



# **PROJETO DE GRADUAÇÃO**

## **UMA PROPOSTA DE MELHORIA AO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE COTA COM BASE NO CICLO BPM E PDCA: ESTUDO DE CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO**

Por,  
**Isabela Martins Nascimento de Souza**

**Brasília, 12 de novembro de 2021**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

FACULDADE DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Tecnologia  
Departamento de Engenharia de Produção

## PROJETO DE GRADUAÇÃO

# **UMA PROPOSTA DE MELHORIA AO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE COTA COM BASE NO CICLO BPM E PDCA: ESTUDO DE CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO**

Por,

**Isabela Martins Nascimento de Souza**

Trabalho submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro de  
Produção

### **Banca Examinadora**

Profa. Dra. Simone Borges Simão Monteiro - UnB/EPR (Orientadora)

Prof.<sup>a</sup> Isabela Neto Piccirillo (EESC-USP)

Msc(r) Ronan Cruz Amoras - UnB/ENC

Brasília, 12 de novembro de 2021

*“Concentre todos seus pensamentos na tarefa que está realizando. Os raios de sol não queimam até que sejam colocados em foco”.*

**Alexander Graham Bell**

## **AGRADECIMENTO**

A minha mãe Marlete, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço.

Ao meu pai Jorge que apesar de todas as dificuldades me fortaleceu e que para mim foi muito importante.

Aos meus irmãos, Manuela e João Pedro, que me incentivaram nos momentos difíceis e por acreditar em mim quando eu já não acreditava.

Às minhas amigas, Luciana e Bruna, que me incentivaram nos momentos difíceis e por acreditar em mim quando eu já não acreditava. Agradeço também por sempre estarem ao meu lado, pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado ao longo de todo o período em que me dediquei a este trabalho.

À Professora Orientadora Simone Borges, pelo apoio, atenção, carinho, e principalmente por toda confiança em mim depositada para a execução deste trabalho, além das oportunidades que me foram oferecidas para a execução dos Projetos MAPROEx e MAP.

Aos meus colegas de trabalho, em especial Cristiane, Samuel e Flávio, que compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho, fornecendo todo o apoio necessário, e ao Eduardo, por insistir sempre na melhoria dos processos operacionais.

Por fim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte de minha formação, o meu muito obrigada.

## **RESUMO**

O Sistema de Consórcios se destina a propiciar o acesso de integrantes de grupos de consórcio ao consumo de bens e serviços. Com o intenso crescimento desse tipo de mercado, a medição da qualidade de serviços tem uma influência importante na competência das empresas. Dessa forma, este trabalho visa estudar o processo de Transferência de Cota de Consórcio realizado por uma Administradora de Consorcio, com o apoio de ferramentas da qualidade. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa de caráter aplicado/exploratório e natureza qualitativa que combina com as estratégias de revisão da literatura e estudo de caso. O objetivo foi alcançado pela aplicação de um ciclo de melhoria baseados no ciclo BPM e PDCA que proporcionou a elaboração da proposta de melhoria e modelagem do processo TO-BE de Transferência de Cota.

**Palavras-chave:** Transferência de Cota, Consórcio, Ciclo de Melhoria

## **ABSTRACT**

The Consortium System is intended to provide members of consortium groups with access to the consumption of goods and services. With the intense growth of this type of market, the measurement of service quality has an important influence on the competence of companies. Thus, this work aims to study the Consortium Quota Transfer process carried out by a Consortium Administrator, with the support of quality tools. In order to achieve this objective, an applied/exploratory research and qualitative nature was carried out, which combines with the strategies of literature review and case study. The objective was reached by the application of an improvement cycle based on the BPM and PDCA cycle that provided the elaboration of the improvement proposal and modeling of the TO-BE Quota Transfer process.

**Keywords:** Quota Transfer, Consortium, Improvement Cycle

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO .....	13
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.3. JUSTIFICATIVA.....	14
1.4. OBJETIVOS .....	15
1.4.1. Objetivo Geral .....	15
1.4.2. Objetivos Específicos .....	15
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1. CONSÓRCIO DE BENS E SERVIÇOS .....	16
2.1.1. TRANSFERÊNCIA DE COTA DE CONSÓRCIO.....	17
2.2. CICLO DE VIDA DE PROCESSOS .....	18
2.2.1. MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS.....	18
2.2.1.1. Notação de Modelagem de Processos.....	19
2.2.2. <i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</i> (BPM) .....	20
2.3. FERRAMENTAS DE QUALIDADE .....	23
2.3.1. DIAGRAMA DE PARETO E A CURVA ABC .....	23
2.3.2. MÉTODO 5W2H .....	24
2.3.3. KANBAN .....	25
2.4. CRITÉRIOS DE DESEMPENHO DE SERVIÇOS.....	25
3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....	28
3.1. MÉTODO DE PESQUISA.....	28
3.2. ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA .....	29
4. APLICAÇÃO DO CICLO DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE COTA .....	31
4.1. FASE DE PLANEJAMENTO.....	32
4.1.1. O PROCESSO DE TRANSFERENCIA DE COTA.....	32
4.1.2. MODELAGEM DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE COTA (AS-IS).....	33
4.1.2.1. Subprocesso de Emissão dos Documentos de Transferência de Cota (AS-IS).....	34
4.1.2.2. Subprocesso de Confirmação da Transferência da Cota (AS-IS).....	37
4.1.3. Identificação dos problemas no processo de Transferência de Cotas AS-IS.....	39
4.2. FASE DE MEDIÇÃO.....	42
4.2.1. COLETA DOS PROBLEMAS DE EXECUÇÃO.....	42
4.2.2. DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS A SEREM ANALISADOS PARA O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE COTA.....	44
4.3. FASE DE ANÁLISE .....	48

4.3.1. ANÁLISE DO PANORAMA ATUAL E IDENTIFICAÇÃO DE AÇÕES DE MELHORIA	48
4.4. FASE DE MELHORIA.....	50
4.4.1. PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO .....	50
4.4.2. MODELAGEM DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE COTA ( <i>TO-BE</i> ).....	52
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58
APÊNDICE A: MODELO DE RELATÓRIO DE TRANSFERÊNCIAS ATIVAS .....	62
APÊNDICE B: MODELAGEM DO PROCESSO <i>TO-BE</i> DE TRANSFERÊNCIA DE COTA – SUBPROCESSO DE EMISSÃO DE DOCUMENTOS ( <i>TO-BE</i> ) .....	63
APÊNDICE C: MODELAGEM DO PROCESSO <i>TO-BE</i> DE TRANSFERÊNCIA DE COTA – SUBPROCESSO DE CONFIRMAÇÃO DA TRANSFERÊNCIA ( <i>TO-BE</i> )....	64



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Notação BPMN.....	19
Figura 2: Ciclo de Vida BPM.....	21
Figura 3: Ciclo PDCA.....	22
Figura 4: Diagrama de Pareto.....	24
Figura 5: 5W2H.....	25
Figura 6 - Critérios da Qualidade de Serviços.....	26
Figura 7: Ciclo de Melhoria para o processo de Transferência de Cotas .....	31
Figura 8: Aplicação do Ciclo de Melhoria no processo de Transferência de Cota .....	32
Figura 9 - Competências dos Setores.....	33
Figura 10 – Modelagem do subprocesso Emissão dos Documentos de Transferência de Cota (AS-IS) .....	36
Figura 11 – Subprocesso de Confirmação da Transferência de Cota (AS-IS).....	38
Figura 12 – Consolidação da Base e Padronização dos Dados.....	42
Figura 13: Macroproblemas do processo de Transferência de Cota .....	49
Figura 14: Atualização do Fluxo (1) .....	52
Figura 15: Atualização do Fluxo (2) .....	53
Figura 16: Atualização do Fluxo (3) .....	54
Figura 17: Atualização do Fluxo (4) .....	54
Figura 18: Atualização do Fluxo (5) .....	55
Figura 19: Quadro Kanban sugerido.....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: índices de Referência .....	45
---------------------------------------	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Eficiência do Processo - 2021 .....	43
Gráfico 2: Quantidade de Processos Tratados.....	44
Gráfico 3: Diagrama de Pareto .....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estruturação da Pesquisa .....	29
Quadro 2: Principais problemas identificados na execução do processo de Transferência de Cota.....	41
Quadro 3: Pendências geradas no processo .....	47
Quadro 4: Padronização dos problemas .....	48
Quadro 5: Identificação de ações para melhoria .....	50
Quadro 6: Proposta de Plano de Ação.....	51

## **1. INTRODUÇÃO**

Esse capítulo traz uma contextualização, onde se aborda uma visão geral sobre a temática principal do presente trabalho. Descreve o problema que se deseja sanar e embasa a necessidade de haver esse estudo. Apresenta os objetivos gerais e específicos e mostra como será a estrutura ao longo do trabalho.

### **1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO**

O Sistema de Consórcios viveu um momento de intensa aceleração em 2019. O faturamento do setor chegou a R\$ 134,17 bilhões, elevando em 26,5% os R\$ 106,08 bilhões de 2018, e apresenta crescimento significativo desde 2017 (ABAC, 2020). Em 2020, o faturamento das cotas comercializadas foram de 3,12 milhões, apesar dos impactos negativos da pandemia da Covid-19 (BACEN,2020).

No 2º semestre de 2020, além do aquecimento de alguns setores, especialmente os ligados ao agronegócio e à construção civil, houve um aumento na comercialização de cotas de consócio. Com isso, o total de cotas ativas em 2020 passou a ser de 7,93 milhões, representando um crescimento de 5,1% (BACEN,2020; ABAC,2021). O Consócio consiste na formação de um grupo de pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas, que visam realizar juntas uma poupança para aquisição de bens móveis, imóveis ou serviços sobre a tutela de uma administradora de consórcios (ABAC, 2020).

Com o intenso crescimento desse tipo de mercado, a medição da qualidade de serviços tem uma influência importante na competência das empresas, sendo ainda mais relevante no setor bancário devido à elevada competição para manter e atrair clientes (DINCER, 2019).

Dessa forma, é de suma importância analisar, monitorar e melhorar os processos realizados na instituição financeira, a fim de alcançar vantagem competitiva perante seus concorrentes.

### **1.2. PROBLEMA DE PESQUISA**

A administradora em estudo está presente há 40 anos no mercado e, em 2011, foi adquirida por um banco cooperativo a fim de ampliar o ambiente de atuação da

instituição. Atualmente, utiliza sistemas para manter contato com as intermediadoras e consorciados enquanto um grupo de operadores gerencia o processo desde a aquisição da cota até o encerramento do grupo.

Atualmente, houve um aumento significativo nas operações realizadas devido à quantidade de cotas vendidas durante a campanha de Black Friday em novembro de 2020. Uma dessas operações é a transferência de cota de consórcio, que teve um aumento de 73% no período de Janeiro a Agosto de 2021. Este processo consiste em ceder os direitos e obrigações de uma cota à um terceiro.

Diante do contexto atual, este trabalho de conclusão de curso tem como intuito responder a seguinte pergunta: como diminuir os problemas identificados durante a execução do processo sob a perspectiva da Administradora de Consórcio?

### **1.3. JUSTIFICATIVA**

Para Toledo et al (2012), a melhoria da qualidade, “é uma atividade que deve estar presente nas rotinas de todos os processos de todas as empresas e organizações.” Isso significa que todos os processos, sejam produtivos/técnicos ou administrativos e de negócios, podem e devem ser continuamente avaliados e melhorados. A prática de melhoria deve ser compreendida como fazendo parte natural das atividades de trabalho, de gestão e de responsabilidades de todas as pessoas da organização, nos níveis operacional e gerencial (TOLEDO et al, 2012).

Segundo Trentin (2018), as organizações que desejam manter sua vantagem competitiva no mercado, têm realizados grandes investimentos em busca da melhoria contínua de seus processos. Porém é importante ressaltar que antes de ser melhorado, o desempenho de qualquer operação deve ser medido, compreendido e avaliado (TOLEDO et al, 2012).

Nesse contexto, busca-se analisar o desempenho da operação por meio de ferramentas da qualidade, a fim de classificá-lo e compará-lo às boas práticas já realizadas dentro de uma organização (TOLEDO et al, 2012). Portanto, não basta apenas padronizar os processos e métodos. Faz-se necessário melhorá-los de forma contínua.

A promoção da melhoria contínua começa a partir do entendimento dos processos executados e levantamento dos problemas a fim de eliminá-los e

redesenhar de forma que se encaixe com os objetivos estratégicos da organização (TRENTIN, 2018).

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo Geral**

Desenvolver uma proposta de melhoria para o fluxo de transferência de cota, com o apoio de ferramentas de qualidade.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- a) Compreender o processo atual de Transferência de Cota de Consórcio;
- b) Levantar os principais problemas que impactam na operação;
- c) Analisar possíveis causas para os problemas identificados;
- d) Proporcionar um plano de melhoria para o fluxo do processo de Transferência de Cota.

## **1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho está organizado em 5 capítulos, como seguem:

Capítulo 1: no primeiro capítulo, é apresentada a introdução do trabalho, onde se aborda o contexto, a descrição do problema de pesquisa bem como sua justificativa, o objetivo geral e os objetivos específicos a serem atingidos, e, por fim, a estrutura do trabalho.

Capítulo 2: no capítulo dois é apresentada uma revisão de literatura que trata sobre consórcio e ferramentas de qualidade utilizadas tanto para a análise de dados quanto para a proposta de melhoria.

Capítulo 3: no capítulo três, descreve-se a metodologia de pesquisa utilizada e aplicada nesse trabalho.

Capítulo 4: no quarto capítulo, é exposto a aplicação do ciclo de melhoria para o processo de Transferência de Cota;

Por fim, serão apresentadas as considerações finais da pesquisa e proposições de trabalhos futuros.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo, apresentam-se as contribuições teóricas sobre o tema em questão e os principais conceitos que contribuem para o entendimento sobre o tema.

### **2.1. CONSÓRCIO DE BENS E SERVIÇOS**

O produto consórcio surgiu no Brasil na época de 60, e após diversas alterações no seu funcionamento e em seus regulamentos, hoje é considerado uma alternativa viável para aquisição de bens e serviços por meio de autofinanciamento e possui como diferencial a sua facilidade devido à custos reduzidos em comparação a outras formas de financiamento e produtos bancários (ABAC, 2020).

Uma das características principais do consórcio é a origem do capital utilizado para aquisição do bem objeto, que é composto através da reunião de pessoas físicas ou jurídicas em grupo, onde cada participante recebe uma cota, e mensalmente cada cotista realiza o pagamento de uma parcela, compondo o fundo comum. A maior vantagem dos grupos de consórcios comparado aos demais produtos oferecidos pelo mercado é a ausência de aplicação de recursos de terceiros, sendo assim, não há necessidade de remuneração desse capital (ROSIN, 2006; ABAC, 2020).

Além do produto consórcio ser bastante atrativo, existe o contraponto, que é a necessidade de aguardar a contemplação da cota de cada participante do grupo. A contemplação é a definição de qual dos cotistas receberá o direito a adquirir o veículo, serviço ou equipamentos e ocorre periodicamente nas Assembleias Geral Ordinária - AGO por meio de sorteios. Além dos sorteios, os consorciados podem ser contemplados através dos lances, onde através de antecipação de parcelas os consorciados concorrem a contemplação da sua cota, onde a cota contemplada é definida pelo maior lance. Os lances ainda se dividem em duas categorias - fixo e livre, onde a distinção se dá em relação ao recurso utilizado para ofertar o lance (HABEL, 2018; ABAC, 2021)

A partir do momento em que ocorre a contemplação, o consorciado tem acesso à carta de crédito, porém não é obrigado a utilizar o saldo da cota para aquisição do produto do segmento do grupo. Como opção, os cotistas participantes de um grupo podem receber os valores da sua carta de crédito em espécie, sem a necessidade de utilização dos valores para compra de bens e direitos, conforme a Circular nº



3.432/2009 do BACEN. A circular diz que é possível o consorciado receber o valor em espécie após 180 dias da contemplação da cota, desde que suas obrigações com o grupo estejam quitadas ou após o encerramento do grupo, que ocorre quando todas as cotas do grupo são quitadas.

É importante ressaltar que, caso o consorciado desista de sua cota antes de encerrar com suas obrigações com o grupo, a lei nº 11.795, de 8 de outubro de 2008, conhecida como Lei dos Consórcios, estabelece em seu artigo 13 que "os direitos e obrigações decorrentes do contrato de participação em grupo de consórcio, por adesão, poderão ser transferidos a terceiros, mediante prévia anuência da Administradora".

### **2.1.1. TRANSFERÊNCIA DE COTA DE CONSÓRCIO**

O consórcio costuma ser a melhor opção oferecida pelo mercado para a compra de bens como imóveis ou veículos quando não há dinheiro para o pagamento à vista, sendo, muitas vezes, mais atrativo do que a poupança. O modelo permite que haja um melhor planejamento financeiro, por ser livre de juros.

Porém, há casos em que as pessoas precisam interromper o processo e fazer a transferência de consórcio.

A transferência de cota é um processo realizado pelas Administradoras de Consórcio que consiste em ceder a cota para outra titularidade. A Lei 11.795/2008, garante ao consorciado o direito de realizar a transferência de sua cota desde que seja autorizada pela Administradora de Consórcio. Cada empresa possui suas próprias regras de execução do processo e a intermediação da Administradora é uma garantia de segurança para todos os envolvidos, uma vez que ela fará uma análise do perfil do interessado para evitar prejuízos tanto para si quanto para o grupo do consórcio.

A transferência de consórcio é uma maneira eficiente de evitar prejuízos por falta de pagamento de parcelas, além disso, permite que o consorciado recupere o dinheiro investido, desde que exista um acordo entre as partes. Cabe à Administradora do consórcio fazer a transferência com documentação oficial, mas o comprador e o vendedor podem criar um contrato entre si para garantir maior segurança à operação e o recebimento dos investimentos realizados.

Na Administradora em estudo, são utilizados dois sistemas para a execução da transferência, porém há a necessidade de atualização processo devido ao alto índice de solicitações.

## **2.2. CICLO DE VIDA DE PROCESSOS**

A proposta do presente estudo está relacionada com a melhoria de processos, dessa a próxima subseção tratará sobre os conceitos envolvendo a modelagem e ciclo de vida de processos.

### **2.2.1. MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS**

A modelagem de processos de negócios, de acordo com o BPM CBOK (2013), é o “conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos”.

Jacoski e Grzebieluchas (2011) dizem que é possível modelar dois tipos de processos. O primeiro refere-se “à modelagem do processo atual, representada como “AS-IS”, e a segunda como “TO-BE”, que se entende como a otimização e modelagem do estado almejado” (JACOSKI; GRZEBIELUCHAS, 2011).

A diferença entre esses dois modelos de processos de negócio está relacionada aos seus níveis de detalhamento. É comum que o processo AS-IS possua o mínimo de informações necessárias, servindo como modelo de entendimento dos profissionais envolvidos, enquanto o TO-BE é a futura representação do processo, em que serão implementadas as melhorias propostas (JACOSKI; GRZEBIELUCHAS, 2011).

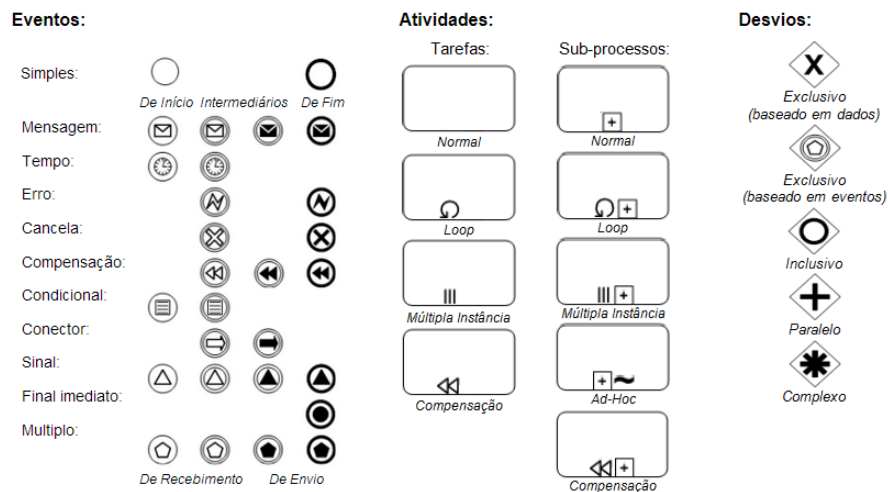
Portanto, pode-se afirmar que o propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre o seu funcionamento, utilizando uma notação padrão que é composta de ícones e conectores que ajudam a mostrar o relacionamento entre diversos componentes do de processos de negócios (BPM CBOK, 2013).

### 2.2.1.1. Notação de Modelagem de Processos

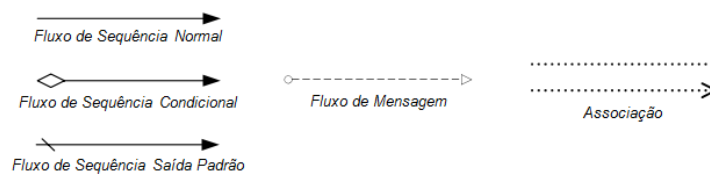
A notação é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos (BPM CBOK, 2013). O *Business Process Model Notation* (BPMN) é um padrão representado por um grupo de símbolos (Figura 1) para modelagem de diferentes aspectos do processo de negócio, criado pela *Business Process Management Initiative* (BPMI) que estabelece padrões para sistemas de informação.

Figura 1: Notação BPMN

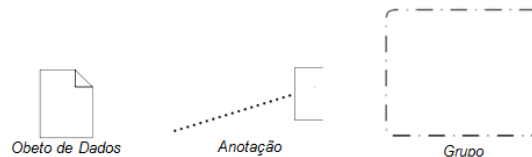
#### Objetos de Fluxo



#### Objetos de Conexão



#### Artefatos



#### Divisões



Fonte: Autor, adaptado (BPM CBOK, 2013)

Existem quatro categorias básicas de elementos na notação BPMN (Figura 1) que são: Objetos de Fluxo, Objetos de Conexão, Artefatos e Divisões (BPM CBOOK, 2013).

Essas categorias auxiliam no entendimento do fluxo do processo além de ser uma notação conhecida por todos os usuários de negócios (BPM CBOOK, 2013).

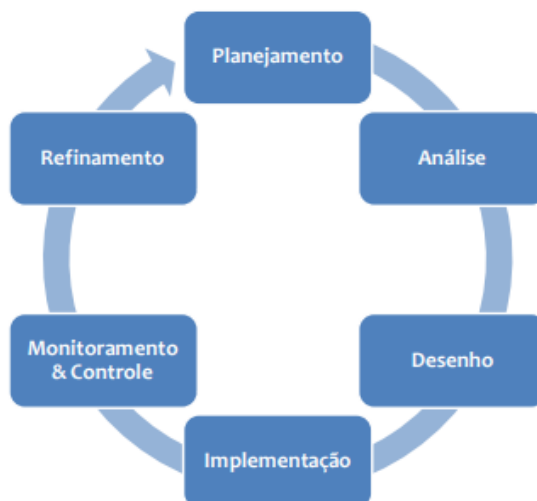
### **2.2.2. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)**

A aplicação do *Business Process Management* (BPM) permite modelar os processos organizacionais da empresa, buscando a integração funcional e proporcionando maior agilidade nas atividades que envolvem pessoas, tarefas, máquinas aplicações de software e outros elementos coordenados para atingir os objetivos do negócio. Com a utilização de notação de modelagem de processos como o *Business Process Model Notation* (BPMN), os analistas de negócio podem documentar os modelos criados e entender melhor os processos da empresa em diferentes níveis, facilitando desse modo o entendimento dos participantes dos processos de negócio (PRADABWONG et al 2017; WONG;TSENG, 2014)

O guia BPM CBOK (2013), afirma que o BPM “implica um comprometimento permanente e contínuo da organização para o gerenciamento de seus processos”. Através de um conjunto de atividades que devem ser executadas em um ciclo infinito, é possível assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia da organização.

A literatura de BPM é repleta de ciclo de vida de processos de negócio que descrevem a abordagem de gerenciamento em um ciclo contínuo. Um ciclo de vida (Figura 2) geralmente é composto de seis atividades: Planejamento, Análise, Desenho, Implementação, Monitoramento e Controle, e Refinamento (CBOK, 2013).

Figura 2: Ciclo de Vida BPM



Fonte: BPM CBOK (2013, p52)

Por ser um guia, o BPM CBOK (2013) não detalha as atividades de cada etapa do ciclo de vida do gerenciamento de processos, visto que a premissa do guia é não ser prescritivo. Porém Teixeira (2017 *apud* Vasconcellos et al, 2012), as etapas podem ser definidas como:

1. Planejamento: identificação do problema e elaboração de um plano alinhado com as estratégias da empresa, direcionado aos processos da organização. Além disso, nessa etapa é elaborada a modelagem do processo no estado atual AS-IS;
2. Análise: assimila informações oriundas de planos estratégicos, modelos de processo, medições de desempenho, mudanças no ambiente externo e outros fatores, para compreender completamente os processos de negócio no escopo da organização como um todo;
3. Desenho: define o que a organização quer que o processo seja (TO-BE) e responde questões como: o quê, quando, onde, quem e como o trabalho ponta-a-ponta é realizado. É também objetivo dessa fase assegurar que métricas e controles gerenciais apropriados estejam implementados para medição de desempenho e conformidade;
4. Implementação: entrega dos processos ao cliente, agora melhorados e otimizados, contendo os indicadores necessários para o seu funcionamento para atingir os benefícios esperados;
5. Monitoramento e Controle: nesta etapa faz-se a estruturação dos dados e das informações que a execução dos processos gera. Mede-se o

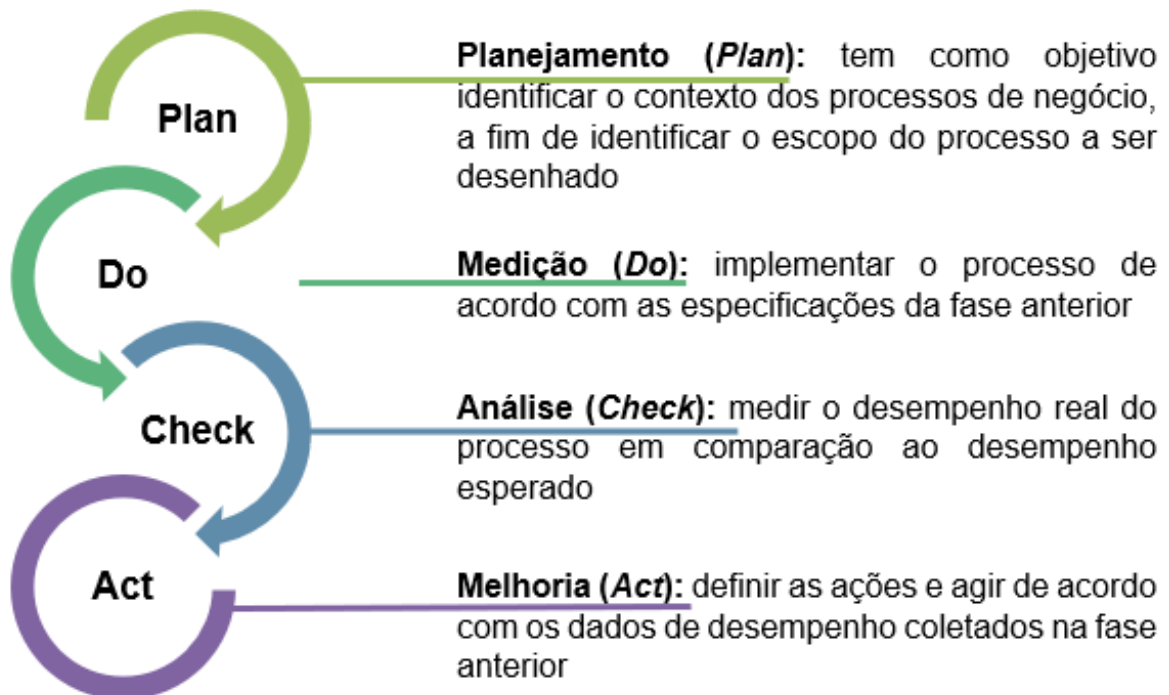
desempenho dos processos em relação ao que a organização almeja deles. Os pontos de gargalo, pontos de desvio, pontos de subutilização de recursos, e outros problemas verificados são apontados. A partir das informações analisadas atividades de melhoria e otimização dos processos serão obtidas, de forma a garantir a continuidade do ciclo.

6. Refinamento: são realizadas melhorias no processo a partir da identificação de novos gargalos e falhas na execução do processo. Nessa etapa é realizada uma nova modelagem do processo TO-BE.

Em contrapartida, independentemente do número de fases, “a maioria dos ciclos de vida pode ser mapeada como um ciclo básico PDCA” (CBOK, 2013).

O Ciclo PDCA (Figura 3) é uma metodologia de 4 etapas que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas (PACHECO, et al 2012; CBOK, 2013).

Figura 3: Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de BPM CBOK (2013)

Segundo o guia BPM CBOK (2013), o ciclo PDCA, assim como o Ciclo de Vida BPM, pode ser visto como o ciclo de vida de um processo devido à sua simplicidade

além de ser aplicado na análise de processos de negócio de ponta-a-ponta, visando a melhoria de processos.

Para a correta aplicação do ciclo de melhoria, é necessário analisar as características de cada etapa e suas relações com o problema, a fim de estruturar um plano de ação que condiz com a realidade de uma organização (FONSECA;MIYAKE, 2006)

## **2.3. FERRAMENTAS DE QUALIDADE**

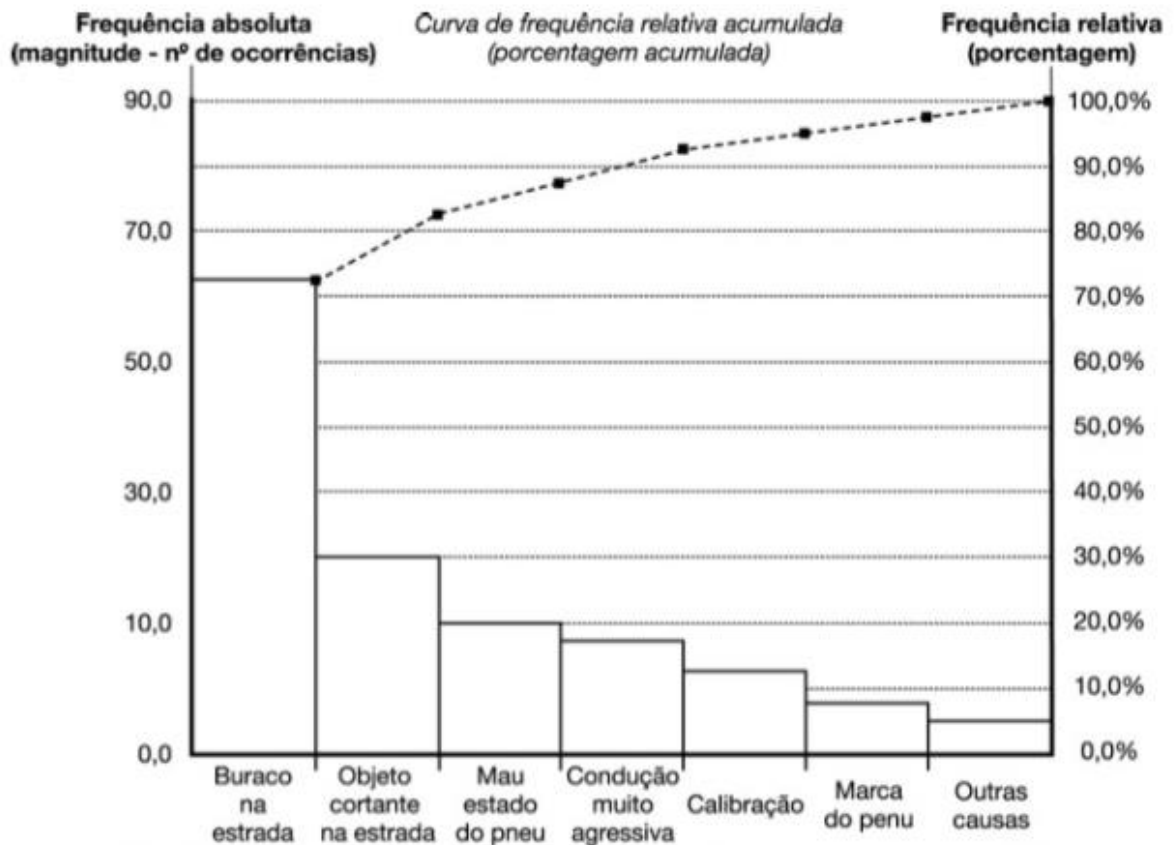
Para auxiliar na análise do processo e na proposição de melhorias, é importante apresentar as Ferramentas da Qualidade que irão compor este estudo devido a sua facilidade de aplicação e entendimento.

### **2.3.1. DIAGRAMA DE PARETO E A CURVA ABC**

Segundo Slack (2020), o diagrama de Pareto é uma técnica de melhoria contínua desenvolvida pelo economista e sociólogo Wilfredo Pareto, que tem por objetivo priorizar os problemas ou as causas dos problemas, ou seja, distinguir claramente o que é mais importante do que é menos importante. É uma técnica direta e pode ser usada para destacar áreas ou problemas que podem necessitar de investigações adicionais (SLACK et al, 2020; TOLEDO et al, 2012).

Esse conceito foi adaptado em 1950 por Joseph Moses Juran, que fundamentou o “Princípio de Pareto” também conhecido como Curva ABC ou Diagrama 20-80, representado pela Figura 4 (TOLEDO et al, 2012). Esse fundamento considera que “uma pequena porcentagem das causas (20%) produz a maioria dos defeitos (80%)” (TOLEDO et al, 2012). Dessa forma, é possível identificar os pontos que mais impactam um processo e priorizar a resolução desses problemas (TOLEDO et al, 2020).

Figura 4: Diagrama de Pareto



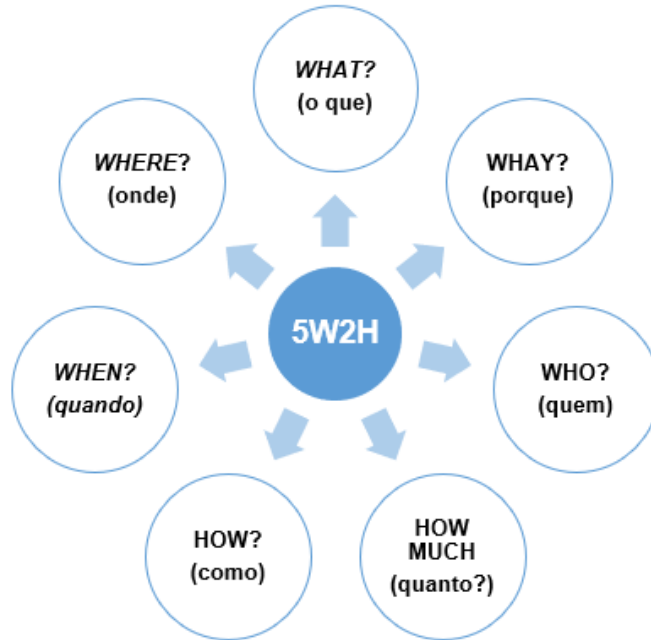
Fonte: TOLEDO et al, 2020

### 2.3.2. MÉTODO 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta de análise cujo objetivo elaborar um plano de ação e que, por sua simplicidade, direciona a discussão em um único foco, evitando a dispersão das ideias (COLETTI, BONDUELLE e IWAKIRI, 2010). O método baseia-se na elaboração de um questionário formado por sete perguntas, ou seja, cada ação é influenciada por sete circunstâncias. De modo geral, são respondidas as seguintes questões (LAUTENCHLEGER e STAMM, 2015): o que, porque, quem, onde, quando, como e quanto (Figura 5).



Figura 5: 5W2H



Fonte: Autor (2021), adaptado de Lautenchleger e Stamm (2014)

Além disso, essa ferramenta auxilia na análise e o no conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas, para que seja possível classificar e propor melhorias para os problemas encontrados (COLETTI, BONDUELLE e IWAKIRI, 2010).

### 2.3.3. KANBAN

O Kanban é um subsistema do sistema *Just in Time* utilizado como um método para autorizar a produção, movimentação e controle de material em um processo sequencial (MARTINS; LAUGENI, 2005). Porém, Curti e Campos (2018), afirmam que é possível utilizar esse método “como uma ferramenta de controle para uma atividade de apoio ao sistema produtivo e não do próprio fluxo da produção”.

Dessa forma, pode-se estabelecer que o Kanban é um sistema visual de gestão capaz de ajudar a organizar as tarefas de um processo para que elas sejam realizadas e entregues ordenada e sistematicamente, mantendo o fluxo de trabalho, e garantindo a qualidade do produto/serviços entregues (CURTI; CAMPOS, 2018)

## 2.4. CRITÉRIOS DE DESEMPENHO DE SERVIÇOS

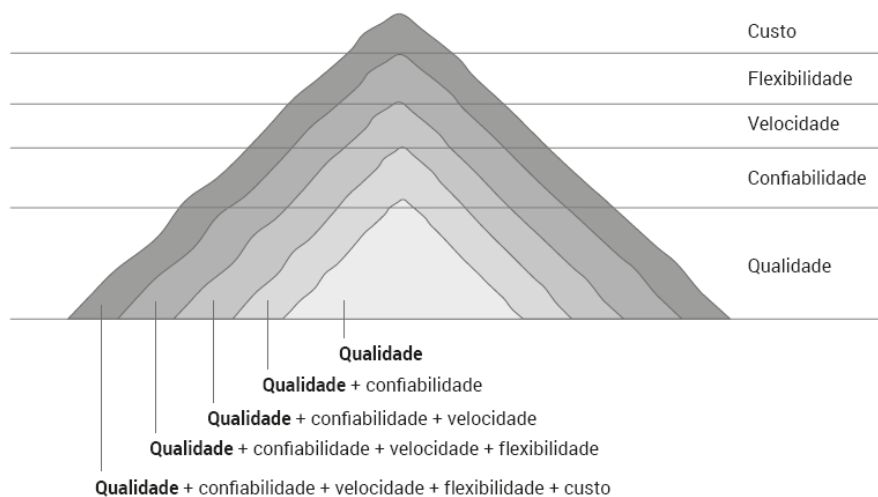
Segundo Slack (2020), muito do que define a qualidade de um produto ou serviço pode ser resumido por um conjunto de características da qualidade. Dentre

elas, pode-se elencar os cinco critérios que auxiliam na identificação da percepção do cliente sobre a qualidade do produto ou serviço oferecidos (SLACK et al,2020).

1. Custo: custo de aquisição, operação e de manutenção
2. Flexibilidade: de volume, produto e entrega
3. Velocidade: tempo de resposta a uma demanda do cliente
4. Confiabilidade: honrar com os compromissos de entrega
5. Qualidade: desempenho, conformidade, durabilidade, utilidade

Esses critérios foram estabelecidos com base na teoria do “cone de areia”, que foi criada a partir da ideia de que existe uma melhor sequência de melhoria genérica, partindo do pressuposto da construção de um cone de areia, onde a base deve ser estável para sustentar as demais camadas. Dessa forma, o ciclo de melhoria de um serviço seria um processo cumulativo, ou seja, a melhoria de cada critério depende do desenvolvimento de outro e vice-versa. (SLACK et al, 2020).

Figura 6 - Critérios da Qualidade de Serviços



Fonte: Slack (2020)

A primeira prioridade deve ser qualidade, porque qualidade é pré-condição para a melhoria duradoura do produto ou serviço. A partir da melhoria da qualidade, é possível seguir para a confiabilidade, porém o desenvolvimento desses dois critérios se dará em conjunto. Em seguida segue-se para a velocidade da operação, contudo, para melhorar o tempo de processamento de um produto ou serviço, é necessário que ocorra a melhoria na flexibilidade de resposta, isto é, as mudanças devem ocorrer mais rápido dentro da operação. É importante não desviar a atenção de continuar

trabalhando em qualidade, confiabilidade e velocidade, pois apenas quando estes quatro critérios estiverem compatíveis entre si, será inserido a melhoria do custo (SLACK ET AL, 2020).

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo mostra os métodos de pesquisa utilizados no trabalho de forma a definir como se chegou aos resultados e produtos alcançados

#### **3.1. MÉTODO DE PESQUISA**

A presente pesquisa tem natureza aplicada, uma vez que visa aplicar conhecimentos práticos para solucionar o problema levantado, considerando os interesses dos envolvidos. O método de pesquisa utilizado, dado o objetivo que se deseja alcançar com este trabalho, foi a pesquisa exploratória e quanto aos procedimentos, estudo de caso (KAUARK et al, 2010).

Gil (2010) define o estudo de caso como um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” Devido à complexidade desse tipo de pesquisa em relação às outras, o planejamento de um estudo de caso pode ser definido a partir de uma sequência de etapas flexíveis que consequentemente influencia na etapa seguinte (GIL, 2010), dentre elas:

1. Detalhamento da Pesquisa: identificação e compreensão do caso selecionado;
2. Justificativa da Escolha do Caso: identificação dos impactos gerados pelos problemas do caso selecionado;
3. Estudo e Análise dos dados: análise das causas dos problemas;
4. Proposta de Melhoria: levantamento de ações que possam solucionar o os problemas gerados pelo caso em estudo.

Para o desenvolvimento da pesquisa, inicialmente, foram analisados e consolidados dados levantados diariamente durante o período de 8 meses pelos executores do processo de transferência de cota. Em seguida, houve a necessidade de buscar maior conhecimento da indústria do consórcio e do contexto atual do produto. Nessa etapa, buscou-se embasamento através de pesquisa de levantamento do estado da arte, porém existem poucas fontes internacionais disponíveis sobre o assunto, visto que o consórcio é um produto tipicamente brasileiro.

Quanto à abordagem do problema, embora os dados coletados entre Janeiro a Agosto de 2021 tenham natureza quantitativa, a pesquisa qualitativa foi a principal

utilizada, pois buscou-se padronizar e consolidar números e dados referentes à execução do processo de transferência de cota em estudo (KAUARK et al, 2010).

### 3.2. ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

Para cada objetivo específico, definiu-se uma etapa de pesquisa e sua respectiva técnica de coleta dos dados, para que àqueles fossem alcançados. Representado no Quadro 1.

Quadro 1 - Estruturação da Pesquisa

OBJETIVO GERAL			
Desenvolver uma proposta de melhoria para o fluxo de transferência de cota, com o apoio de ferramentas de qualidade.			
Etapas do Estudo de Caso	Objetivos Específicos	Etapas de Pesquisa	Técnica de coleta de dados
Detalhamento da Pesquisa	Compreender o processo atual de Transferência de Cota de Consórcio	Modelagem do fluxo do processo de Transferência de Cota atual (AS-IS)	- Entrevistas com os executores; - Análises das resoluções internas
Justificativa da Escolha do Caso	Levantar os problemas que impactam na operação	Coleta dos problemas de execução do processo	- Dados coletados diariamente, durante a execução do processo
		Definição dos critérios a serem analisados para o processo de Transferência de Cota	- Diagrama de Pareto - Análise do fluxo mapeado
Estudo e Análise dos dados	Analisar possíveis causas para os problemas identificados	Análise do panorama atual	- <i>Brainstorming</i>
		Identificação dos motivos dos principais problemas e de ações de melhoria	
Proposta de Melhoria	Proporcionar a melhoria do fluxo do processo de Transferência de Cota.	Elaboração de proposta de melhoria	-5W2H
		Modelagem do Processo de Transferência de Cota (TO-BE)	- Análise dos dados levantados e do fluxo do processo - Análise dos sistemas envolvidos na execução do processo

Fonte: Autor (2021)

As atividades de cada etapa de pesquisa são:

- **Modelagem do fluxo do processo de Transferência de Cota atual (AS-IS):** essa etapa compreende a modelagem do processo de transferência de cota, indicando os sistemas utilizados e a relação entre os atores;
- **Coleta dos problemas de execução do processo:** os dados do processo são consolidados, padronizados e transformados para dados quantitativos para posterior análise;
- **Definição dos critérios a serem analisados para o processo de Transferência de Cota:** são identificados os problemas a partir da

modelagem do processo. Com base tratamento dos dados, é possível classificar os erros em um diagrama de Pareto a fim de identificar quais problemas que causam mais impacto no processo;

- **Análise do panorama atual:** a partir da identificação dos principais erros, é realizado um *Brainstorming* com parte da equipe que executa o processo a fim de relacionar com problemas sistêmicos encontrados;
- **Identificação dos motivos dos principais problemas e de ações de melhoria:** após a realização do *Brainstorming*, foi possível identificar quatro macroproblemas que impactam no processo;
- **Elaboração de proposta de melhoria:** são identificadas e detalhadas as ações de melhoria para cada problema encontrado;
- **Modelagem do Processo de Transferência de Cota (TO-BE):** a partir das análises realizadas, é possível elaborar uma proposta de melhoria do processo tanto na parte operacional quanto na parte sistêmica do processo de transferência de cota.

A cultura da Administradora de manter uma base de processos operacionais tratados diariamente auxiliou no levantamento dos dados e análise das informações, além de possibilitar um estudo mais criterioso da execução do processo no próprio sistema.

#### 4. APLICAÇÃO DO CICLO DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE COTA

Para este estudo, será utilizada uma abordagem conjunta entre o Ciclo PDCA e BPM (Figura 7), visando a melhoria do processo de Transferência de Cotas. A fim de facilitar o desenvolvimento da pesquisa, a análise de resultado e a elaboração da proposta de melhoria, será aplicado as primeiras quatro etapas do ciclo.

Figura 7: Ciclo de Melhoria para o processo de Transferência de Cotas



Fonte: Adaptado de CBOK (2013)

Cada etapa foi refinada para auxiliar no desenvolvimento da pesquisa. Portanto, na etapa de Planejamento, é apresentado o processo de transferência de cota bem como a sua modelagem (AS-IS) e a identificação dos problemas do processo. Em seguida, na etapa de Medição, são apontados os critérios a serem analisados que mais impactam no processo de transferência de cota, a partir da coleta dos problemas de execução do processo. Na etapa de Análise, é apresentado o cenário atual e identificadas as ações de melhoria. Por fim, na fase de Melhoria, é

exposto a modelagem TO-BE e uma proposta de melhoria do processo de Transferência de Cota (Figura 8).

Figura 8: Aplicação do Ciclo de Melhoria no processo de Transferência de Cota

#### **Planejamento**

- O processo de Transferência de Cota
- Modelagem do processo de transferência de cota (AS-IS)
- Identificação dos gargalos nos processos As-Is

#### **Medição**

- Coleta dos problemas de execução do processo
- Definição dos critérios a serem analisados para o processo de transferência de cota

#### **Análise**

- Análise do panorama atual e identificação de ações de melhoria

#### **Melhoria**

- Elaboração da proposta de melhoria
- Modelagem do Processo de Transferencia de Cota (TO-BE)

Fonte: Autor (2021)

As etapas de Aplicação e Refinamento não foram utilizadas neste estudo, visto que a proposta principal é a realização da análise do processo e apontar os principais problemas e possíveis soluções.

### **4.1. FASE DE PLANEJAMENTO**

Na fase de Planejamento foram realizadas as etapas de entendimento e modelagem do processo, seguida pela identificação dos gargalos que geram problemas na execução da Transferência da Cota.

#### **4.1.1. O PROCESSO DE TRANSFERENCIA DE COTA**

Contratualmente, a Administradora prevê condições explícitas para a transferência de titularidade de cotas, com exceção de cotas de imóvel devido aos elevados custos do produto. Entre essas condições, constam a anuência formal da Administradora e o atendimento aos requisitos relativos à concessão do crédito e às garantias, sempre no intuito de preservar a liquidez financeira dos grupos ativos e a imagem da empresa. Além disso, somente são transferidas cotas não contempladas

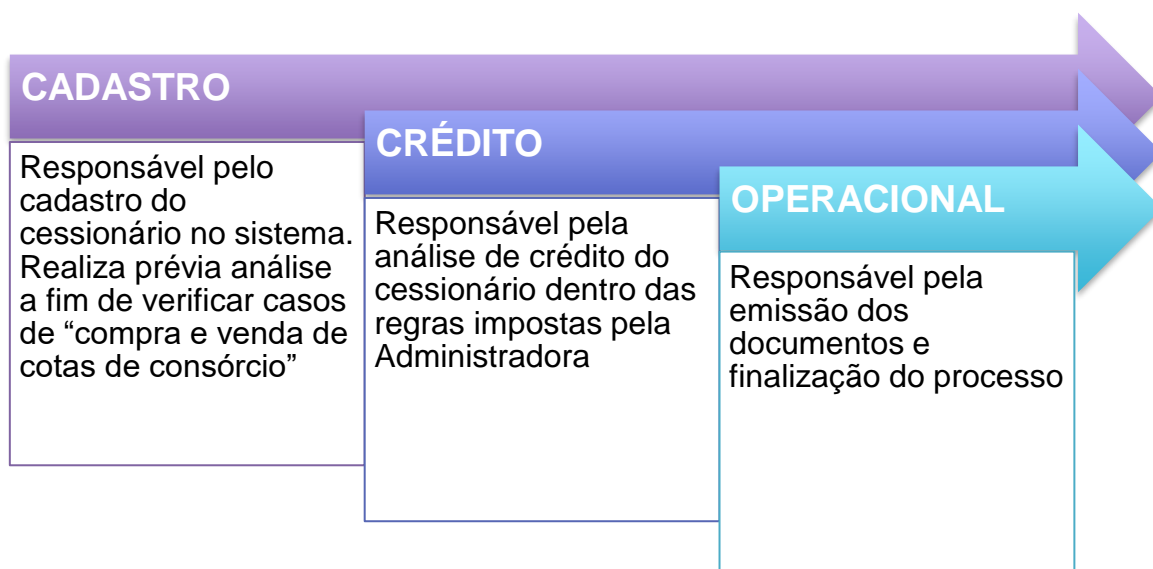


ou contempladas e sem a retirada do bem. Vale ressaltar que o processo em questão passa por análise de três setores dentro da Administradora: Cadastro, Crédito e Operacional (Figura 9). As análises deste capítulo correspondem às operações realizadas pelo setor Operacional, porém é importante entender o funcionamento do processo como um todo antes de dar andamento ao estudo.

Para transferir de cotas, o cessionário, Pessoa Física ou Jurídica, que pretende adquirir a cota de consórcio deve atender as seguintes condições: apresentar, individualmente, renda formal que comprove sua capacidade de pagamento para as cotas pretendidas, conforme regras previstas pela Administradora; não ter apontamentos de restrição nos Órgãos de Proteção de Crédito ou na Central de Risco do Banco Central do Brasil; e não agregar renda familiar ou fiadores para avaliação de sua capacidade financeira para transferência da titularidade.

Além disso, caso seja titular de 4 cotas ativas ou transferidas perante a Administradora ou compareça como fiador em outras de cotas de consórcios, terá avaliada a sua capacidade, considerando todas as transações realizadas por esse cessionário, a fim de evitar a aquisição de cotas por pessoas que operem no mercado de “compra e venda de cotas de consórcio”. Essas operações, caso ocorram, podem vir a lesar financeiramente os consumidores com práticas comerciais não aprovadas pela Administradora, colocando em risco a imagem sistêmica.

Figura 9 - Competências dos Setores



Fonte: Autor (2021)

#### 4.1.2. MODELAGEM DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE COTA (AS-IS)

O cessionário que atenda todas as condições informadas no tópico acima está autorizado a adquirir a cota por meio da transferência de titularidade. É a partir do deferimento do processo que serão realizadas as análises deste capítulo.

No setor Operacional, o processo possui duas fases: Emissão dos Documentos de Transferência de Cota e Emissão dos Documentos de Transferência de Cota.

A primeira fase inicia após a liberação do parecer do setor de Crédito e Cadastro e nela são gerados o Termo de Cessão de Cota e o Boletim da Taxa de Transferência. Já a segunda começa após a realização do pagamento e assinatura do contrato.

É importante ressaltar que, para realizar a emissão dos documentos, na fase de Emissão dos Documentos de Transferência de Cota, e finalizar a transferência da cota, na fase de Confirmação da Transferência da Cota, a Administradora utiliza dois sistemas: o Newcon e um Sistema de Envio de Documentos, que será intitulado de SED para manter a integridade da Administradora em estudo.

O Newcon é um *software* que visa atender as necessidades das Administradoras de Consórcio quanto ao controle, administração e processamento de dados, proporcionando a minimização dos custos operacionais pela automação de rotinas sob uma gestão integrada. Sua plataforma utiliza o conceito de multiprocessamento, em execuções paralelas e simultâneas e permite a emissão de documentos. É nesse sistema em que são cadastrados e validados os dados do cessionário, bem como a inclusão da situação de transferência na cota e emissão de taxa e Termo de Cessão. Em contrapartida, o SED é uma plataforma de Gestão de Documentos que permite o armazenamento e envio de documentos e informações.

A seguir, são apresentados os fluxos das duas fases e uma breve descrição de cada fluxograma.

#### **4.1.2.1. Subprocesso de Emissão dos Documentos de Transferência de Cota (AS-IS)**

O processo de Emissão dos Documentos, indicado pela Figura 10, é iniciado após o recebimento do parecer do Cadastro, quando cota não contemplada, ou do Crédito, quando cota contemplada sem entrega do bem.

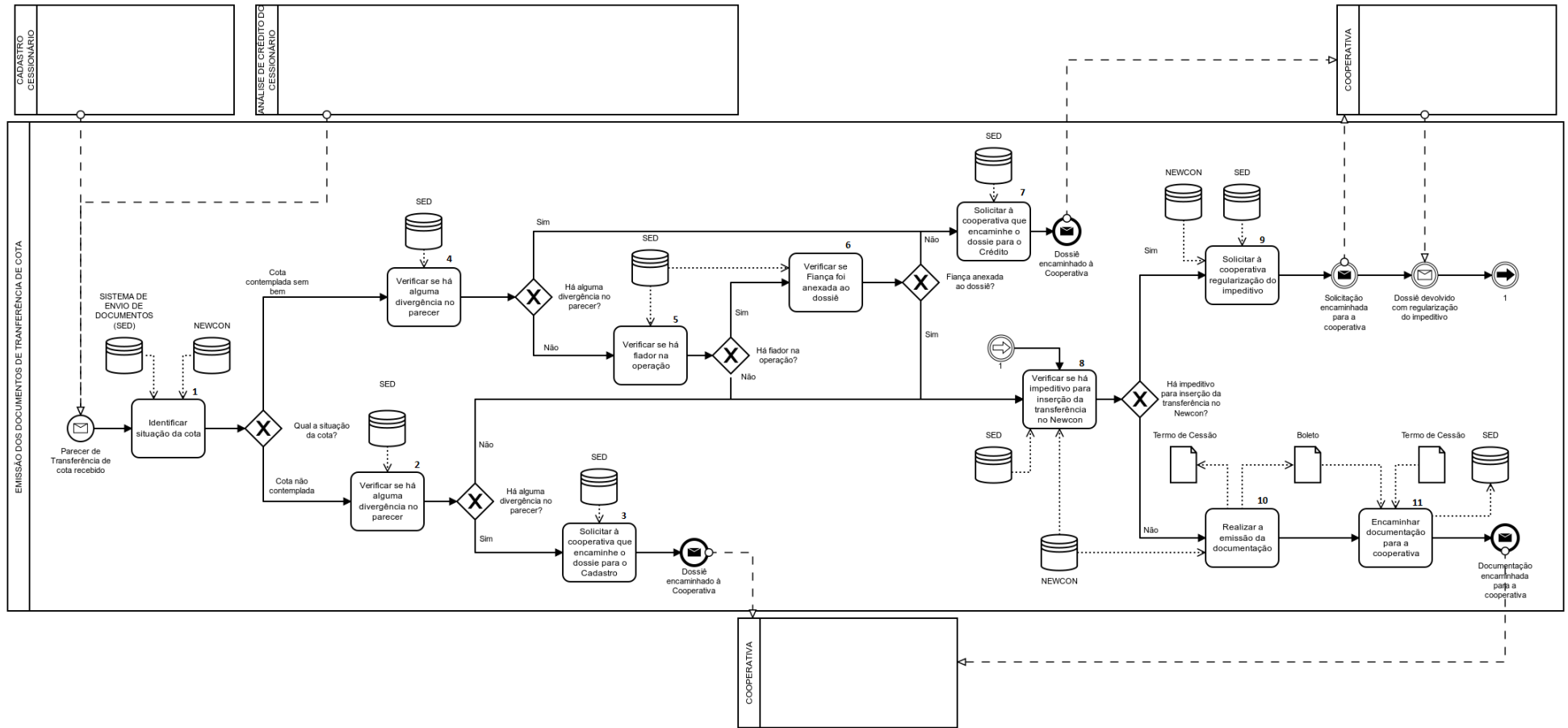
A partir disso, é realizada uma conferência do tipo de cota (Atividade 1) e do parecer fornecido pelos outros setores (Atividades 2, 4, 5, e 7). A avaliação do parecer é a confrontação da solicitação da transferência e do cessionário indicado no SED.

Caso exista divergência no parecer, é necessário que o dossiê do processo seja devolvido à Cooperativa, que é o agente intermediário entre a Administradora e o Consorciado/Cessionário, solicitando o envio do processo para o fluxo ou do Cadastro ou do Crédito (Atividades 3 e 7).

Caso o parecer esteja em conformidade é incluída a negociação de transferência de cota no sistema Newcon e, se o cessionário possuir algum impeditivo para adquirir a cota, o próprio sistema bloqueia o início do processo (Atividades 8 e 9).

Estando todas as informações em conformidade, é gerado o Termo de Cessão de Cota e Boleto (Atividade 10). Esses documentos são enviados à Cooperativa que, por sua vez, informa os envolvidos para colher as assinaturas e solicitar o pagamento da taxa aos envolvidos (Atividade 11).

Figura 10 – Modelagem do subprocesso Emissão dos Documentos de Transferência de Cota (AS-IS)



Fonte: Autor (2021)

#### **4.1.2.2. Subprocesso de Confirmação da Transferência da Cota (AS-IS)**

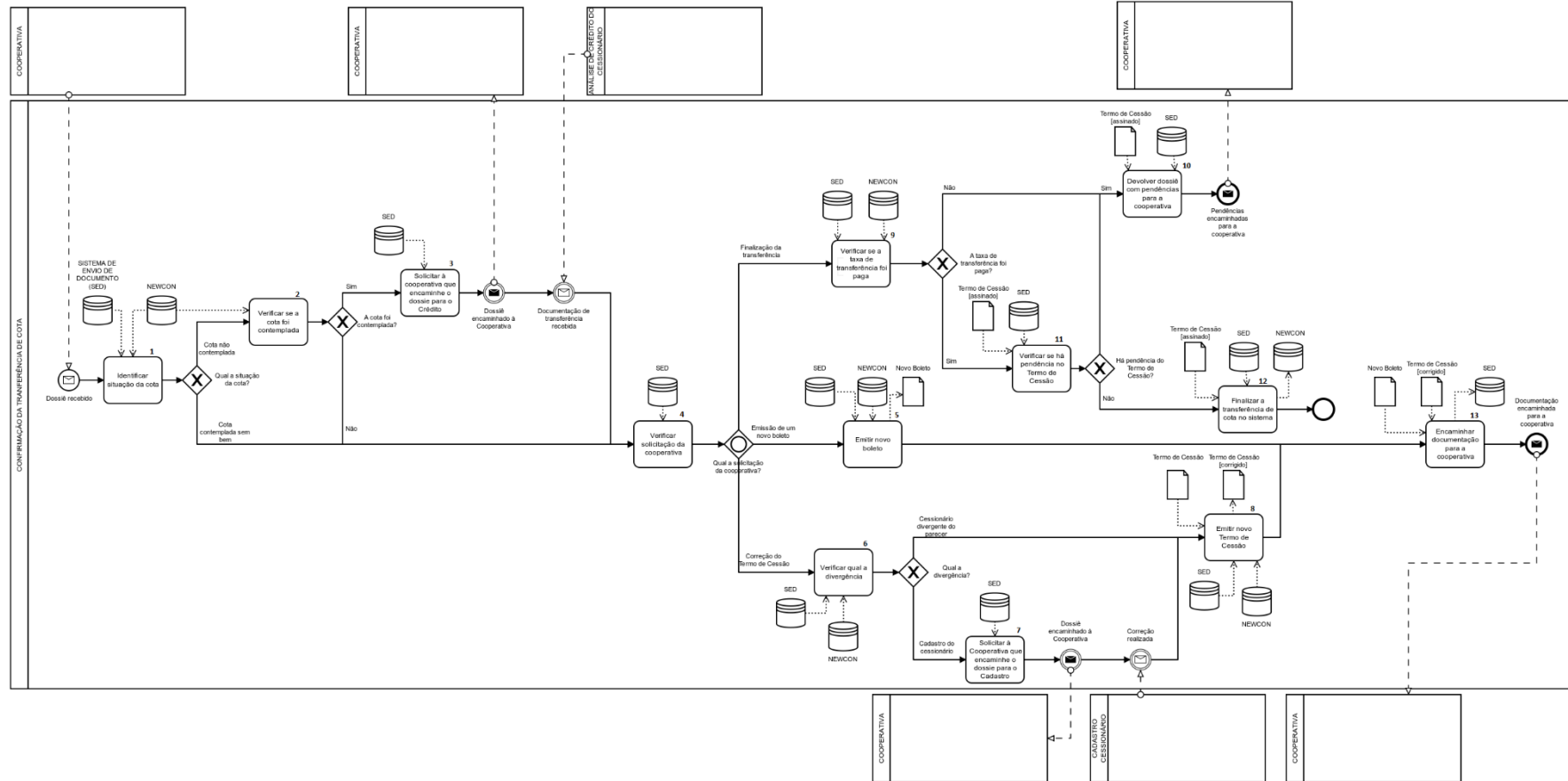
O processo é iniciado após o recebimento da documentação assinado via SED e, em seguida é realizada uma nova conferência do tipo de cota, uma vez que pode ocorrer da transferência ser iniciada em uma cota que foi contemplada durante o processo (Atividade 1 e 2). Caso ocorra, é necessário que o cessionário da cota passe por uma avaliação de crédito antes da finalização do processo de transferência (Atividade 3).

Caso o processo esteja em conformidade, é necessário verificar as informações fornecidas pela cooperativa, uma vez que é possível que seja necessário realizar a emissão de um novo boleto ou até mesmo a correção do Termo de Cessão encaminhado (Atividade 4). É válido ressaltar que, se não houver divergência de titularidade entre o Termo de Cessão e o parecer fornecido na fase de emissão da documentação, os documentos solicitados pela cooperativa são gerados no Newcon e encaminhados para a Cooperativa via SED (Atividade 5, 6, 8 e 13). Caso contrário é necessário que seja solicitado à Cooperativa o envio do dossiê via SED para o setor responsável (Atividade 7).

No momento da finalização do processo, é necessário que a taxa de transferência seja paga e Termo de Cessão deve estar devidamente assinado e preenchido (Atividade 9 e 11). Caso exista alguma pendência, o processo é devolvido para a cooperativa com as instruções para a conclusão da transferência da cota (Atividade 10).

Por fim, com toda a documentação em conformidade com as regras da Administradora, o processo é concluído e no SED e no Newcon por um operador que efetiva a transferência da cota.

Figura 11 – Subprocesso de Confirmação da Transferência de Cota (AS-IS)



Fonte: Autor (2021)

#### **4.1.3. Identificação dos problemas no processo de Transferência de Cotas AS-IS**

A partir da análise dos processos modelados (Figura 10 e 11), é possível identificar as limitações do processo que atrasam a execução e/ou geram erros operacionais.

Na fase de Emissão de Documentos tanto na fase de Confirmação da Transferência, quando há erro operacional interno, não é possível solucionar os erros entre os setores da Administradora pelo SED, sendo necessário devolver o processo no sistema para a cooperativa para que regresse ao setor responsável pela liberação da realização da transferência.

Já na fase de Confirmação da Transferência são identificados quatro possíveis gargalos:

- **Contemplação da cota durante o processo de transferência (Atividade 3 – Figura 10):** o processo é iniciado em uma cota não contemplada que é sorteada durante a finalização da transferência. Nesse caso, o cessionário deve passar por uma análise de crédito e, como todo o processo ocorre pelo SED, é necessário que o dossiê seja devolvido para a cooperativa solicitando que realize o encaminhamento para o setor de Crédito da Administradora. Ao final da análise o setor de Crédito consegue enviar o parecer para o setor Operacional, porém o caminho inverso não ocorre.
- **Atualização do cadastro do cessionário (Atividade 4 – Figura 10):** O responsável por cadastrar e atualizar os dados do consorciado é o Setor de Cadastro. No processo de transferência, quando há necessidade de atualização dos dados, é necessário que o dossiê seja devolvido para a cooperativa solicitando que realize o encaminhamento para o setor de Cadastro da Administradora. No fluxo do processo no SED, é possível a comunicação entre Cadastro-Crédito-Cooperativa, porém quando o processo é recepcionado no Setor Operacional, a comunicação ocorre apenas entre Operacional-Cooperativa.
- **Pagamento da Taxa (Atividade 9 – Figura 10):** O sistema Newcon somente permite a troca da titularidade no sistema quando é identificado o pagamento da taxa de transferência no extrato da cota, o que ocorre um dia útil após o pagamento. Caso o processo seja retornado via SEND antes da compensação ocorrer, o dossiê é devolvido para a Cooperativa.

**- Preenchimento e Assinatura do Termo de Cessão (Atividade 11 – Figura 10):** O Termo de Cessão atual possui dois campos de preenchimento obrigatório além das duas assinaturas do cessionário e uma do cedente que deve ser realizado de forma manual pelos envolvidos. Por vezes, a documentação é recepcionada de forma incompleta, com a ausência das assinaturas ou marcações referentes ao Seguro Prestamista e Dados Bancários para débito automático, ocasionando na devolução do processo via SED para a Cooperativa.

Foram identificados, ao todo, cinco problemas que impactam na execução do processo e na satisfação da cooperativa. Cada problema foi relacionado com os critérios de desempenho propostos por Slack (2020) (Quadro 2).



Quadro 2: Principais problemas identificados na execução do processo de Transferência de Cota

#	Problema	Fase do Processo	Descrição	Impacta em
P1	Erro Operacional	Emissão de Documentos e Confirmação da Transferência	Erros operacionais ocorridos durante o processo não podem ser corrigidos por suas respectivas áreas	Qualidade Velocidade Confiabilidade
P2	Contemplação da Cota	Confirmação da Transferência	Por depender de outra área para realização da avaliação do crédito, não é possível finalizar a transferência da cota. Ademais, o SED não permite a comunicação entre as gerências envolvidas	Confiabilidade Velocidade
P3	Atualização de Cadastro	Confirmação da Transferência	Devido à atualização dos dados cadastrais do cedente ou cessionário, é necessário realizar a emissão de um novo Termo de Cessão. Essa solicitação/correção é realizada fora do sistema SED.	Qualidade Velocidade
P4	Pagamento da Taxa	Confirmação da Transferência	O processo é concluído mediante o pagamento da taxa, caso não exista a compensação do pagamento, o Newcon bloqueia a funcionalidade da efetivação da transferência. Não há a comunicação direta entre Newcon-SED	Velocidade Confiabilidade
P5	Preenchimento/Assinatura do Termo de Cessão	Confirmação da Transferência	O Termo de Cessão é enviado para avaliação dos operadores com ausência de assinaturas e/ou preenchimento dos campos do documento, gerando atraso para a finalização do processo.	Qualidade Velocidade Confiabilidade

Fonte: Autor (2021)

A partir do Quadro 2, pode-se afirmar que os principais problemas encontrados se encontram no Subprocesso de Confirmação da Transferência e que eles afetam principalmente na qualidade, confiabilidade e velocidade do processo.

## 4.2. FASE DE MEDIÇÃO

A fim de contribuir com a análise das melhorias do processo, foram coletados dados dos processos de transferência tratados no período entre Janeiro a Agosto de 2021.

### 4.2.1. COLETA DOS PROBLEMAS DE EXECUÇÃO

Diariamente, os processos são tratados pelos operadores do Setor Operacional que, por sua vez, alimentam uma planilha com as informações sobre a execução do processo.

Todos os dados foram compilados para uma única planilha (Figura 10), visto que os dados estavam separados por meses em planilhas distintas. Em seguida, os dados foram padronizados para que fosse possível extrair as informações necessárias para as análises a serem realizadas. A padronização foi necessária, pois as planilhas de dados são preenchidas de forma manual pelos operadores.

Figura 12 – Consolidação da Base e Padronização dos Dados

ATIVIDADE RAIZ	ATIVIDADE FILHA	OI	PENDENCIA	RETORNO PENDÊNCIA
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	COMBO: Item 5 + Taxa	PREENCHIMENTO/ASSINATURA DOCUMENTAÇÃO + TAXA
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	TERMO: Seguro Prestamista sem marcação	PREENCHIMENTO/ASSINATURA DOCUMENTAÇÃO
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	TAXA: Pendente pagamento da taxa	PENDENTE PAGAMENTO DA TAXA
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	TERMO: Termo de Cessão incompleto	AUSÊNCIA DE DOCUMENTAÇÃO
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	COMBO: Item 4 + Item 5 + Taxa	PREENCHIMENTO/ASSINATURA DOCUMENTAÇÃO + TAXA
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	TERMO: Ausente itens 4 e 5	PREENCHIMENTO/ASSINATURA DOCUMENTAÇÃO
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	CANCELAMENTO por Decurso de Prazo	PROCESSO CANCELADO POR PRAZO
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	CANCELAMENTO por Decurso de Prazo	PROCESSO CANCELADO POR PRAZO
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	CANCELAMENTO por Decurso de Prazo	PROCESSO CANCELADO POR PRAZO
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	TAXA: Pendente pagamento da taxa	PENDENTE PAGAMENTO DA TAXA
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	TAXA: Pendente pagamento da taxa	PENDENTE PAGAMENTO DA TAXA
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	TAXA: Pendente pagamento da taxa	PENDENTE PAGAMENTO DA TAXA
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	TAXA: Pendente pagamento da taxa	PENDENTE PAGAMENTO DA TAXA
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	TAXA: Pendente pagamento da taxa	PENDENTE PAGAMENTO DA TAXA
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	COMBO: Fiança + Taxa	AUSÊNCIA DE DOCUMENTAÇÃO + TAXA
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	COMBO: Fiança + Taxa	AUSÊNCIA DE DOCUMENTAÇÃO + TAXA
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	COMBO: Fiança + Taxa	AUSÊNCIA DE DOCUMENTAÇÃO + TAXA
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	CANCELAMENTO por Decurso de Prazo	PROCESSO CANCELADO POR PRAZO
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	TERMO: Seguro Prestamista sem marcação	PREENCHIMENTO/ASSINATURA DOCUMENTAÇÃO
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	NÃO	Cooperativa em dúvida sobre o processo	DÚVIDA SOBRE PROCESSO
TRANSFERÊNCIA DE COTA	GERAR TERMO E BOLETO	SIM		
TRANSFERÊNCIA DE COTA	GERAR TERMO E BOLETO	SIM		
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	SIM		
TRANSFERÊNCIA DE COTA	CONFIRMAR RECEBIMENTO DA TAXA	SIM		

Fonte: Autor (2021)

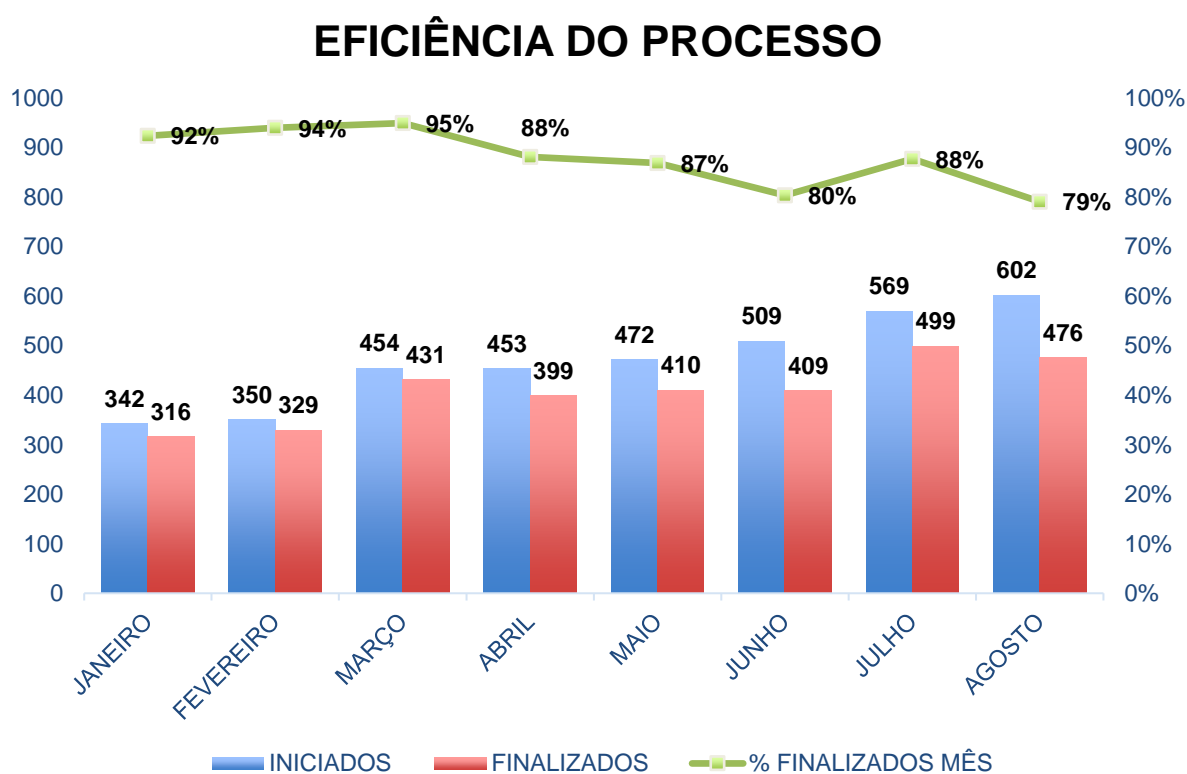
Em seguida, foi elaborada uma tabela dinâmica no Excel para a melhor visualização dos processos tratados e das pendências geradas. Dessa forma, foi

possível identificar a quantidade de processos tratados e a eficiência no período em estudo.

O Gráfico 1 mostra os processos que foram iniciados e finalizados sem que houvesse pendências geradas durante o andamento da transferência da cota, ou seja, os processos que entraram duas vezes na fila de tratamento do Setor Operacional (fase de Emissão de Documentos e fase de Confirmação).

O índice de eficiência representado pela linha verde do Gráfico 1, foi calculado a partir da relação dos processos de transferências iniciados da fase de Emissão de Documentos e finalizados na fase de Confirmação da Transferência.

Gráfico 1 - Eficiência do Processo - 2021



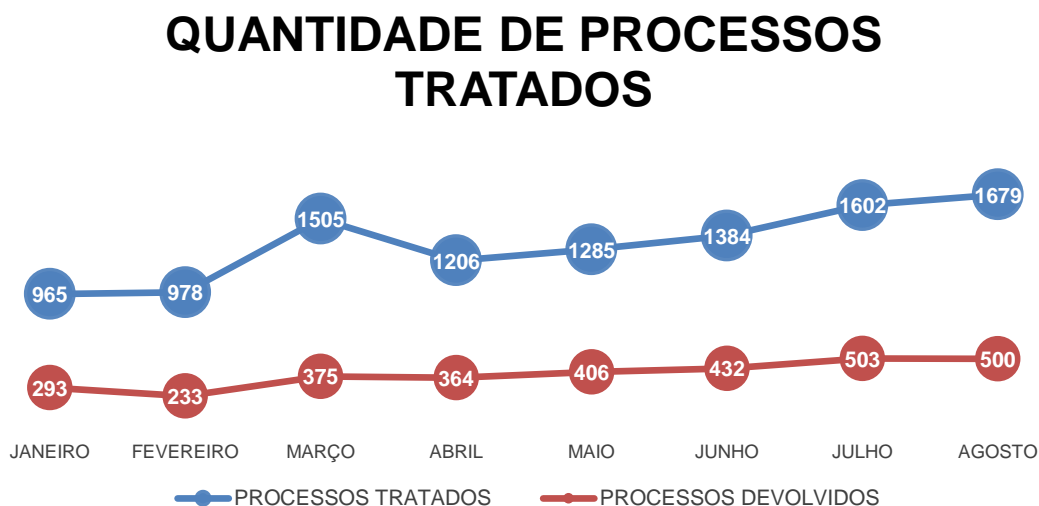
Fonte: Autor (2021)

Além disso, é possível identificar um crescimento das solicitações de transferência de cota tratados, porém esse aumento, a partir de Abril de 2021, veio acompanhado de mais erros de execução, sejam eles internos, causados por falha operacional da Administradora, ou externos, causados por falha nas Cooperativas.

O Gráfico 2 traz a quantidade acumulada dos processos tratados e devolvidos entre Janeiro a Agosto de 2021, levando em consideração que os processos tratados

são os processos que foram finalizados com mais de uma devolução devido à algum problema de execução.

Gráfico 2: Quantidade de Processos Tratados



Fonte: Autor (2021)

Houve um aumento de 57% de processos tratados, se compararmos os dados de Janeiro e Agosto. Esse aumento deveu-se às ações de vendas ocorridas em Novembro/2020 e em Abril/2021. Além disso, é possível identificar um excesso de processos tratados em Março e, em seguida, um crescimento contínuo da quantidade do processos tratados. Proporcionalmente, a quantidade de devoluções também aumentou devido, em sua grande maioria, a atualização de um dos sistemas e à falta de treinamento dos solicitantes do processo.

#### 4.2.2. DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS A SEREM ANALISADOS PARA O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE COTA

A partir das análises realizadas na seção anterior, foram levantadas as principais causas das devoluções do processo no SED para que seja possível verificar se há relação entre os problemas identificados na seção 4.1, que demonstram as limitações do sistema e as falhas do processo.

Para identificar as principais falhas do processo, foi utilizada o Diagrama de Pareto, visto que com o uso da ferramenta, é possível estudar e descobrir quais ocorrências são mais relevantes.

Primeiramente, foi quantificado as pendências geradas por categoria. Em seguida, foi identificado a quantidade total dos erros para que seja possível verificar a porcentagem de cada ocorrência (TOLEDO el al, 2012).

Após isso, foi calculado o percentual acumulado das ocorrências e os fatores foram reorganizados dos mais frequentes para os menos frequentes para que fosse possível categorizar os as pendências de acordo com as referências Tabela 2, que define que 25% dos erros impactam em 75% do processo (TOLEDO el al, 2012).

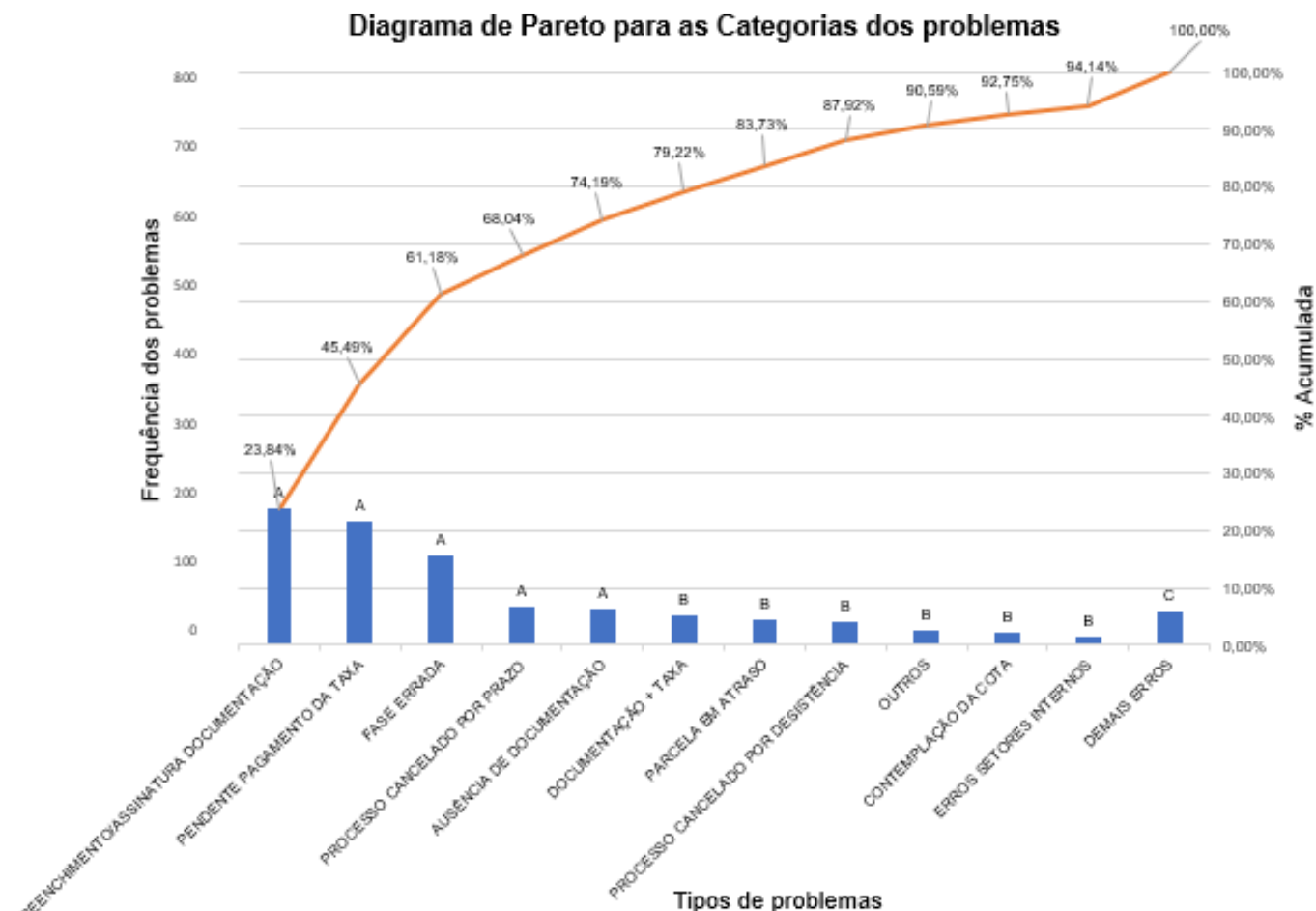
Tabela 1: índices de Referência

<b>CLASSE DAS PENDENCIAS</b>	<b>%</b>	
<b>A</b>	75,00%	<b>75%</b>
<b>B</b>	95,00%	<b>20%</b>
<b>C</b>	100,00%	<b>5%</b>

Fonte: Autor (2021)

Dessa forma, foi possível elaborar a Curva ABC e identificar quais são as principais pendências geradas. Para a elaboração do Gráfico 3 foi necessário agrupar todas as pendências elencadas no Grupo C, a fim de proporcionar a melhor visualização e análise dos dados.

Gráfico 3: Diagrama de Pareto



Fonte: Autor (2021)

Ao todo, foram identificadas vinte pendências, porém apenas cinco delas causam o maior impacto na execução do processo. O Quadro 3 apresenta cada pendência classificada no Grupo A, seguida pela descrição e possível causa.

Quadro 3: Pendências geradas no processo

#	Pendência	Descrição	Causa
<b>Pen1</b>	Preenchimento/Assinatura Documentação	Ausência da assinatura e preenchimento dos itens obrigatórios do Termo de Cessão	Falta da leitura das instruções enviadas pelo SED para a conclusão do processo de transferência de cota
<b>Pen2</b>	Pagamento da Taxa	Não foi realizado o pagamento da taxa para a conclusão do processo	Pagamento realizado no dia da validação da documentação; Falta da leitura das informações disponibilizadas no SED
<b>Pen3</b>	Fase Errada	O dossiê do processo via SED é encaminhado para o fluxo de outros setores	Ausência das instruções sobre o funcionamento das fases do SED
<b>Pen4</b>	Processo cancelado pelo prazo	O processo de transferência tem um prazo de 30 dias para ser concluído. Após este prazo, o processo é cancelado	Falha da cooperativa em enviar a documentação Desconhecimento do prazo pelo Cedente/cessionário
<b>Pen5</b>	Ausência de documentação	Documentação não é anexada ao processo no SED	Falha da cooperativa em enviar a documentação

Fonte: Autor (2021)

### 4.3. FASE DE ANÁLISE

Nesta seção, são analisados e correlacionados os principais problemas e pendências geradas no processo identificadas na seção 4.

#### 4.3.1. ANÁLISE DO PANORAMA ATUAL E IDENTIFICAÇÃO DE AÇÕES DE MELHORIA

Inicialmente, foram analisados em conjunto os principais problemas e pendências a fim de identificar a similaridade entre cada uma delas para agrupá-las em Categorias, sendo elas Operações Internas, Pagamento da Taxa, Documentação e Prazo (Quadro 4). Essas categorias foram levantadas por *brainstorming* realizada entre a equipe da gerência Operacional, onde foram apresentados e discutidos os resultados obtidos até o momento a fim de chegar a um padrão para a continuação do estudo.

Quadro 4: Padronização dos problemas

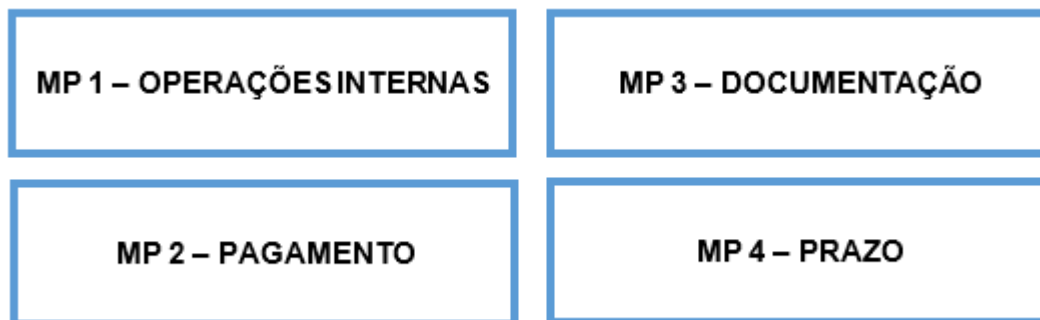
Problemas e Pendência	Categoria
P1 – Erro Operacional	Operações Internas
P2 – Contemplação da Cota	Operações Internas
P3 – Atualização de Cadastro	Operações Internas
P4 - Pagamento de Taxa	Pagamento
P5 – Preenchimento/Assinatura do Termo de Cessão	Documentação
Pen1 – Preenchimento/Assinatura Documentação	Documentação
Pen2 – Pagamento da Taxa	Pagamento
Pen3 – Fase Errada	Operações Internas
Pen4 – Processo cancelado pelo prazo	Tempo
Pe5 – Ausência de Documentação	Documentação

Fonte: Autor (2021)

Dessa forma, foi possível levantar quatro macroproblemas (MP) que impactam significativamente o processo de Transferência de Cota (Figura 13).



Figura 13: Macroproblemas do processo de Transferência de Cota



Fonte: Autor (2021)

O **MP1 - Operações Internas** está relacionado com problemas que podem ser gerados por erros operacionais ou execuções de rotina do próprio sistema, como a contemplação das cotas; **MP2 - Pagamento** abrange o impedimento de continuidade do processo, uma vez que o sistema só permite a finalização do processo mediante a compensação do pagamento; **MP3 - Documentação** está relacionada à pendências no Termo de Cessão, sendo elas a ausência do contrato ou de assinaturas; **MP4 - Tempo** que engloba os processos não finalizados dentro do prazo estipulado pela Administradora.

A partir disso, foi possível determinar uma ação de melhoria para cada macroproblema (Quadro 5). Para o MP 1 – Operações Internas, foi proposta a modelagem de um novo fluxo do processo, contendo a integração entre os setores internos. A modelagem do processo TO-BE também contempla soluções relacionadas ao MP 3- Pagamento, visto que, foi sugerido que o sistema apresente um bloqueio de até um dia útil após o envio do boleto para pagamento.

Para o MP 2 – Documentação, foi recomendada a reestruturação do Termo de Cessão, a fim de facilitar o preenchimento/assinatura do documento pelos envolvidos.

Por fim, para o MP 4 - Prazo, foi indicado a implementação de uma rotina para conferência de cotas com transferência ativa e perto do prazo de vencimento, com o intuito de monitorar os prazos e informar aos clientes da necessidade de conclusão ou cancelamento do processo.

Quadro 5: Identificação de ações para melhoria

Macroproblema	Motivo	Ação
<b>Operações Internas</b>	O SED não permite a comunicação interna entre todas as áreas envolvidas no processo. O setor operacional consegue apenas interagir com o cliente pelo sistema.	Criação de um novo fluxo do processo ( <i>to-be</i> ) no SED
<b>Documentação</b>	O Termo de Cessão apresenta dois campos de preenchimento manual, duas assinaturas para o Cessionário e uma para o Cedente. Devido à esses campos, todo o documento deve ser assinado/preenchido de forma manual sendo que o SED tem a funcionalidade de envio para assinatura digital diretamente aos envolvidos.	Reestruturação do Termo de Cessão
<b>Pagamento</b>	O pagamento da taxa é compensado no extrato da cota apenas um dia útil após a data de pagamento. O pagamento e a transferência são computados no Newcon e o SED é movimentado pelos executores e clientes do processo, o que resulta no envio do SED antes da compensação do pagamento no Newcon, impossibilitando a finalização do processo e gerando mais uma movimentação entre Administradora-Cliente	Criação de “bloqueio” no SED para envio do processo para Administradora
<b>Prazo</b>	O prazo do processo é estabelecido por norma interna da Administradora. Os operadores só têm conhecimento do vencimento do prazo quando a Cooperativa envia o dossiê do processo no SED para a finalização do processo.	Implementação de rotina de conferência de transferências perto do prazo de vencimento

Fonte: Autor (2021)

#### 4.4. FASE DE MELHORIA

A partir da definição das ações, foi estruturado um plano de ação baseado em uma adaptação da ferramenta 5W2H (Quadro 6).

##### 4.4.1. PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO

Para o atual trabalho, foi utilizada uma adaptação da ferramenta 5W2H, em que o custo das ações (campo “*How Much*”) não foi levantado, visto que as propostas de melhorias serão realizadas pelas equipes da Administradora, e inserido um campo referente à facilidade de implementação.

As ações, em sua maioria, apresentam difícil nível de implementação devido à demora para abertura e atendimento de demanda de melhoria junto à Equipe de Desenvolvimento SED, além das burocracias impostas pelo Banco ao qual a Administradora é subsidiada.

Em contrapartida, é possível executar duas propostas de melhoria em um mesmo momento. As ações Criação de um novo fluxo do processo (*TO-BE*) no SED e Criação de “bloqueio” no SED para envio do processo para Administradora apresentam a mesma atividade (como?) pois, no momento da modelagem do fluxo *TO-BE*, foi identificado o

momento em que a trava no sistema pode ser inserida, visto que só é possível realizar a transferência da cota após a compensação do pagamento da taxa no sistema, que ocorre em 1 dia útil após o pagamento.

Quadro 6: Proposta de Plano de Ação

O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Nível de Implementação	Status
Criação de um novo fluxo do processo ( <i>to-be</i> ) no SED	Falta de integração direta entre os setores que executam o processo	SED	1º semestre de 2022	Equipe Operacional Equipe Desenvolvimento SED	Apresentar proposta do processo <i>to-be</i> para a equipe de Desenvolvimento SED	Difícil	Em andamento
Reestruturação do Termo de Cessão	Elevado índice de pendências geradas devido à assinatura/preenchimento do Termo de Cessão	Ferramenta de Texto	1º semestre de 2022	Equipe Operacional Equipe de Cadastro Equipe Jurídica	Elaborar um formulário para preenchimento via SED para auxiliar na emissão do Termo de Cessão	Moderado	Não Iniciado
Criação de “bloqueio” no SED para envio do processo para Administradora	Impossibilidade de conclusão do processo sem o pagamento da taxa	SED Newcon	INDEFINIDO	Equipe Operacional Equipe Desenvolvimento SED	Apresentar proposta do processo <i>to-be</i> para a equipe de Desenvolvimento SED	Difícil	Em andamento
Implementação de rotina de conferência de transferências perto do prazo de vencimento	Diminuir o número de processos cancelados por decurso do prazo	Newcon Sistema de SMS	Dezembro de 2021	Equipe Operacional Equipe de TI	Criar relatório pelo Newcon que identifique as cotas com transferência ativa	Fácil	Em andamento

Fonte: Autor (2021)

A partir do Nível de Implementação de cada ação, foi estabelecida uma ordem de prioridade, levando em consideração a complexidade da implementação da ação de melhoria:

- 1. Implementar uma rotina de conferência de transferências perto do prazo de vencimento:** será a primeira atividade a ser realizada devido ao baixo nível de complexidade e facilidade de implementação. Atualmente, o Modelo de Relatório (Apêndice A) já está estruturado, devendo apenas ser iniciada uma demanda junto à Equipe de TI da Administradora.
- 2. Elaborar um formulário para preenchimento via SED para auxiliar na emissão do Termo de Cessão:** este formulário auxiliará à equipe do Operacional a programar a transferência da cota, extinguindo a necessidade de preenchimento manual do cessionário e incluindo o documento para assinatura digital.
- 3. Apresentar proposta do processo *TO-BE* para a equipe de Desenvolvimento SED:** deverão ser realizadas várias etapas junto à Equipe de Desenvolvimento SED para efetivar a melhoria do processo. Esse procedimento demanda tempo e

constantes testes de execução. Vale ressaltar que o mapeamento foi realizado e encontra-se em fase de avaliação pela Equipe de Desenvolvimento.

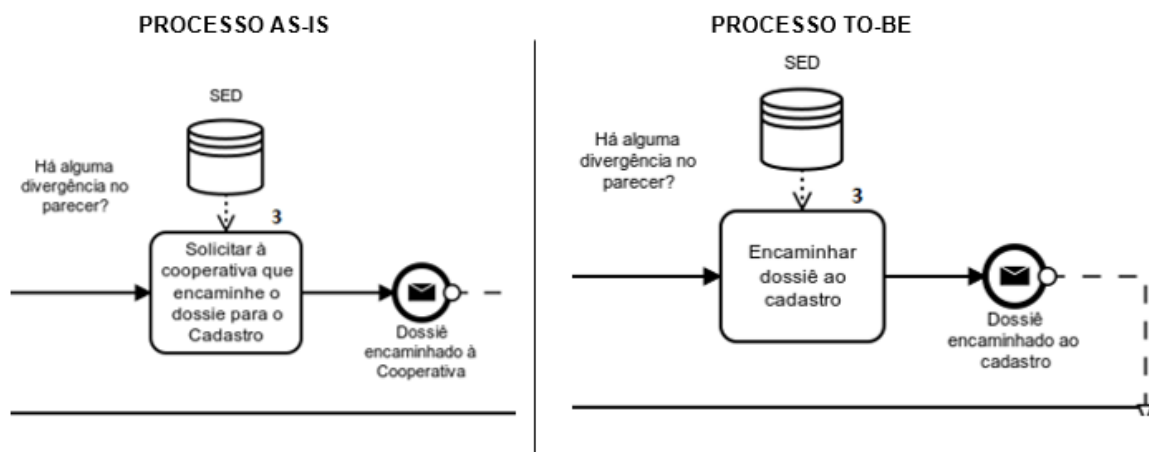
#### 4.4.2. MODELAGEM DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE COTA (TO-BE)

A partir dos dados levantados e análises realizadas durante o estudo, foi possível modelar o processo *TO-BE* de Transferência de Cota.

No Subprocesso de Emissão dos Documentos de Transferência de Cota, foram inseridas duas atividades que representam a comunicação via o sistema SED entre os setores da Administradora.

- **Encaminhar dossiê ao cadastro (Atividade 3 – Apêndice B):** caso exista alguma pendência no parecer da Transferência de Cota, será possível encaminhar o dossiê ao setor de Cadastro para que possam ser realizadas as correções necessárias antes da Emissão do Termo de Cessão e Boleto (Figura 12).

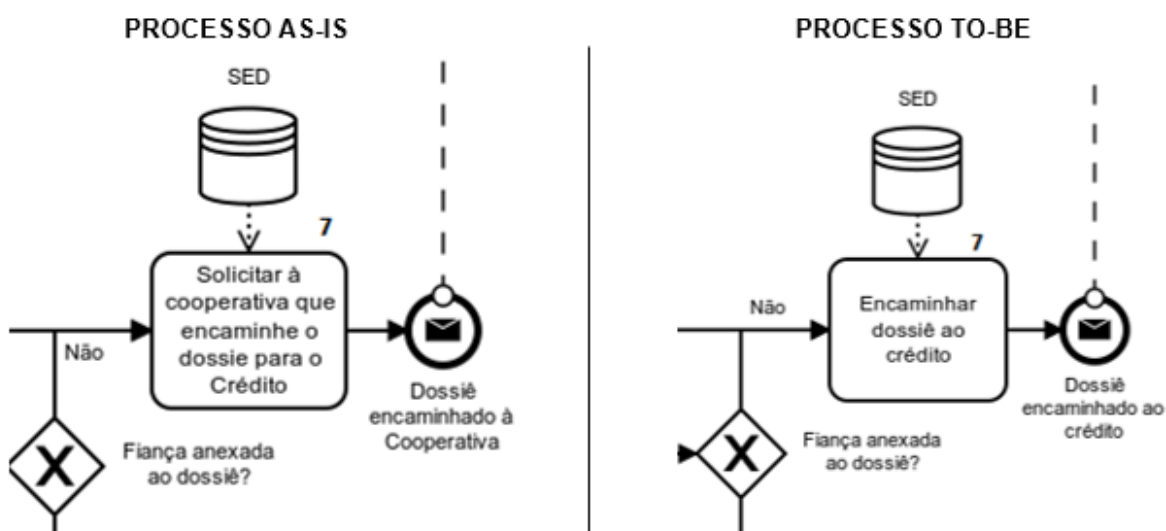
Figura 14: Atualização do Fluxo (1)



Fonte: Autor (2021)

- **Encaminhar dossiê ao crédito (Atividade 7 – Apêndice B):** caso exista alguma divergência no parecer e/ou ausência do Instrumento Particular de Fiança, quando necessário, o dossiê poderá ser direcionado o setor de Crédito para que possam realizar os devidos ajustes e/ou anexar os documentos faltantes (Figura 15).

Figura 15: Atualização do Fluxo (2)



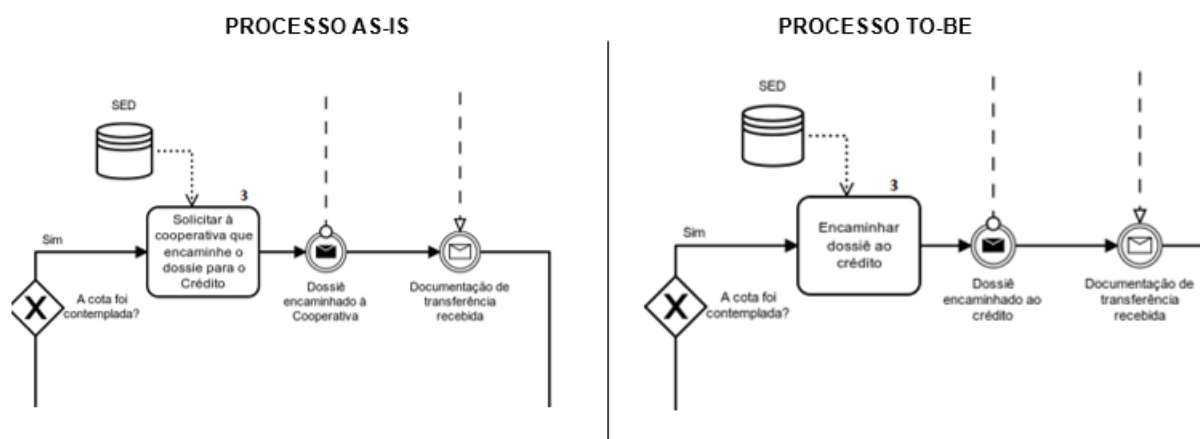
Fonte: Autor (2021)

Com estas atualizações no fluxo do processo, espera-se que os erros operacionais que possam ocorrer durante o subprocesso de Emissão dos Documentos de Transferência de Cota sejam corrigidos com maior velocidade, sem o envolvimento direto da cooperativa.

Já no Subprocesso de Confirmação da Transferência de Cota, foram inseridas duas atividades e um evento que, além de representarem a integração entre os setores internos, apresenta um bloqueio para andamento do processo pela cooperativa.

- **Encaminhar dossiê ao crédito (Atividade 3 – Apêndice C):** caso a cota seja contemplada durante a fazer de confirmação da transferência, o dossiê poderá ser encaminhado diretamente para o setor de Crédito, que é responsável pela análise da capacidade de pagamento do cessionário. No processo *AS-IS*, o processo é encaminhado para a cooperativa que, por sua vez, encaminha para o crédito (Figura 16).

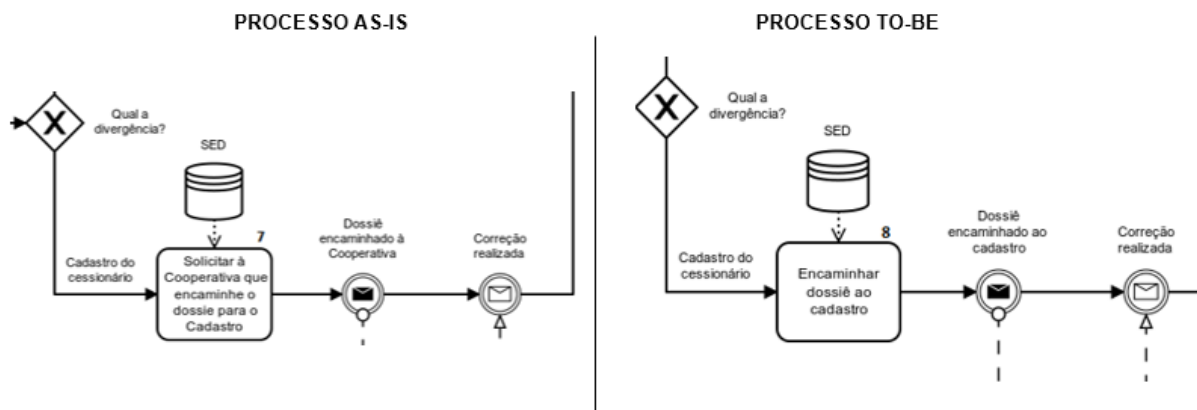
Figura 16: Atualização do Fluxo (3)



Fonte: Autor (2021)

- **Encaminhar dossiê ao cadastro (Atividade 8 – Apêndice C):** caso seja necessário a atualização dos dados do cessionário, o processo será encaminhado diretamente para o setor responsável, sem a necessidade da intermediação da cooperativa (Figura 17).

Figura 17: Atualização do Fluxo (4)



Fonte: Autor (2021)


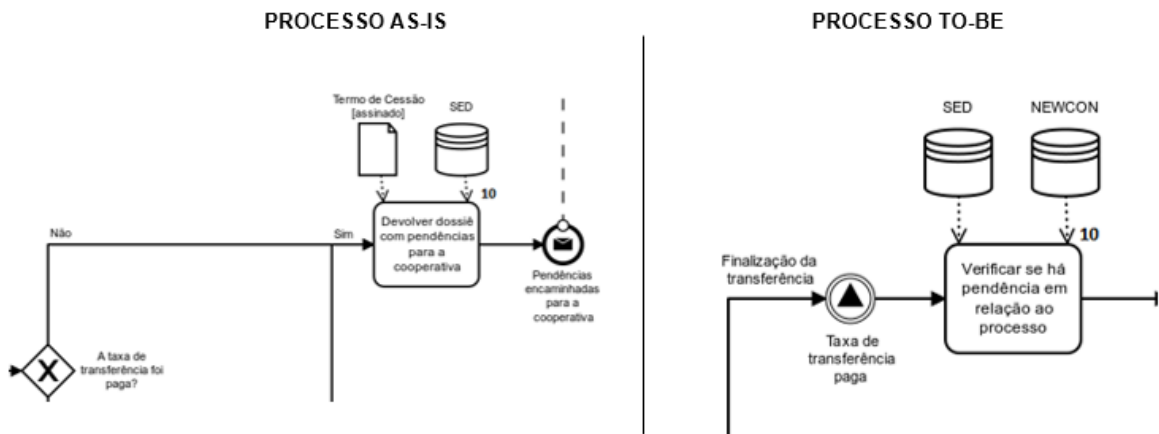
- **Evento de Sinal**  – **Taxa de transferência paga:** o dossiê do processo via SED só poderá ser enviado para o setor Operacional após a confirmação do pagamento da taxa de transferência no Newcon. Para que isso possa ocorrer, é necessário que exista uma integração de ambos os sistemas ou criar uma configuração no SED que só permita o andamento do processo um dia após a emissão do Termo de Cessão e Boleto (Figura 18).

Figura 18: Atualização do Fluxo (5)

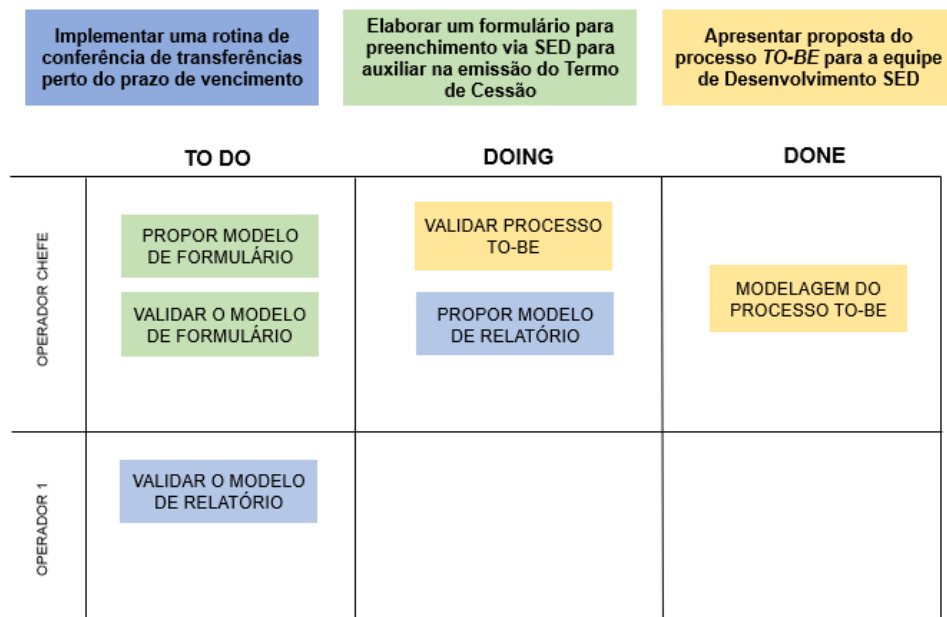


Fonte: Autor (2021)

Espera-se que, caso aprovado a atualização do fluxo do processo no sistema SED, o processo de Transferência de Cota TO-BE ocorra de forma mais fluida entre os setores da Administradora e Cooperativa.

Para o monitoramento e controle da proposta de ação de melhoria, foi sugerida a implementação de Quadro Kanban. Com essa ferramenta, pode-se identificar os status das atividades e os responsáveis pela sua execução.

Figura 19: Quadro Kanban sugerido



Fonte: Autor (2021)

Dessa forma, é possível que a equipe do Operacional, junto aos seus Supervisores, verifique o andamento do processo e a alocação de funcionários. Para

cada plano de ação, representadas pelas cores azul, verde e amarelo (Figura 17), foram propostas etapas para o andamento da melhoria do processo de Transferência de Cota.

A proposta da modelagem do processo TO-BE, representada pela cor amarela (Figura 17), é a ação com o maior desenvolvimento, visto que se encontra na fase de validação. Espera-se que após essa fase, o novo modelo para o processo de Transferência de Cotas seja implementado e estudado.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa foi investigar uma forma de diminuir os problemas identificados durante a execução do processo de Transferência de Cotas sob a perspectiva da Administradora de Consórcio.

Durante a fase da revisão da literatura pôde-se ter o entendimento de algumas ferramentas da qualidade e os benefícios de sua aplicação, além de apresentar o conceito do produto consórcio e da transferência de cota.

Já na execução do projeto, foi possível identificar que a maioria das falhas operacionais ocorrem devido à falta de monitoramento e atualização das funcionalidades do sistema SED. Dessa forma, foi proposta uma modelagem do fluxo do processo de Transferência de Cota que proporcionará a comunicação entre os setores da Administradora e a correção de falhas operacionais com maior agilidade.

Além disso, foram propostas duas ações de melhoria que auxiliarão no monitoramento do processo, sendo elas implementar uma rotina de conferência de transferências perto do prazo de vencimento e elaborar um formulário para preenchimento via SED para auxiliar na emissão do Termo de Cessão.

A primeira ação encontra-se em andamento, visto que foi elaborada uma proposta de relatório que atenda ao problema, ao contrário da segunda ação, que necessita da análise dos outros setores para que possa ser verificado a aplicabilidade ao processo.

Assim, o objetivo geral deste projeto de graduação, que foi desenvolver uma proposta de melhoria para o fluxo de transferência de cota, com o apoio de ferramentas de qualidade, foi alcançado.

Estudos futuros podem dar continuidade do ciclo de melhoria proposto. Dessa forma, a implementação do processo *TO-BE* proposto, seguida pela identificação dos problemas de execução para o redesenho do processo, resultará na melhoria do processo de Transferência de Cotas.

Espera-se que o ciclo de melhoria aplicado durante o desenvolvimento do projeto sirva como estímulo para análise de outros processos executados pelo setor Operacional da Administradora de Consórcios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCÂNTARA, Joedylla ET AL. Sistema de consórcio: uma análise do funcionamento do sistema de consórcio em comparação ao financiamento para a modalidade de veículos leves. VOLUME 14 - Nº 160 - ABRIL/ 2019. SODEBRAS. PÁGINA 34-41

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ADMINISTRADORAS DE CONSÓRCIOS. ANUÁRIO DO SISTEMA DE CONSÓRCIOS 2021: Desempenho do setor em 2020. Disponível em: <https://abac.org.br/downloads>. Acesso em 20 de outubro de 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ADMINISTRADORAS DE CONSÓRCIOS. ANUÁRIO DO SISTEMA DE CONSÓRCIOS 2020: Desempenho do setor em 2019. Disponível em: <https://abac.org.br/downloads>. Acesso em 26 de setembro de 2021.

ASSOCIATION BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. BRASIL, 2013  
BANCO CENTRAL DO BRASIL. Panorama do Sistema de consórcios. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/panoramaconsorcio>. Acesso em 20 de outubro de 2021.

BRASIL. Circular Bacen n. 3432, de 3 de fevereiro de 2009. Dispõe sobre a Constituição e o Funcionamento de Grupos de Consórcio. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=109009066&method=detalharNormativo>. Acesso em: 02 out. 2021.

BRASIL. Lei n. 11795, de 8 de outubro de 2008. Dispõe sobre o Sistema de Consórcio. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2008/lei-11795-8-outubro-2008-581885-publicacaooriginal-104630-pl.html>. Acesso em: 02 out. 2021

COLETTI, Jaqueline; BONDUELLE, Ghislaine Miranda; IWAKIRI, Setsuo. Avaliação de defeitos no processo de fabricação de lamelas para pisos de madeira engenheirados com uso de ferramentas de controle de qualidade. Acta Amazonica, v. 40, p. 135-140, 2010.

CURTI, A. R.; CAMPOS, R. R. de. SISTEMA KANBAN COMO MECANISMO DE CONTROLE DE PROCESSOS: aplicação no procedimento de limpeza CIP em equipamentos de uma indústria alimentícia. Revista Interface Tecnológica, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 208-219, 2018. DOI: 10.31510/infa.v15i2.468. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/468>. Acesso em: 19 nov. 2021.

DA FONSECA, Augusto VM; MIYAKE, Dario Ikuo. Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, p. 1-9, 2006.

DINÇER, Hasan; YÜKSEL, Serhat; MARTINEZ, Luis. Analysis of balanced scorecard-based SERVQUAL criteria based on hesitant decision-making approaches. *Computers & Industrial Engineering*, v. 131, p. 1-12, 2019.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas. Grupo GEN, 2017. 9788597012934. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 23 nov. 2021.

GUIA PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO, CORPO COMUM DE CONHECIMENTO – ABPMP BPM CBOK V3.0 – 1ª EDIÇÃO

HABEL, Simone Teresinha. *A relevância da análise de processos no sistema de informação na contemplação de consórcio de veículos*. 2018.

JACOSKI, Claudio Alcides; GRZEBIELUCHAS, Tiago. Modelagem da contratação de projetos utilizando os conceitos de BPM-gerenciamento de processos de negócio. *Produto & Produção*, v. 12, n. 3, 2011.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. *Metodologia da pesquisa: um guia prático*. 2010.

KROMBAUER, Henrique. *Fatores relevantes aos clientes na contratação de um consórcio*. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso.

LAUTENCHLEGER, Eliezer Paulo; FLECK, Diogo; STAMM, Pablo Rubens. *FERRAMENTAS DA QUALIDADE: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL*.

LIMA, Arthur Marques. *Estudo do nível de inadimplência no mercado de consórcios*. 2019.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. *Administração da produção*, 2 ed. Rev. Aum. E atual São Paulo. Editora Saraiva, 2005.562 p.

PACHECO, Ana Paula Reusing et al. *O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica*. Universidade Federal de Santa Catarina–Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento [Internet], 2012.

PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valarie A.; MALHOTRA, Arvind. ES-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of service research*, v. 7, n. 3, p. 213-233, 2005.

PEINADO, JURANDIR; AGUIAR, G. *Compreendendo o Kanban: um ensino interativo ilustrado*. *Revista DaVinci*. Curitiba (PR), v. 4, n. 1, p. 133-146, 2007.

PRADABWONG, Jiraporn et al. Business process management and supply chain collaboration: effects on performance and competitiveness. *Supply Chain Management: An International Journal*, 2017.

ROSIN, Artemino Raimundo. A indústria do consórcio: considerações a respeito da atuação dos bancos no setor. 2006.

SILVA, Sandra Márcia da Rosa. Competitividade do sistema de consórcio no mercado brasileiro de automóveis. 2007.

SLACK, Nigel et al. *Administração da Produção*, 8ª edição. São Paulo: GEN | GRUPO EDITORIAL NACIONAL S.A. Publicado pelo selo Editora Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015386/>. Acesso em: 10 Nov 2021

TEIXEIRA, Roberta da Silva. *Modelagem de Processos de Negócios: uma revisão sistemática por meio do enfoque meta-analítico*. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília. Brasília, 2017

TOLEDO, José. C.; AIRES, BORRÁS, Miguel. Á.; COSER, MERGULHÃO, R.; HENRIQU, MENDES, G. *Qualidade - Gestão e Métodos*. Grupo GEN, 2012. 978-85-216-2195-9. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2195-9/>. Acesso em: 10 nov. 2021

TRENTIN, Luciano. *Manufatura enxuta: Contribuições para a obtenção da vantagem competitiva*. 2018.

WONG, Wai Peng; TSENG, Ming-Lang; TAN, Kim Hua. A business process management capabilities perspective on organisation performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 25, n. 5-6, p. 602-617, 2014.

## **APÊNDICES**

<b>APÊNDICE A:</b> MODELO DE RELATÓRIO DE TRANSFERÊNCIAS ATIVAS.....	62
<b>APÊNDICE B:</b> MODELAGEM DO PROCESSO <i>TO-BE</i> DE TRANSFERÊNCIA DE COTA – SUBPROCESSO DE EMISSÃO DE DOCUMENTOS ( <i>TO-BE</i> ) .....	63
<b>APÊNDICE C:</b> MODELAGEM DO PROCESSO <i>TO-BE</i> DE TRANSFERÊNCIA DE COTA – SUBPROCESSO DE CONFIRMAÇÃO DA TRANSFERÊNCIA ( <i>TO-BE</i> )....	64

## APÊNDICE A: MODELO DE RELATÓRIO DE TRANSFERÊNCIAS ATIVAS

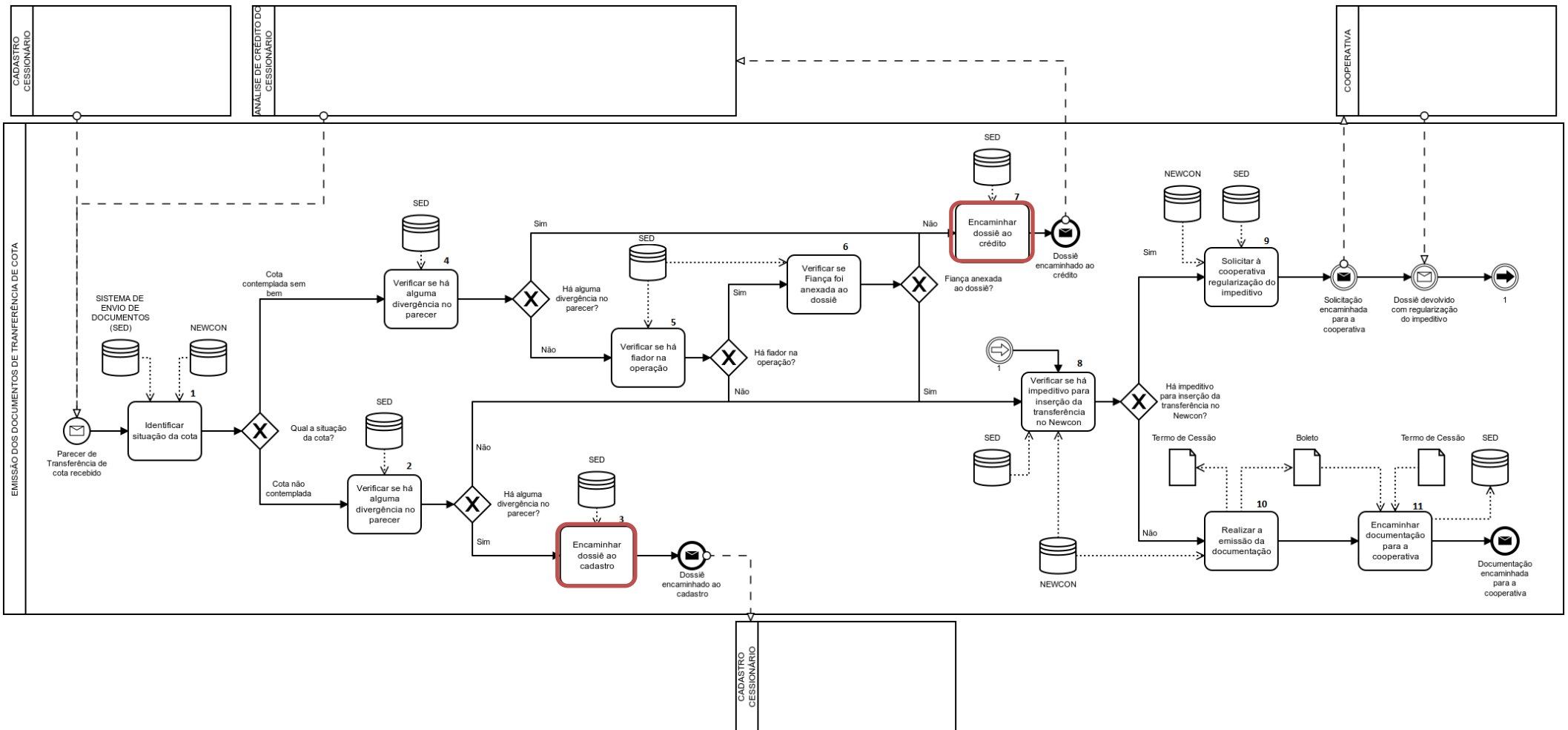
Grupo	Cota	Cedente	Cessionário	Saldo Devedor	Situação da Cota	Data de Inclusão	Operador

Informações que deverão conter no relatório:

1. Grupo
2. Cota
3. Cedente
4. Cessionário
5. Saldo Devedor
6. Situação da Cota (sendo ela Normal, Excluída, Quitada, Restrita, etc)
7. Data da Inclusão da Transferência
8. Operador que realizou a inclusão

O relatório deverá ser disponibilizado em versão Excel.

# APÊNDICE B: MODELAGEM DO PROCESSO TO-BE DE TRANSFERÊNCIA DE COTA – SUBPROCESSO DE EMISSÃO DE DOCUMENTOS (TO-BE)



# APÊNDICE C: MODELAGEM DO PROCESSO TO-BE DE TRANSFERÊNCIA DE COTA – SUBPROCESSO DE CONFIRMAÇÃO DA TRANSFERÊNCIA (TO-BE)

