal é garantir uma gestão sólida e abrangente. Além disso, as organizações precisam concentrar seus esforços em desenvolver ações que permaneçam ao longo do tempo e assim, garantindo a sustentabilidade do processo (CHUM et al., 2011).

Chum et al (2011) continua dizendo que para aguentar esses esforços, muitas organizações se veem obrigadas a adquirirem ferramentas habilitadas por Tecnologia de Informação e comunicação (TIC), que contemplam um ciclo para a Gestão de Processos de

Negócios (desenho e modelagem, análise, execução, monitoração e otimização dos processos), com o intuito de operacionalizar as ações da BPM.

Através da análise dos ciclos de vida feitos por vários autores, Baldam et al (2013) definem um ciclo para BPM, conforme mostra a figura abaixo.

Figura 5 - Ciclo do BPM



Fonte: Baldam et al (2013, p.110)

De acordo com o que foi apresentado, abaixo será apontado o tipo de notação utilizada/escolhida para fazer o processo de modelagem apresentado neste relatório de estágio.

2.3.3 Business Process Management and Notation (BPMN)

Ferreira (2008) descreve que a BPMN é uma notação usada para modelagem de processo, a qual tem por objetivo tornar possível o alinhamento entre o negócio e a organização, realizando a representação desse alinhamento através de um diagrama de processos e utilizando técnicas de diagramas e fluxos. Os processos de modelagem de processos incluem:

- a) Identificação de cada uma das tarefas do processo;
- b) Mapeamento do fluxo entre as tarefas;
- c) Identificação dos executores das tarefas;
- d) Definição de indicadores de desempenho.

Brocke e Rosemann (2013) falam que a criação e crescimento da BPMN foi um grande marco para a aproximação das ferramentas e notações de processos existentes, o qual deu um grande amparo ao setor. Sendo assim, o objetivo principal da BPMN foi aproximar as linguagens de notações de gerenciamento de processos de sua execução.

Araújo (2011) considera a BPMN como uma notação padrão gerada pelo *Business Process Management Initiative* (BPMI), que foi publicado em 2004, com o intuito que o desenvolvimento desta notação, aproximasse o desenho de processos da sua implementação e o tornasse mais intuitivo e de fácil compreensão.

Conforme White (2004 apud TESSARIA, 2008 p. 67), “um dos desafios da BPMN é a criação de mecanismos simples para a construção de modelos de processos, porém com a capacidade de lidar com a complexidade inerente de processos de negócio”.

2.3.3.1 Elementos Gráficos da Notação BPMN para Modelagem Básica

São quatro os tipos de categorias de elementos imprescindíveis para compor o diagrama de BPMN, os quais são: objetos de fluxos, conexões, piscinas/ raias e artefatos. Os objetos de fluxo são compostos por eventos, atividades e *gateways* (ARAÚJO, 2011).

Há duas maneiras de agrupar os elementos de modelagem básica, sendo estes denominados de raias de piscina (do inglês, *swimlines*), os mesmos podem ser classificados conforme o quadro a seguir (OBJECT MANAGEMENT GROUP, 2013).

Quadro 2 - Objetos de raia de piscina

Elemento	Descrição	Notação
Piscina (Pool)	Uma piscina é utilizada para representar um participante em um processo, determinando funções específicas para cada ator do processo.	
Raia (Lane)	A raia é utilizada para representar uma sub-partição dentro de uma determinada piscina e se estende por todo o comprimento da mesma, tanto verticalmente como horizontalmente.	

Fonte: Object Management Group, p. 30, 2013.

A seguir, na figura 6, será demonstrado a representação dos eventos de início do BPMN.

Figura 6 - Representação dos eventos de início no BPMN.

Eventos de Início	
	Tipo nenhum: Usual para início de processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
	Mensagem de início: Significa que só será iniciado o processo quando houver o recebimento de alguma mensagem, seja via e-mail, fax, documento, etc.
	Temporizador de início ou Timer: Indica que só será iniciado o processo quando um tempo específico ou ciclo ocorrerem. Exemplo: O processo pode ser ajustado para iniciar-se sempre às segundas-feiras às 10:00.
	Regra de início: Também chamada de condicional, é utilizada para iniciar um processo quando uma condição verdadeira for cumprida. Exemplo: Em um processo em que o início seja um pedido de compras, fica condicionado a realizar novo pedido, quando a quantidade em estoque for inferior a 15%.
	Sinal de início: Será utilizado quando houver uma comunicação, seja entre os níveis do processo, pools ou entre diagramas.
	Múltiplo início: Quando existem várias maneiras de disparar um processo. Mas apesar de haver múltiplas maneiras, somente uma maneira inicia o processo.

Fonte: Association of Business Process Management Professionals (2009).

Para Araujo (2011) os eventos intermediários se referem aqueles que acontecem entre o evento inicial e o final do processo, referindo - se a algum acontecimento que faz parte do processo e que afeta o seu fluxo.

Brocke e Rosemann (2013) garantem que os eventos que estão inclusos na categoria de objetos de fluxos, podem ser ainda separados entre eventos iniciais, intermediários e finais. Sendo que os eventos iniciais indicam o início do fluxo, os intermediários os eventos que acontecem entre os eventos iniciais e finais, ou seja, não iniciando ou acabando o fluxo e os finais que sinalizam o final do processo.

As representações dos eventos intermediários podem ser vistas abaixo na Figura 7.

Figura 7 - Representação dos eventos intermediários no BPMN

Eventos Intermediários	
	Mensagem: Indica que para dar continuidade ao fluxo, em determinado ponto do processo, haverá o recebimento ou o envio de uma mensagem (fax, documento, e-mail, etc). O envelope claro indica o recebimento da mensagem e o escuro seu envio.
	Temporizador: No meio do processo, o temporizador aponta que quando ocorrer esse evento, o processo deverá aguardar a data ou ciclo preliminarmente definidos. enquanto não ocorrido o tempo específico, o fluxo permanece parado.
	Regra: Indica que, quando ocorrer esse evento no meio do fluxo, o processo deverá aguardar a condição previamente estabelecida se cumprir para dar continuidade. Enquanto não cumprida, o fluxo permanece parado.
	Link: Conecta as atividades de um mesmo processo, objetivando deixar o diagrama mais limpo. A seta escura indica envio do link e a clara indica o recebimento.
	Sinal: Demonstra que em determinado ponto do fluxo haverá o envio ou recebimento de um sinal. O triângulo escuro indica o envio do sinal e o triângulo claro o recebimento. Numa representação de processos, pode ser um relatório disponível em acesso público, um alerta emitido quando determinada meta de compra é alcançada, ou seja, qualquer informação que esteja disponível e você não a tenha. Caso tenha a informação, deverá ser usado o evento Mensagem.
	Múltiplo: Existem diversas maneiras de dar continuidade a um processo. Todavia, somente uma é necessária. Permite também que se coloquem dois ou mais dos tipos de eventos intermediários anteriores como disparadores desse evento, salvo o sinal.

Fonte: Association of Business Process Management Professionals (2009).

Sendo assim, os eventos finais indicam o final do processo. O evento final do processo pode ser de maneira simples, indicando apenas que o processo que ocorre naquele evento acabou, ou mostrar algum tipo de acontecimento que ocorre naquele evento, quando o processo chega ao fim (ARAÚJO, 2011). Os eventos finais são representados conforme mostra a Figura 8.

Figura 8 - Representação dos eventos de fim no BPMN

Eventos de Fim	
	Tipo nenhum: Usual para finalizar o processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
	Mensagem de fim: Indica que será enviada uma mensagem no fim do processo.
	Exceção: Quando sinalizada no fim denota que um erro será criado com o processo.
	Compensação: Informa que será necessária uma compensação no processo. Exemplo: a tarefa de finalização de um pedido em uma loja virtual pode necessitar do cadastro do usuário, portanto será necessário disparar um evento de cadastro paralelo.
	Sinal: Mostra que quando chegar no fim, um sinal será enviado a um ou mais eventos.
	Múltiplo: Existem várias consequências na finalização do processo, ele permite que se coloque dois ou mais dos tipos anteriores como resultados antes de o processo ser encerrado.
	Terminativo: Representa que todas as atividades do processo deverão ser imediatamente finalizadas. O processo será encerrado e todos os outros fluxos (instâncias) que tenham ligação com o principal também serão finalizados, sem compensações ou tratamento.

Fonte: Association of Business Process Management Professionals (2009).

Araújo (2011) diz que o segundo tipo de elemento que integra os objetos do fluxo na simbologia utilizada nos diagramas de BPMN é a atividade. As quais representam o trabalho feito em uma organização, podendo representar esse trabalho em um nível atômico, de tarefas, ou composto, mostrando os processos e subprocessos.

A Figura 9 traz a representação das atividades no diagrama de BPMN.

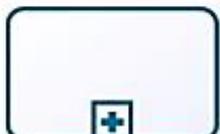
Figura 9 - Representação das atividades no BPMN

Atividades	
	Tipo Nenhum: É o tipo genérico de atividade, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.
	Tipo Manual: Atividade não-automática, realizada por uma pessoa, sem uso do sistema.
	Tipo Serviço: Atividade que o-corre automaticamente, ligado a algum tipo de serviço, sem necessidade de interferência humana.
	Tipo Envio de Mensagem: É uma atividade de envio de mensagem a um participante externo. É parecido com o evento intermediário de envio de mensagem.
	Tipo Recepção de Mensagem: É uma atividade de recebimento de mensagem de um participante externo. Tem característica semelhante ao evento intermediário de chegada de mensagem.
	Tipo Usuário: Usado quando a atividade é realizada por uma pessoa com o auxílio de um sistema.
	Tipo Script: Usado quando no desempenho de uma atividade existe um check list a ser adotado.
	Tipo Loop: O loop (expressão booleana) indica que uma atividade deverá ser repetida até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida. Exemplo: Sendo a expressão "O produto passou no teste?", se for falso, a atividade se repetirá até que essa condição seja verdadeira. Quando for verdadeira, o processo prosseguirá no fluxo.
	Tipo Múltiplas Instâncias: Indica que a atividade possui vários dados a serem verificados e deve ser especificado o número de vezes que a atividade se repetirá. Exemplo: Se a matriz de uma empresa for verificar os resultados financeiros das filiais, a quantidade de vezes que a atividade se repetirá será a quantidade de filiais existentes.

Fonte: Association of Business Process Management Professionals (2009).

A seguir, na figura 10, mostra-se a representação de uma atividade composta (processo ou subprocesso). A mesma é representada através da simbologia da atividade simples, a qual contém o símbolo “+” em seu interior.

Figura 10 - Representação das atividades compostas no BPMN

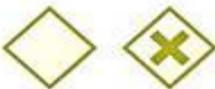
Subprocessos	
	Tipo Incorporado: Quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.

Fonte: Association of Business Process Management Professionals (2009).

Araújo (2011) diz que referente ao gatilho (*gateway*) aplicado para modelar decisões, junções, bifurcações e combinações no diagrama de processo de negócio, se tem diferentes maneiras e comportamento para cada um deles, o que define quantos são os caminhos disponíveis para a continuidade do fluxo [...].

Segundo Brocke e Rosemann (2013), os *gateways* são empregados no processo quando há a necessidade da introdução de uma ramificação, bifurcação ou junção de caminhos em um processo. Eles são utilizados apenas para representar a junção ou divisão de um ou mais fluxos, ou uma tomada de decisão que esteja dentro do processo, podendo obter diferentes resultados, onde o processo segue diferentes fluxos de acordo com o resultado da atividade. Pode-se ver a representação de *gateways* no BPMN, conforme mostra a Figura 11:

Figura 11 - Representação dos *gateways* no BPMN.

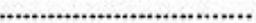
Gateways	
	Gateway Exclusivo baseado em dados: Para esse gateway, existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Um dos caminhos deve ser o padrão, sendo ele o último a ser considerado. Antes do gateway, inevitavelmente, deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão. Também pode ser utilizado como convergente, quando várias atividades convergem para uma atividade posterior comum. Nesse caso, esse elemento será utilizado antes da atividade comum para demonstrar que todas as anteriores seguirão um mesmo caminho.
	Gateway Exclusivo baseado em eventos: Assim como o gateway baseado em dados, neste só há um caminho a ser escolhido. Mas, necessariamente, haverá eventos intermediários em cada um dos caminhos a ser escolhido para estabelecer uma condição de decisão. Quando um for escolhido, as demais opções são eliminadas.
	Gateway Paralelo: É utilizado quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.
	Gateway Inclusivo: É utilizado quando, para a decisão a ser tomadas houver várias opções a serem seguidas, vários caminhos. Antes da decisão, deverá haver uma atividade que forneça os dados para a tomada de decisão. Para sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.

Fonte: Association of Business Process Management Professionals (2009).

Para que se possa conectar e definir a ordem dos objetos de fluxo são utilizados os objetos de conexão. No fluxo de sequência esses objetos definem o fluxo das atividades de um processo, no fluxo de mensagens definem o fluxo de mensagens entre entidades, a associação é utilizada para agregar objetos que não são de fluxo (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

A Figura 12 mostra os tipos dos objetos de conexão.

Figura 12 - Representação dos objetos de conexão no BPMN

Objetos de Conexão	
	Fluxo de Sequência: É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.
	Fluxo de Montagem: É usado para o fluxo de uma mensagem entre dois atores do processo. Em BPMN, dois pools representam estes dois atores ou participantes.
	Associação: É usada para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo pode ser associados com os objetos de fluxo.

Fonte: Association of Business Process Management Professionals (2009).

Os artefatos são utilizados para complementar as informações já existentes nos processo de notação do BPMN (ARAÚJO, 2011).

Os artefatos são definidos como os objetos de dados, grupos e anotações [...] Os objetos de dados são utilizados somente para oferecer informações sobre os recursos necessários ou produzidos pelas atividades, não possuem nenhum outro efeito sobre o processo. Enquanto o construto grupo é um apoio visual utilizado para análise ou documentação, a anotação de texto é aplicada para inserir informações adicionais sobre alguns aspectos do modelo (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

A seguir, a Figura 13 demonstra a representação dos artefatos.

Figura 13 - Representação dos artefatos no BPMN

Artefatos	
	Objeto de Dados: É considerado artefato porque não tem influência direta sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem do processo. Porém, podem fornecer informação para que as atividades possam ser executadas ou sobre o que elas podem produzir.
	Grupo: É um agrupamento de atividades que não afeta o fluxo. O agrupamento pode ser utilizado para documentação ou análise. Todavia podem ser usados para identificar atividades de uma transação distribuída dentro de vários Pools.
	Anotação: Mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário.

Fonte: Association of Business Process Management Professionals (2009).

Depois de demonstrados os tópicos da fundamentação teórica do estudo, a seguir será apresentada a caracterização da empresa.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA RL

A RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda. é uma empresa voltada para a gestão e administração de obras da construção civil que oferece serviços para construtoras de imóveis de alto padrão voltados para clientes de classe alta que buscam morar e/ou investir no mercado imobiliário da capital catarinense.

Os serviços oferecidos contemplam desde a ajuda técnica em estudos de viabilidade para a prospecção de terrenos para construção de empreendimentos, gerenciamento e administração dos projetos e etapas de obras de construtoras e incorporadoras, auxílio nas entregas das obras aos condôminos e suporte aos clientes das construtoras nas demandas pós-obra.

Atuando há treze anos na cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina, a empresa trabalha para prospectar terrenos nas áreas da cidade com maior valor agregado por metro quadrado.

Os empreendimentos administrados pela RL nesses anos de atuação na capital catarinense estão localizados nos bairros Centro, Jurerê Internacional e Saco Grande, na Rodovia José Carlos Daux, que é considerado um dos novos eixos de expansão da cidade.

Diferentemente de outras empresas, a RL não trabalha com promoção para captação de clientes, visto que seus serviços são direcionados a construtoras específicas e aos clientes das mesmas. Não há, portanto, divulgação da empresa ou dos serviços prestados com o intuito de atrair novos clientes.

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários LTDA foi criada quando a CFL Construções, construtora de alto padrão de Porto Alegre, decidiu expandir sua atuação para outras cidades. A empresa estudava cidades na Serra Gaúcha, como Gramado e Canela, para ampliação de mercado, visto que a demanda inicial de oferecer imóveis de alto padrão para a cidade de Porto Alegre já parecia suprida.

Outra opção estudada foi a cidade de Florianópolis, em Santa Catarina, que representava uma expansão para outro estado, aumentando a possibilidade de novos clientes para a empresa. Em 2004, o sr. Ricardo Ercolani Saldanha, após negociar com a CFL Construções o imóvel onde morava com sua família, no Bairro Bela Vista, em Porto Alegre,

foi convidado pelo Sr. Péricles Pretto Corrêa, então Presidente da CFL, para auxiliar a empresa na sua expansão para Florianópolis.

Após a negociação, em 2005, Ricardo foi morar em Florianópolis, a fim de prospectar novos terrenos para a construtora e criou a RL, juntamente com seu sócio Luciano Bocorny Corrêa, que passou a dar suporte à construtora no início das atividades na nova cidade, inicialmente prospectando terrenos para construção e, posteriormente, auxiliando no gerenciamento e administração dos empreendimentos. No final de 2008 a arquiteta Luciana Detoni passou a integrar a empresa, cuidando dos projetos das primeiras obras administradas pela RL, o Residencial Acqua e o conjunto de quatro casas denominadas Vila do Mar.

Mais tarde, a arquiteta passou a ter participação societária na empresa e também assumiu o gerenciamento dos projetos, cuidando desde a concepção do conceito do produto até a finalização das etapas dos diversos projetos necessários para a execução das obras. O engenheiro Hélio Scheffel Chevarria entrou na sociedade em 2010, cuidando dos projetos das casas do empreendimento Vila do Mar, depois do Jay Luxury Home Design, até 2012, e Al Mare Mansões Suspensas, de 2012 a 2016, todos no bairro Jurerê Internacional.

Além dessas obras, a RL também fez a gestão do Quay Luxury Home Design, também no Jurerê Internacional, que foi concluído em 2016, e do SC 401 Square Corporate, no novo eixo de expansão da Rodovia José Carlos Daux (SC-401), bairro Saco Grande, concluído em 2017. Até o final de 2017 a empresa fez a gestão e administração de aproximadamente 170.000m² na cidade de Florianópolis.

Nesse mesmo ano a empresa alterou sua sociedade com a saída dos sócios Ricardo e Hélio, passando suas participações aos sócios Luciano, majoritário, e Luciana, minoritária. Atualmente a empresa administra o empreendimento Vitra, que segue a tendência dos edifícios residenciais já geridos, no bairro Jurerê Internacional e tem previsão de conclusão das obras para o ano de 2021.

3.2 OBRAS ADMINISTRATIVAS

Nesses anos de atuação no setor da construção civil em Florianópolis, a RL participou da gestão e administração de sete empreendimentos imobiliários: Acqua, Vila do Mar, Jay Luxury Home Design, Al Mare – Mansões Suspensas, Quay Luxury Home Design, SC401 Square Corporate e Vitra.

3.2.1 Acqua

Localizado na Rua Frei Caneca, no Centro de Florianópolis-SC, próximo à beira-mar, o Acqua foi a primeira obra administrada pela RL.

A gestão do imóvel ocorreu entre 2007 e 2010, da obra à entrega do edifício.

Figura 14 - Acqua – Fachada Principal



Fonte: Site CFL.¹

O edifício residencial conta com 22 apartamentos de cerca de 220m² e uma sala comercial no térreo, em uma área total com mais de 10.000m². O empreendimento ainda conta com área de lazer completa, amplas vagas de garagem e acabamentos de alto padrão.

¹ Disponível em: <<https://cfl.com.br/acqua>>. Acesso em: 06 de novembro de 2018.

3.2.2 Vila do Mar

O empreendimento Vila do Mar está localizado na Rua dos Pargos, no bairro Jurerê Internacional, em Florianópolis-SC. Composto por quatro residências de alto padrão, cada uma com mais de 700m² de área construída, o Vila do Mar oferece o prazer de morar em um dos bairros de maior valor agregado da cidade e com a vista do mar de Jurerê.

Figura 15 - Vila do Mar – Casa 04 – Fachada Interna



Fonte: Site CFL²

O terreno inicial foi desmembrado em quatro lotes independentes, cada um com uma casa de alto padrão e acessos para a via e para o passeio que leva à praia. Além disso, as casas ainda contam com projeto arquitetônico personalizado, sete suítes, sala de jogos, sala de Home Theater, estar íntimo para duas suítes com copa, dormitório de serviço, escritório, terraço de aproximadamente 80m², garagem para até sete carros e com estrutura externa de piscina e projeto de paisagismo exclusivo. O gerenciamento dos imóveis ocorreu entre 2007 e 2008.

² Disponível em: < <https://cfl.com.br/vila-do-mar>>. Acesso em: 06 de novembro de 2018.

3.2.3 Jay Luxury Home Design

Sob a gestão da RL entre os anos de 2010 e 2013, o Jay Luxury Home Design é um empreendimento cujo diferencial está nas áreas condominiais.

Projetado com o perfil de residência de praia, o projeto possui 47 apartamentos entre 62m² e 270m² de área privativa em uma total de 10.000m², para atender diversos perfis de clientes que buscam morar ou investir em um dos lugares mais valorizados de Florianópolis-SC, a praia de Jurerê Internacional. Localizado na esquina da Rua das Algas com a Avenida dos Búzios, a principal do bairro, o projeto de arquitetura se destaca com suas formas curvas e seus pórticos na fachada, enfatizando o conceito de edifício design.

Figura 16 - Fachada Principal – Maquete Digital



Fonte: Site CFL³

Além disso, o conceito de design se expande para as áreas condominiais, em uma infraestrutura completa com piscina aquecida e bangalôs exclusivos, spa com sauna e massagem, fitness center, poker house, adega e charutaria com módulos de armazenamento exclusivos para cada apartamento, espaço gourmet, vagas de garagem por direito de uso. Ainda são oferecidos serviços de alta temporada como bar na piscina, beach point, porte cochère com valet park e bistrô de alta gastronomia, proporcionando uma experiência baseada no estilo de vida dos balneários mais luxuosos do mundo.

³ Disponível em: < <https://cfl.com.br/jay-luxury>>. Acesso em: 06 de novembro de 2018.

3.2.4 Al Mare - Mansões Suspensas

Com uma área construída aproximadamente 10.000m², O Al Mare – Mansões Suspensas é um empreendimento exclusivo, com 12 apartamentos de frente para o mar, na Rua dos Fidalgos, no bairro de Jurerê Internacional, em Florianópolis-SC. São 12 mansões com quatro vagas de garagem cada e piscina aquecida com borda infinita na sacada. O diferencial desse edifício está na área privativa de até 754m² por apartamento e na possibilidade de personalização dos apartamentos para construção de acordo com as preferências e necessidades dos moradores, desde os cômodos até os acabamentos.

Figura 17 - Al Mare – Mansões Suspensas – Fachada Mar – Maquete Digital



Fonte: Site CFL.⁴

Esse processo é administrado e gerenciado pela RL, juntamente ao restante da obra, garantindo que os projetos dos arquitetos dos clientes sejam compatíveis e exequíveis, evitando transtornos futuros e diminuindo gastos gerados pela demolição e reconstrução comum após a entrega das obras. O gerenciamento do empreendimento aconteceu entre os anos de 2012 e 2016. O Al Mare também conta com uma área condominial com piscina aquecida, espaço gourmet e de festas, sauna, fitness e espaço kids, dependências de zeladoria e de administração do condomínio, além de proteção blindada na entrada principal.

⁴ Disponível em: < <https://cfl.com.br/sc-401-square-corporate>>. Acesso em: 06 de novembro de 2018.

3.2.5 Quay Luxury Home Design

O Quay Luxury Home Design é outro empreendimento que busca oferecer novas experiências aos compradores na praia de Jurerê Internacional. Localizado entre a Avenida dos Búzios e o Mar, o empreendimento possui 79 apartamentos e 145 vagas de garagem, além de uma área condominial completa, em uma área construída de mais de 33.000m². Com apartamentos entre 107m² e 655m² de área privativa o Quay oferece opções de plantas de dois até quatro dormitórios, apartamento garden com piscina e hidromassagem, coberturas com piscinas e unidades duplex com pé direito duplo no living.

Figura 18 - Quay – Torres e Área Condominial



Fonte: Site CFL.⁵

O condomínio dispõe de área de lazer, com Grand Hall, wine bar, bistrô, spa com sauna e massagem, Jacuzzi, piscina com bangalôs, bar da piscina, salão de festas com espaço gourmet, espaço fitness, espaço kids e playground externo. A administração e gestão do Quay foi responsabilidade da RL e ocorreu entre 2012 e 2016.

⁵ Disponível em: < <https://cfl.com.br/quay-luxury-home-design>>. Acesso em: 06 de novembro de 2018.

3.2.6 SC 401 Square Corporate

Localizado no novo eixo de expansão de Florianópolis-SC, a Rodovia José Carlos Daux – SC-401 – no bairro Saco Grande, com mais de 105.000m² de área construída, em um terreno de 154.000m² com setenta por cento de sua área preservada, o SC401 Square Corporate é considerado o maior complexo multiuso do sul do país.

Figura 19 - SC401 Square Corporate – Torres, Mall e Praça Central



Fonte: Site CFL.⁶

O empreendimento conta com três torres corporativas – Torre Lagoa, Torre Campeche e Torre Jurerê -, divididas em dois acessos cada. As Torres são compostas por 26 lojas de térreo e mezanino que constituem um Mall de Serviços e mais três pavimentos com 569 salas comerciais entre 35m² e 168m². O empreendimento ainda possui uma Praça Central com mais 7 lojas de alimentação, um subsolo com 960 vagas de estacionamento, das quais 737 são de direito de uso das salas comerciais e o restante da operação do estacionamento.

⁶ Disponível em: < <https://cfl.com.br/sc-401-square-corporate>>. Acesso em: 06 de novembro de 2018.

Para complementar os serviços oferecidos, ainda há uma torre administrativa com salas de reuniões, auditório e administração do condomínio, um lago com anfiteatro para apresentações externas, duas salas de reuniões externas, integradas à natureza, trilha de caminhada, bicicletários, redário e sala de funcionários.

O empreendimento iniciou sua obra em 2012 e foi construído em duas etapas, ambas administradas pela RL. A primeira fase foi a construção das Torres Lagoa, Administrativa e Campeche, da Praça Central e do estacionamento dessas áreas, que foram entregues em 2016. A segunda fase foi a construção da Torre Jurerê e do restante do estacionamento, entregues em 2017.

3.2.7 Vitra

O Vitra é mais um empreendimento para quem busca investir em Jurerê Internacional. Localizado a duas quadras do mar, no final da Avenida dos Búzios, em Florianópolis-SC.

São 17 apartamentos com área privativa entre 289m² e 581m² em uma área total de mais de 10.000,00m², com piscina condominial, fitness place, salão de festas, espaço kids, spa e espaço relax. As obras do residencial iniciaram no final de 2017 e a previsão de conclusão da obra e entrega é para o ano de 2021, sob administração e gestão da RL.

Figura 20 - Vitra – Fachada Principal – Maquete Digital



Fonte: Site Vitra.⁷

⁷ Disponível em: < <http://www.vitrajurerem.com.br/>>. Acesso em: 06 de novembro de 2018.

Após conhecer um pouco sobre a história e as obras administradas pela empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários LTDA será apresentado a sua missão, visão e valores.

3.2.8 Definições constitutivas – missão, visão e valores

Para Kotler e Keller (2005), as empresas devem desenvolver suas missões para compartilhar com os funcionários, passando para eles um senso de propósito comum, direcionando as atividades a serem desenvolvidas no cotidiano da empresa.

A missão de uma empresa deve ser guiada por uma visão que será seu direcionamento pelos próximos 10 ou 20 anos e, também, deve contemplar e enfatizar valores que a empresa pretende praticar, ajudando seus funcionários a discernir melhor sobre as decisões de questões importantes tomadas no âmbito da empresa. (KOTLER; KELLER, 2005).

A missão da empresa é: “Oferecer sempre o melhor para quem exige qualidade, especialmente quando se trata do lugar onde vão morar ou trabalhar, promovendo assim a melhoria da qualidade de vida de nossos clientes buscando excelência no atendimento das necessidades dos mesmos.”

Tem como visão: “Ser a melhor escolha em empresa de administração e gestão de empreendimentos de alto padrão na construção civil, demonstrando compromisso na satisfação plena dos nossos clientes, colaboradores e fornecedores.”

E os seus valores são: “Excelência de nossos serviços; Ética e honestidade; e Valorização das pessoas, sejam elas colaboradores, fornecedores ou clientes.”

A seguir será demonstrado como funciona a estrutura organizacional da empresa.

3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda. é estruturada a partir de seus dois sócios, sendo o majoritário responsável pelas principais decisões sobre os objetivos gerais da empresa e o minoritário responsável pela gerência do escritório, trabalhando com as decisões cotidianas necessárias para que os objetivos gerais sejam alcançados. Sob a gerência desse sócio estão os dois setores da empresa, que são o Setor Administrativo e o Setor de Gestão de Projetos.

O Gestor Administrativo, responsável pelo Setor Administrativo, responde ao Sócio Minoritário e cuida das questões gerais da administração da empresa, como as despesas e fluxos de contas anuais, questões legais de tramitações junto aos órgãos competentes, atenção direta aos clientes da empresa e aos clientes das empresas para as quais a RL presta seus serviços e, também, a orientação dos Setores de Escrituras, de Pós-Obra e de Recursos Humanos/Financeiro/Administrativo Interno.

O Setor de Escrituras faz a ligação entre a construtora, o cliente e os cartórios, a fim de transferir legalmente a posse do bem adquirido para o cliente proprietário. Esse setor orienta o cliente quanto à documentação necessária para o processo de escrituração dos imóveis, o pagamento das taxas necessárias e trata com os cartórios para gerar as minutas que serão conferidas e serão os modelos finais das escrituras assinadas pelos compradores.

A atenção aos vícios construtivos que aparecem posteriormente ao término das obras é feita pelo Setor de Pós-Obra, que identifica o problema e sua origem. Os problemas identificados, e que não sejam ocasionados por uso incorreto dos proprietários, possuem garantia da construtora e são sanados rapidamente, evitando que haja transtornos para o cliente pela inoperância do imóvel.

Devido à crise econômica do país nos últimos anos, a empresa condensou seus setores de Recursos Humanos, Financeiro e a Administração Interna, com o intuito de reduzir os custos do orçamento. É esse Setor que cuida dos processos relacionados aos funcionários, desde a sua contratação, gerenciamento benefícios, controle do relógio-ponto, fechamento de folhas de pagamento, férias e demissões da empresa, bem como o pagamento das contas da empresa com fornecedores externos e o recebimento de proventos pelos serviços prestados às empresas contratantes.

A Gestão de Projetos cuida para que as obras administradas pela empresa tenham todos os projetos relacionados à construção de um empreendimento e que estes possam ser executados de acordo com as Normas Técnicas pertinentes à construção civil, evitando erros

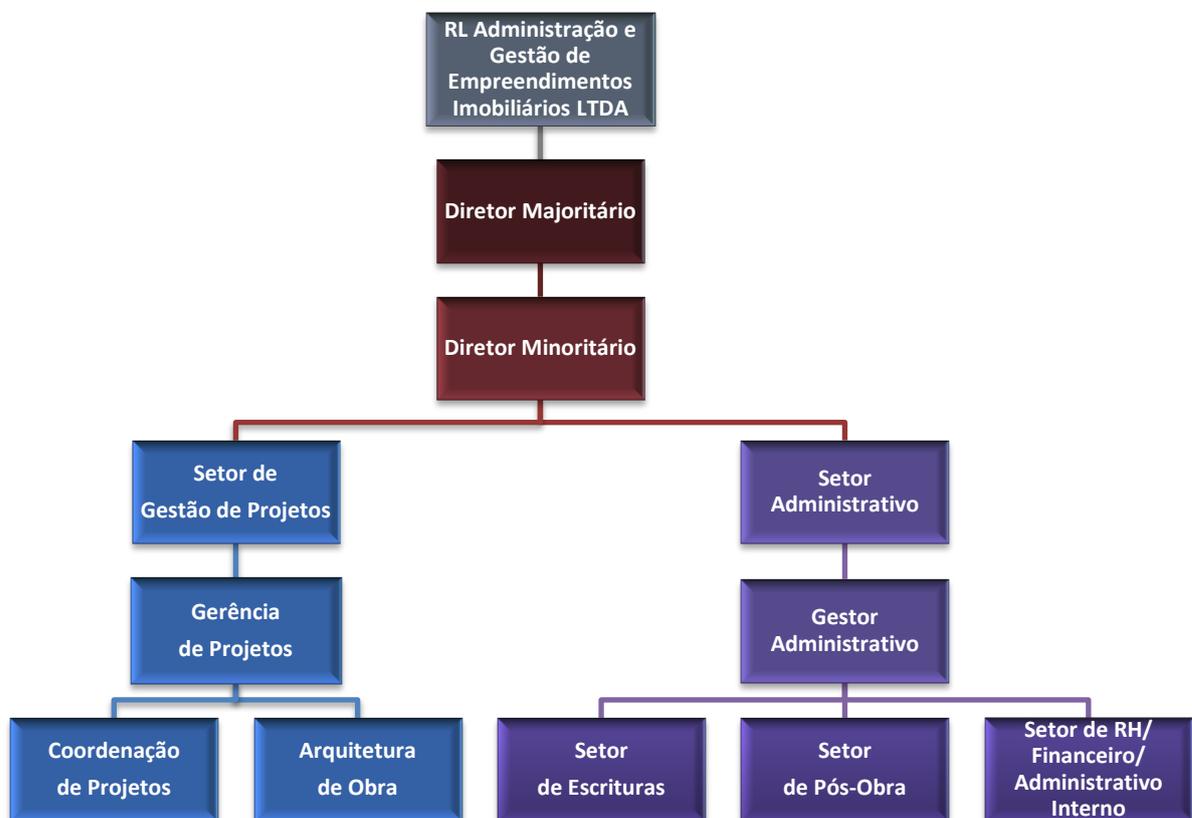
de compatibilização de projetos, garantindo a exequibilidade dos mesmos com orçamento economicamente viável e garantindo o padrão do produto final aos clientes.

O Gerente de Projetos é o responsável por mediar todos os projetos necessários com os escritórios e seus projetistas, com a ajuda do Coordenador de Projetos, fazendo a compatibilização e identificando erros, desencontros, pendências e demais necessidades relacionadas a cada projeto necessário, a fim de extinguir o maior número de divergências e erros nos projetos finais que serão executados pelas obras geridas.

Também é função desse setor receber demandas das obras que precisem de resolução projetual de acordo com as Normas Técnicas pertinentes e buscar solução para as mesmas junto aos projetistas, solucionando as pendências e encaminhando para as obras.

O Setor também oferece suporte aos compradores dos imóveis das construtoras, para que as obras internas de cada apartamento ou conjunto comercial sejam executadas adequadamente sem interferir no padrão e segurança da obra como um todo, evitando possíveis problemas em decorrência à má execução dos projetos.

Figura 21 - Organograma da empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda.



Fonte: Elaboração da Autora.

4 DIAGNÓSTICO

Este capítulo mostra o atual processo de escrituração de imóveis na empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda. apresentando, através do diagnóstico, os seus pontos críticos.

4.1 ESTADO DO ATUAL PROCESSO DE ESCRITURAÇÃO NA EMPRESA RL ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA

Com a utilização do BPMN, foi realizado um levantamento do processo de expedição de Escrituras Públicas de Compra e Venda junto à empresa, conforme exposto na Figura 22 - Fluxograma atual do processo de escrituração na empresa RL.

Esse fluxograma é composto por três piscinas: o cliente, o cartório e a empresa. Na piscina da empresa, há uma subdivisão em três raias, sendo a raia do Setor Jurídico, a raia do Setor Financeiro e a raia do Setor de Escrituras.

Atualmente, o processo ocorre pela seguinte sequência: (1) o cliente solicita ao Setor de Escrituras o início do processo de Escritura Pública de Compra e Venda do seu conjunto. (2) Em seguida, o Setor de Escrituras recebe essa solicitação do cliente e (3) requisita ao Setor Financeiro o valor, data de imissão e liberação para escrituração do conjunto. (4) A resposta do Setor Financeiro ocorre entre 5 e 25 dias após essa solicitação.

Nesse ponto, o processo chega ao seu (5) primeiro *gateway*. (6) Se o conjunto não estiver liberado, o processo é finalizado. (7) Se for liberado pelo Setor Financeiro - imóvel com débitos quitados e imissão na posse realizada -, o cliente é (8) colocado em uma lista de espera por um tempo indeterminado até que haja disponibilidade do Setor de Escrituras para dar seguimento ao seu processo. (9) Após sair da lista de espera, o Setor de Escrituras envia ao cliente a solicitação dos seus documentos e (10) aguarda entre 1 e 60 dias o envio destes pelo cliente.

No (11) segundo *gateway*, se (12) não ocorrer o recebimento dos documentos do cliente no prazo estipulado, o processo é finalizado. (13) Se houver o recebimento desses documentos, (14) o Setor de Escrituras os coloca na pasta do conjunto e (15) inicia a solicitação documentos da Construtora/Vendedora e do Imóvel constantes em um *check-list*. (16) Em caso de pendências de Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) / Taxa de Coleta de Resíduos Sólidos (TCRS), condomínio ou estacionamento, o processo obrigatoriamente entra em espera até que essa pendência seja sanada pelo cliente.

(17) Com o recebimento de todos os documentos necessários, o Setor de Escrituras envia os mesmos ao Cartório para que as minutas sejam providenciadas. (18) O Cartório recebe essa solicitação e (19) leva entre 5 e 8 dias úteis para (20) providenciar as minutas e (21) enviar as mesmas ao Setor de Escrituras. (22) As minutas são recebidas, (23) armazenadas na pasta do conjunto, (24) corrigidas e (25) enviadas para validação do Setor Jurídico.

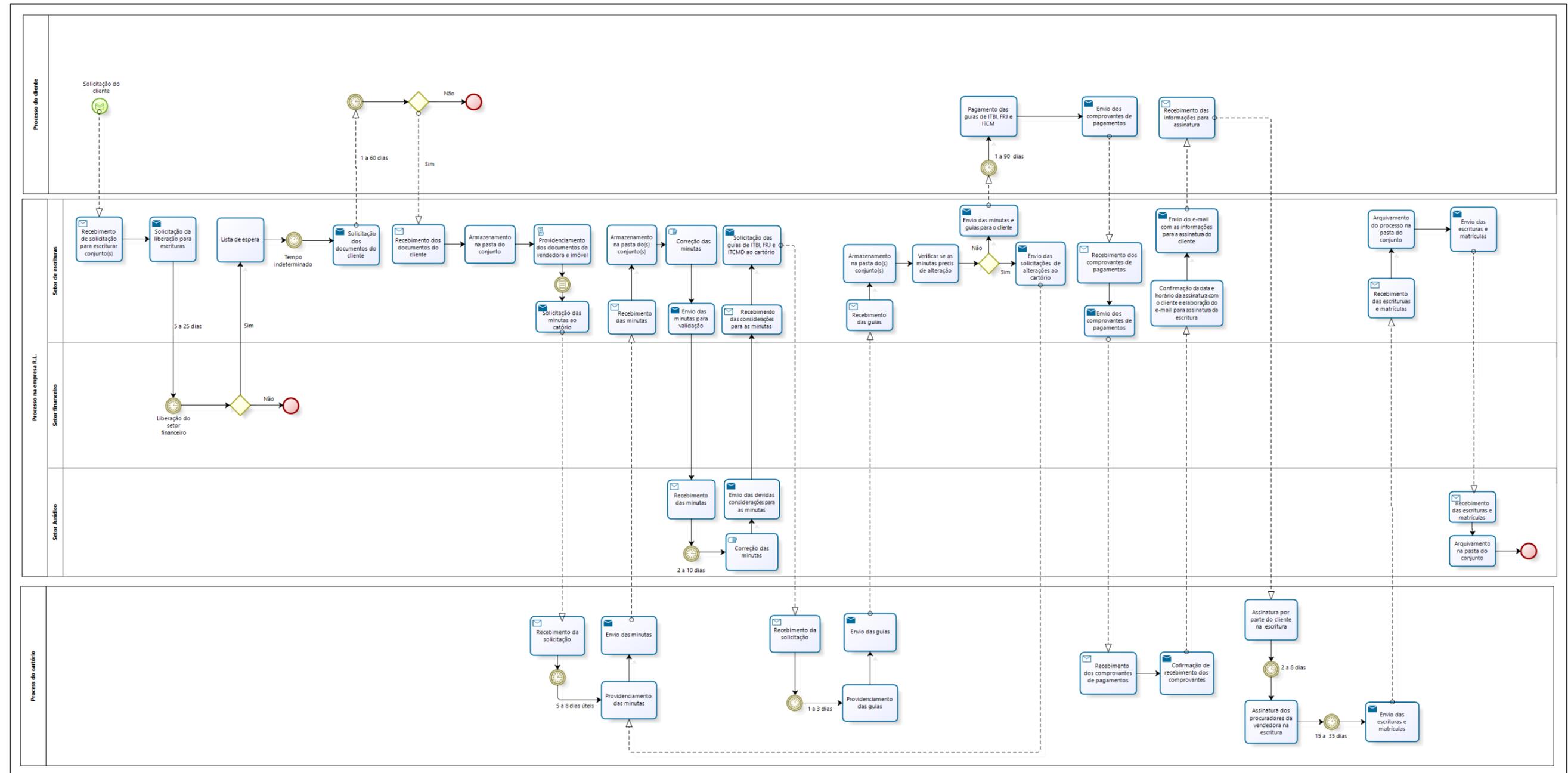
Depois do (26) recebimento, o Setor Jurídico leva entre (27) 2 e 10 dias para (28) corrigir as minutas e (29) enviar as devidas considerações ao Setor de Escrituras que, após o seu (30) recebimento, (31) solicita as guias de Imposto de Transmissão de Bens Imóveis (ITBI), de Fundo de Reaparelhamento da Justiça (FRJ) e de Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD) junto ao Cartório. O mesmo (32) recebe a solicitação e, (33) entre 1 e 3 dias, (34) providencia essas guias que e (35) envia ao Setor de Escrituras que (36) as recebe e (37) as armazena na pasta do conjunto.

(38) O Setor de Escrituras verifica se houve considerações para alterações nas minutas, onde ocorre o (39) terceiro *gateway*. Caso haja necessidade de alteração, (40) é enviada ao Cartório a solicitação de alterações nas minutas. Se não houver essa necessidade, (41) as minutas e guias são enviadas para o cliente, que demora (42) entre 1 e 90 dias para (43) realizar seus pagamentos e (44) enviar os comprovantes ao Setor de Escrituras. O mesmo (45) os recebe e (46) os repassa para o Cartório. Após (47) receber os comprovantes, o Cartório (48) envia uma confirmação de seu recebimento ao Setor de Escrituras que (49) agenda data e horário para assinatura da Escritura e elabora um e-mail com as informações necessárias que é (50) enviado ao cliente.

O cliente (51) recebe essas as informações e (52) comparece ao Cartório na data e horário previamente agendados para proceder com a assinatura da Escritura e efetuar o pagamento dos valores dos emolumentos do Cartório e do Registro de Imóveis. Após a assinatura do cliente, (53) entre 2 e 8 dias, (54) os procuradores comparecem ao cartório para também procederem com a assinatura da Escritura.

A Escritura leva entre (55) 15 e 35 dias para ser registrada e ter as matrículas do imóvel geradas. Posteriormente a sua conclusão, o Cartório (56) envia uma cópia das Escrituras e das matrículas dos imóveis ao Setor de Escrituras que (57) as recebe, (58) as arquiva na pasta do conjunto e (59) envia uma cópia desses documentos ao Setor Jurídico, que (60) as recebe e (61) as arquiva na pasta do conjunto, (62) finalizando o processo.

Figura 22 – Atual processo de escrituração na empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda.



Fonte: Elaboração da Autora.

Como visto na Figura 22, o processo é composto de 1 (uma) mensagem de início, 9 (nove) temporizadores, 1 (uma) regra, 13 (treze) atividades do “tipo nenhum”, 16 (dezesseis) atividades do tipo envio de mensagem, 13 (treze) atividades do tipo recepção de mensagem, 2 (duas) atividades do tipo manual, 1 (uma) atividade do tipo script, 3 (três) *gateways* e 3 (três) eventos de fim. Todo esse processo de negócio está inserido em 3 piscinas e 5 raias. Uma piscina e 3 raias referentes aos setores internos da

empresa e as outras duas piscinas com uma raia cada, que correspondem ao ambiente externo com os quais a empresa se relaciona nesse processo: o cliente e o cartório.

4.2 CRÍTICA DO ATUAL PROCESSO

Através da apresentação do fluxograma é possível identificar os pontos críticos do atual processo de escrituração na empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda.. Esses fatores são:

- Demora no recebimento de valores, data de imissão e liberação do Setor Financeiro para escriturar os conjuntos.
- Falta de clareza do Setor de Escrituras para com o cliente sobre o funcionamento do processo.
- Demora em tirar o cliente da lista de espera iniciar o processo de escrituração do seu conjunto.
- Sobrecarregamento do Setor de Escrituras com uma alta demanda de correção de minutas simultaneamente, gerando uma perda de prazos dos documentos e reemissão das guias com novos prazos de vencimento.
- Demora na solicitação dos documentos da Construtora/Vendedora e do Imóvel.
- Demora do Setor de Escrituras em receber as minutas por parte do Cartório.
- Solicitação das minutas das guias de ITBI, FRJ e ITCMD em tempos distintos, gerando atraso ao processo.
- Demora do Setor de Escrituras em receber a validação das minutas por parte do Setor Jurídico.
- Demora do Setor de Escrituras em receber os comprovantes de pagamentos de ITBI, FRJ e ITCMD por parte do cliente.
- Demora da ida dos procuradores ao Cartório para assinatura as escrituras.

Através da análise do processo atual de escrituração, é possível notar que o principal problema está nas demoras, seja na maneira que as atividades são conduzidas, pela espera além do tempo previsto para recebimento de alguma das partes importantes para a continuidade do processo, ou até mesmo pela falta de pessoal para conduzir todos os processos no Setor de Escrituras, o que gera uma sobrecarga devido à necessidade correção de vários processos simultâneos e de oferecer o suporte necessário ao cliente.

É importante ressaltar que todo o processo, entre o momento da entrada dos documentos no cartório até a assinatura do cliente na escritura, deveria levar apenas um mês,

pois o protocolo gerado pelo cartório possui esse prazo e após a perda do mesmo, pode haver o seu cancelamento e início de um novo processo.

Por isso, existe a necessidade de gerar ações e boas práticas pra melhorar o processo de expedição de Escrituras Públicas de Compra e Venda, conforme demonstra o capítulo seguinte.

5 PROGNÓSTICO

Atualmente, o processo de escrituração da empresa estudada não possui um modelo formal e documentado que possa ser seguido, o que dificultou o mapeamento do seu estado atual.

Após realizar esse mapeamento foi possível verificar os pontos críticos do processo e propor ações e boas práticas, conforme mostra o Quadro 3, e modelar o processo de escrituração na empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda., utilizando a metodologia BPMN, conforme aponta a Figura 23.

Têm-se, então, os seguintes pontos críticos do processo e as suas soluções propostas:

Quadro 3 - Pontos críticos do processo e as soluções propostas

Pontos Críticos	Soluções Propostas
Demora no recebimento de valores, data de imissão e liberação do Setor Financeiro para escriturar os conjuntos.	Setor Financeiro enviar ao Setor Financeiro uma lista com valores e data de imissão de todas as unidades liberadas até o momento para escriturar a cada 3 meses.
Falta de clareza do Setor de Escrituras para com o cliente sobre o funcionamento do processo.	Envio de um e-mail ao cliente contendo uma carta anexada com os documentos e informações necessárias para o processo de escrituração.
Demora em tirar o cliente da lista de espera iniciar o processo de escrituração do seu conjunto.	A cada finalização de uma escritura, inserção um novo conjunto para iniciar o processo.
Sobrecarregamento do Setor de Escrituras com uma alta demanda de correção de minutas simultaneamente, gerando uma perda de prazos dos documentos e reemissão das guias com novos prazos de vencimento.	Somente enviar solicitações para novos processos quando os que estão em andamento forem finalizados. Inserir novos processos sempre na mesma quantidade de processos que forem finalizados.
Demora na solicitação dos documentos da Construtora/Vendedora e do Imóvel.	Providenciar os documentos da Vendedora/Construtora simultaneamente à solicitação dos documentos do cliente.
Demora do Setor de Escrituras em receber as minutas por parte do Cartório.	Solicitar uma parceria com o Cartório e definir um prazo máximo para o envio das minutas.
Solicitação das minutas das guias de ITBI, FRJ e ITCMD em tempos distintos, gerando atraso ao processo.	Solicitar as minutas e guias de ITBI, FRJ e ITCMD ao Cartório simultaneamente.
Demora do Setor de Escrituras em receber a validação das minutas por parte do Setor Jurídico.	Contratação de mais uma pessoa para auxiliar nas demandas do Setor Jurídico.
Demora do Setor de Escrituras em receber os comprovantes de pagamentos de ITBI, FRJ e ITCMD por parte do cliente.	Informar no e-mail/carta o prazo máximo para pagamento das guias dentro do limite de vencimento do protocolo do Cartório.
Demora da ida dos procuradores ao Cartório para assinatura as escrituras.	Solicitar ao responsável do Cartório o colhimento das assinaturas dos procuradores na empresa.

Fonte: Elaboração da Autora.

O fluxograma com a nova proposta para o processo de escrituração coloca em prática as novas ações e boas práticas, e é composto por três piscinas: O cliente, o Cartório e a empresa. Na piscina da empresa, há uma subdivisão em três raias, sendo a raia do Setor Jurídico, a raia do Setor Financeiro e a raia do Setor de Escrituras.

Atualmente o processo ocorre pela seguinte sequência: (1) o cliente solicita ao Setor de Escrituras o início do processo de Escritura Pública de Compra e Venda do seu conjunto. (2) Em seguida, o Setor de Escrituras recebe essa solicitação do cliente e (3) confere, em uma lista enviada pelo Setor Financeiro a cada 90 dias, se o cliente está apto para escrituração.

Nesse ponto, o processo chega ao seu (4) primeiro *gateway*. (5) Se o conjunto não estiver liberado, o processo é finalizado. (6) Se o conjunto estiver liberado pelo Setor Financeiro - imóvel com débitos quitados e imissão na posse realizada -, o cliente é colocado em uma lista de espera até que (7) o processo de outro conjunto seja finalizado e haja disponibilidade do Setor de Escrituras para dar seguimento ao seu processo.

(8) O Setor de Escrituras inicia a solicitação dos documentos da Construtora/Vendedora e do Imóvel constantes no *check-list*. Após, (9) envia ao cliente a solicitação dos seus documentos e (10) aguarda entre 1 e 60 dias o envio desses documentos pelo cliente.

No (11) segundo *gateway*, se (12) não ocorrer o recebimento dos documentos do cliente no prazo estipulado, o processo é finalizado. Se houver (13) o recebimento desses documentos, (14) o Setor de Escrituras os coloca na pasta do conjunto.

(15) Com o recebimento de todos os documentos necessários, o Setor de Escrituras envia os mesmos ao Cartório para que as minutas e guias de Imposto de Transmissão de Bens Imóveis (ITBI), de Fundo de Reparcelamento da Justiça (FRJ) e de Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD) sejam providenciadas. (16) O Cartório recebe essa solicitação e (17) leva entre 1 e 3 dias úteis para (18) providenciar as minutas e guias e (19) enviar as mesmas ao Setor de Escrituras. (20) As minutas e guias são recebidas, (21) armazenadas na pasta do conjunto, (22) corrigidas e (23) enviadas para validação do Setor Jurídico.

Após o (24) recebimento das minutas, o Setor Jurídico (25) corrige as minutas e (26) envia as devidas considerações ao Setor de Escrituras.

(27) O mesmo recebe as considerações e (28) verifica se as minutas precisam de alterações, onde ocorre o (29) terceiro *gateway*. Caso haja necessidade de alteração, (30) é enviada ao Cartório a solicitação de alterações nas minutas. Se não houver essa necessidade,

(31) as minutas e guias são enviadas para o cliente que tem (32) entre 1 e 5 dias úteis para (33) realizar seus pagamentos e (34) enviar os comprovantes ao Setor de Escrituras, que (35) os recebe e (36) os repassa para o Cartório. Após o (37) recebimento dos comprovantes, o Cartório (38) envia uma confirmação de seu recebimento ao Setor de Escrituras, que (39) agenda data e horário para assinatura da Escritura e elabora um e-mail com as informações necessárias que é (40) enviado ao cliente.

O cliente (41) recebe essas as informações e (42) comparece ao Cartório na data e horário previamente agendados para proceder com a assinatura da Escritura e efetuar o pagamento dos valores dos emolumentos do Cartório e do Registro de Imóveis. Após a assinatura do cliente, (43) o Cartório se desloca até a empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda. para colher a assinatura dos procuradores na Escritura.

A Escritura leva entre (44) 15 e 35 dias para ser registrada e ter as matrículas do imóvel geradas. Posteriormente a sua conclusão, o Cartório (45) envia uma cópia das Escrituras e das matrículas dos imóveis ao Setor de Escrituras, que (46) as recebe, (47) as arquiva na pasta do conjunto e (48) envia uma cópia desses documentos ao Setor Jurídico, que (49) as recebe e (50) as arquiva na pasta do conjunto, (51) finalizando o processo.

Assim, têm-se o fluxograma com a proposta do novo processo de escrituração na empresa RL:

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que a grande crise econômica no país nesses últimos anos tenha abalado o Setor da Construção Civil, por atuar em um nicho de mercado voltado aos clientes de padrão aquisitivo elevado, as construtoras administradas pela RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários mantiveram seus volumes de vendas, gerando uma grande demanda pelo processo de escrituração dos imóveis das obras concluídas.

Essa demanda foi responsável por gerar um novo Setor específico, junto à área administrativa da empresa, com o intuito de dar atenção integral à escrituração dos imóveis visto que, até então, o gerenciamento dessa atividade era de responsabilidade do Setor Jurídico da empresa. Apesar da criação do Setor de Escrituras, o processo e as etapas inerentes a esse assunto eram desconhecidas pelo próprio Setor Administrativo, que não conseguia dar o suporte de informações necessárias ao andamento do processo, acarretando em atrasos nas diversas ações e atividades, bem como uma falta de clareza quanto às informações repassadas aos clientes.

Assim, fez-se necessária uma análise dos pontos críticos que geravam atrasos no processo, identificando os gargalos que levavam à ineficiência do processo. Foram estipulados, como objetivos para esse relatório, a descrição e representação do atual processo de expedição das escrituras públicas na empresa RL Administração e Gestão de Empreendimentos Imobiliários Ltda.; a realização de um diagnóstico e apontamento das principais fragilidades do atual processo de expedição das escrituras públicas na empresa para, então, fazer a modelagem do processo de expedição das escrituras públicas, sanando as principais fragilidades do mesmo e propondo ações de boas práticas, a fim de padronizá-lo e torná-lo mais eficiente e eficaz.

No decorrer da pesquisa sobre como o processo ocorre, algumas limitações foram encontradas. Primeiramente, houve uma dificuldade de olhar para o processo de escrituração dos imóveis com uma visão administrativa do assunto visto que, até então, havia apenas um ponto de vista jurídico do mesmo, por ser comumente tratado pelo Setor Jurídico das empresas.

Outra limitação foi a utilização do programa de BPMN utilizado, o Bizagi Modeler. Apesar de ser uma ferramenta de uso gratuito e que possui um resultado final que exprime a clareza do processo, a modelagem no programa é lenta devido às limitações das ferramentas de construção do fluxograma que não são coordenadas e associadas entre si, gerando retrabalhos a cada alteração necessária no modelo.

Junto à empresa, não havia organização ou padronização quanto aos documentos ou procedimentos operacionais para o processo, fator que dificultou o levantamento sobre o atual processo de escrituração. Este fator causava uma falta de padrão na execução do processo e também levava à inexistência de interfaces padronizadas junto aos outros processos como o de compras, por exemplo, gerando conflitos sobre as zonas de responsabilidades de cada colaborador e, conseqüentemente, falhas no decorrer da realização das atividades. Também foi notada uma carência de procedimentos de controle para garantir a ausência de falhas no processo.

Depois de mapeado o seu estado atual, o processo foi criticado, buscando encontrar seus principais pontos fracos e propor mudanças para sanar essas fraquezas. Assim, foi construída uma proposta de um novo processo, que fosse menos burocrático, trazendo mais clareza de informações sobre todo o processo, mais eficiência e eficácia. Para isto, a técnica utilizada foi o BPMN concluindo, assim, os objetivos definidos para este estudo.

Após o prognóstico, sendo aplicado o novo processo junto ao Setor de Escrituras, o prazo estipulado pelo Cartório passa a ser seguido sem interrupções e atrasos na totalidade de suas etapas, possibilitando uma diminuição do tempo de espera dos clientes que aguardam o início do processo de escrituração dos seus conjuntos.

Algumas empresas que já lançaram um olhar crítico sobre o assunto adquiriram programas que ajudam no controle do processo, verificando se todos os documentos necessários para a continuidade de cada etapa já estão sob os cuidados dos responsáveis pela mesma e, caso não estejam, enviam mensagens para lembrar aos envolvidos a necessidade de que sejam providenciados no seu devido prazo. Assim, o Setor responsável tem mais tempo para dedicar a novos processos, diminuindo o tempo da fila de espera dos clientes.

Outra ferramenta que melhora a qualidade e a quantidade de dados armazenados de maneira ordenada sobre o cliente é o programa Trello, onde pode ser criado um histórico da situação do andamento do processo de cada cliente, alertas de prazos das etapas, criação de *check-lists* dos documentos necessários para o processo e classificação da prioridade dos processos com base em sua urgência. Assim, ocorre um acompanhamento diário sobre todas as etapas em andamento.

Por fim, para posteriores pesquisas, recomenda-se à empresa que foque na criação de procedimentos que integrem os setores da empresa, priorizando igualmente as demandas conjuntas dos setores ao invés de priorizar as demandas específicas de cada setor em detrimento das demais, que é o principal fator de atrasos nos atuais processos.

REFERÊNCIAS

ABPMP - Association Business Process Management Professionals Brazil. **Guia para o Gerenciamento de Processo de Negócio**. Brasil: Corpo Comum de Conhecimento, 2013.

ABPMP - Association Business Process Management Professionals Brazil (Org.). **Pesquisa Nacional em Gerenciamento de Processos de Negócio: O status e a evolução do Gerenciamento de Processos de Negócio nas organizações brasileiras**. In: BPM Global Trends, Brasil, v. 5, p.1-37, 2014. Disponível em: <<http://www.bpmglobaltrends.com.br/revistas/>>. Acesso em: 12 set. 2018.

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballesterero. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw- Hill, Makron, 1991.

ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) – Versão 3.0. ABPMP, [s. 1.], 2009.

BALDAM, Roquemar. Ciclo de gerenciamento de BPM. In: VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org). **Análise e Modelagem de Processo de Negócio: foco na Notação de BPMN (Business Process Modeling Notation)**. 1. ed. - 3.reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

BROCKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à teoria das organizações. São Paulo: Manole, 2010.
 _____. **Teoria geral da administração: abordagens, prescritivas e normativas**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHUM, Julio César Benalcázar. Ferramenta de BPM: foco na avaliação. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará; VALLE, Rogério Valle de (Org). **Análise e Modelagem de Processo de Negócio: foco na Notação de BPMN (Business Process Modeling Notation)** . 1. ed.- 3.reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

DAFT, Richard. L. **Management**. Fort Worth, Tex: The Dryden Press, 1993.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FERREIRA, Geovana Aline Alves. **Modelagem com BPMN e UM L dos processos de suporte da Unimed Grande Florianópolis visando sua automação**. 2008. 135f. Monografia (Curso de Graduação em Sistemas de Informação) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, Tatiane Engel; SOUZA, Aline Corrêa de. **Unidade 1 – Aspectos teóricos e conceituais**. In: **Métodos de pesquisa**. [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso

de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GERHARDT, Tatiane Engel et al. **Unidade 4 – Estrutura do projeto de pesquisa.** In: **Métodos de pesquisa.** [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LERNER, Walter. Organização, sistemas e métodos. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MINTZBERG, Henry. **Managing.** San Francisco: Berrett - Koehler, 2009.

MONTANA, Patrick. J; CHARNOVR, Bruce H. **Administração.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas.** São Paulo: Atlas, 1996.

OBJECT MANAGEMENT GROUP. **Business Process Model and Notation (BPMN).**

v2.0. 2013. Disponível em: <<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF/>>. Acesso em: 15 set. 2018.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. **Unidade 2 – A pesquisa científica.** In: **Métodos de pesquisa.** [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SILVEIRA, Luiz Alberto. **Escolha ser feliz.** Florianópolis: Virelli Publisher, 2017.

TESSARI, Rodrigo. **Gestão de Processos de Negócio:** Um Estudo de Caso da BPMN em uma Empresa do Setor Noveleiro. 2008. 111f. Dissertação (Mestrado em administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Modelo de carta para solicitação dos documentos do cliente Pessoa Física para o processo de escrituração.

Florianópolis, data de mês de ano.

Ao

Sr. _____,

Caro Senhor,

Estamos dando início ao processo de outorga da escritura pública de compra e venda da(s) **unidade(s)** _____, **Torre CA** do empreendimento SC 401 Square Corporate.

Desta forma, peço que encaminhe os seguintes documentos (pode ser cópia digitalizada legível a ser encaminhado via e-mail):

DO COMPRADOR

- Pessoa Física:

- * Carteira de Identidade ou CNH e CPF (no ato da outorga da escritura deverá ser apresentada a via original) do comprador e do cônjuge (caso seja casado);
- * Comprovante de Residência;
- * Certidão de Casamento com Averbação do atual estado civil (no ato da outorga da escritura deverá ser apresentada a via original, ou cópia autenticada);
- * Escritura de Pacto Antenupcial com registro no Ofício de Registro de Imóveis (em sendo casados pelo Regime da Comunhão Universal de Bens ou Separação de Bens após dezembro de 1977, ou ainda casados pelo regime da Participação Final nos Aquestos);
- * Escritura Pública de União Estável com registro em Cartório de Títulos e Documentos (para os que vivem em regime de união estável e o formalizaram a união por instrumento público - no ato da outorga da escritura deverá ser apresentada a via original, ou cópia autenticada);
- * Profissão do comprador e do cônjuge (somente informar).

APÊNDICE B – Modelo de carta para solicitação dos documentos do cliente Pessoa Jurídica para o processo de escrituração.

Florianópolis, dia de mês ano.

À

-----,

Caros Senhores,

Estamos dando início ao processo de outorga da escritura pública de compra e venda da(s) unidade(s) _____, Torre _____ do empreendimento SC 401 Square Corporate.

Desta forma, peço que encaminhe os seguintes documentos (pode ser cópia digitalizada legível a ser encaminhado via e-mail):

DO COMPRADOR

Pessoa Jurídica:

- * Contrato Social e demais alterações, caso as alterações não sejam consolidadas (cópia autenticada);
- * Última Alteração Contratual Consolidada em diante (cópia autenticada);
- * Certidão Simplificada da Junta Comercial expedida no máximo há 30 dias;
- * Cópia simples do documento de Identidade, CPF e Comprovante de residência dos representantes legais da empresa;
- * Profissão dos sócios (apenas informar).

APÊNDICE C – E-mail padrão para solicitação das minutas ao Cartório.

Boa tarde!

Peço a gentileza de providenciar a escritura pública de COMPRA E VENDA da(s) unidade(s) 330 CA do Empreendimento SC 401 Square Corporate, com base nos dados que seguem:

COMPRADOR:

Nome, nacionalidade _____, profissão _____, portador da CNH nº _____, expedida pelo Detran/____, inscrito(a) no CPF/MF sob nº _____, estado civil _____, residente na cidade de _____, na Rua _____, nº _____, bairro _____.

VALOR TOTAL: R\$ _____ pagos anteriormente a este ato.

MATRICULAS: nºs _____- Conj. comercial _____ e _____- GVE (composta por 1.129 vagas de garagem) do 2º Ofício do Registro de Imóveis de Santa Catarina.

VAGA DE ESTACIONAMENTO: O(s) promitente(s) comprador(es) tem direito de uso de _____ vaga(s) simples.

DATA DA POSSE: Pelos contratantes foi dito que têm entre si como justo e contratado que é de responsabilidade do outorgante vendedor o pagamento de eventuais débitos relativos ao Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU) e/ou Taxa de Coleta de Lixo (TCL) e às taxas de condomínio, que tenham sido gerados até o dia __/__/__, relativos às unidades autônomas desta compra e venda, data em que foram entregues ao outorgado comprador, sendo de responsabilidade do mesmo o pagamento dos que forem gerados a contar do dia __/__/__, isentando a outorgante vendedora de quaisquer ônus dessa natureza incidentes após a transmissão da posse.

DA COMPRA E VENDA: Instrumento Particular de Promessa de Compra e Venda de Bem Imóvel, realizado entre as partes em data de __/__/__, no valor de R\$ _____.

Favor enviar as guias de ITBI, FRJ e ITCMD.

Obrigada.

Att.

Responsável do Setor de Escrituras.

APÊNDICE D – E-mail padrão com as informações necessárias para a assinatura do cliente na escritura.

Bom tarde!

Informo que o processo de escrituração da unidade ____, Torre __ do SC 401 Square Corporate está apto para assinatura.

Segue em anexo as minutas finais e as planilhas com os valores do Cartório e Registro de Imóveis, apenas para conhecimento.

Na assinatura da escritura o cliente deverá apresentar os documentos pessoais (RG, CPF e Certidão de casamento) em vias originais p/ conferência final pelo Tabelião das escrituras e os comprovantes de pagamento originais das guias de ITBI, FRJ e ITCMD bem como, deverá efetuar o pagamento do Tabelionato e Registro de Imóveis de aproximadamente R\$ _____, pagos diretamente ao cartório, em dinheiro ou cheque.

Contatos:

Cartório - _____

RL - _____.

Endereço para assinatura:

Data e horário para assinatura:

__/__/201__ as __h.

Permaneço à disposição para maiores esclarecimentos.