



Coordenação de Estágio Supervisionado
Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

**DIAGNÓSTICO SOBRE O SISTEMA DE SERVIÇOS DO CARTÓRIO
ALMEIDA BARROS**

PAULO RANGEL ALMEIDA SILVA

Campina Grande – 2008

PAULO RANGEL ALMEIDA SILVA

**DIAGNÓSTICO SOBRE O SISTEMA DE SERVIÇOS DO CARTÓRIO
ALMEIDA BARROS**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Verônica Macário de Oliveira, Ms.

Campina Grande - 2008

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Paulo Rangel Almeida Silva
Aluno

Verônica Macário de Oliveira, Mestre
Professora Orientadora

Eliane Ferreira Martins, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

PAULO RANGEL ALMEIDA SILVA

**DIAGNÓSTICO SOBRE O SISTEMA DE SERVIÇOS DO CARTÓRIO ALMEIDA
BARROS**

Relatório aprovado em 15 de Agosto de 2008

Verônica Macário de Oliveira, Mestre
Orientadora

Lúcia Santana de Freitas, Doutora
Examinador

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre
Examinador

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me deu o dom da vida, a capacidade e a permissão para que eu estivesse aqui e a minha querida Tia Ducarmo, que sempre me apoiou e se esforçou bastante para me oferecer uma educação de qualidade.

AGRADECIMENTOS

Ao Cartório Almeida Barros, na pessoa da Sra. Ana Lúcia Almeida Barros, por ter permitido a realização deste trabalho.

A minha orientadora Prof^a Verônica, por acreditar neste trabalho e conduzi-lo.

Aos meus irmãos: Tércio, Rafaela e Lucas, pelo amor e incentivo.

Aos amigos do Curso: Sérgio Paulo, Juliana, Kamilla, Wallyane, Adriano, Neto e Joel “G 8” pelo incentivo nos momentos de desânimo.

Aos meus amigos, pela compreensão das minhas faltas no decorrer deste trabalho.

Aos que contribuíram positivamente de alguma forma.

“O sucesso resulta de cem pequenas coisas feitas de forma um pouco melhor. O insucesso, de cem pequenas coisas feitas de forma um pouco pior”.

Henry Kissinger

ALMEIDA SILVA, P. R. **Diagnóstico sobre o Sistema de Serviços do Cartório Almeida Barros**. 55 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

Resumo

As organizações de serviços vêm passando por diversas transformações, devido ao crescimento da importância desse setor para a economia dos países, obrigando essas organizações buscarem a agilidade e a melhoria contínua na execução dos seus serviços. Inserindo-se nesse contexto estão os Cartórios Extrajudiciais, que são organizações de serviços destinadas a garantir publicidade, autenticidade, eficácia e segurança aos negócios. Neste sentido buscou-se, através deste relatório diagnosticar o sistema de serviços do Cartório Almeida Barros, no intuito de verificar os pontos fortes do seu processo e as falhas, possibilitando sugerir mudanças que possam otimizar os serviços oferecidos, tanto na perspectiva de atendimento aos clientes, como na perspectiva da eficiência na utilização dos recursos organizacionais. A pesquisa teve como objetivo geral fazer um diagnóstico sobre o sistema de serviços no Cartório de Registro de Títulos, Documentos, Pessoas Jurídicas e Notas Almeida Barros. Quanto à metodologia utilizada, foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva. O tratamento dos dados foi realizado de forma qualitativa, analisando-os e relacionando-os a teoria estudada. Os resultados do diagnóstico evidenciaram que o cartório apresenta uma localização privilegiada e funcionários experientes, porém, a empresa em estudo apresenta problemas no layout que foi projetado de forma errada, inexistência de planejamento da capacidade, utilização de recursos e tecnologia arcaica nos processos. Para a resolução desses problemas foram feitas as seguintes sugestões: a adoção da manutenção preventiva, comprar mais um computador e utilização de um software, usar etiquetas adesivas nas autenticações e, por último, inserir no conceito do serviço a busca constante pela melhoria e agilidade nos processos.

Palavras-chave: Serviços; Cartórios; Sistemas de Serviços.

ALMEIDA SILVA, P. R. **Diagnosis on the System of Services at the Almeida Barros Registry**. 55 P. Report of Supervised apprenticeship Program (Bachelor of Administration) - Federal University of Campina Grande, Paraiba, 2008.

Abstract

The services organizations have been going through many changes, due to the increasingly higher importance of this section to the economy of countries, forcing these organizations to seek agility and continuous improvement in the performance of their services. Facing this context are the Extrajudicial Registries, which are service organizations designed to ensure publicity, authenticity, efficacy and safety to business. Bearing this in mind, it was sought through this report to diagnose the system of services of the Almeida Barros Registry, in order to ascertain the strengths and and weak points of this process, enabling the suggestion of changes that might improve the services offered, both from the perspective of service to customers, and the prospect of efficiency in the use of organizational resources. The research aimed to make a general diagnosis on the system of services in the Almeida Barros Registry office for registration of Titles, Documents, Legal Persons, and Notes. As for methodology, a qualitative research of descriptive nature was conducted. The processing of data was performed on a qualitative basis, being them analyzed and related to the theory under study. The results of the diagnosis showed that the office offers a vantage location and experienced staff, however, the company under study presents layout problems (design project problems), lack of capacity planning, use of archaic resources and technology in the procedures. In order to solve these problems, the following suggestions were made: the adoption of preventive maintenance, acquisition of one other computer and use of proper software, using stickers for endorsements and, finally, becoming the concept of the service to search for constant improvement and agility in processes.

Keywords: Services; Registry; Services System.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Forças que definem a competição em um setor industrial-----	23
Figura 2. Esboço do Processo de desenvolvimento da estratégia de operações de serviço.---	24
Figura 3. Cinco Componentes-Chaves de uma Estratégia. -----	25
Figura 4. Esboço do layout da 1ª sala do Cartório Almeida Barros-----	44
Figura 5. Esboço do layout da 2ª sala Cartório do Cartório Almeida Barros. -----	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Quantidade de atendimento por dia da semana. -----	51
Gráfico 2. Quantidade de Clientes atendidos por turno -----	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Quantidade de pessoas atendidas por dia da semana durante os meses maio e junho -----	51
---	----

SUMÁRIO

Resumo -----	vii
Abstract -----	viii
LISTA DE FIGURAS -----	ix
LISTA DE GRÁFICOS -----	x
LISTA DE GRÁFICOS -----	x
LISTA DE TABELAS -----	xi
1. INTRODUÇÃO -----	16
1.1 Justificativa -----	16
1.2 Objetivos -----	17
1.2.1 Objetivo Geral-----	17
1.2.2 Objetivos Específicos-----	17
1.3 Estrutura do Trabalho -----	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA -----	19
2.1 Origem e Importância dos Serviços -----	19
2.2 Definição de Serviços -----	20
2.2.1 Classificação dos processos de serviços-----	21
2.3 Administração Estratégica de Serviços -----	23
2.4 Projeto do Sistema de Serviços -----	26
2.5 Pacote de Serviços -----	27
2.5.1 Processo e Tecnologia-----	27
2.5.2 Localização de Instalações e Arranjo Físico-----	29
2.6 Planejamento, Programação e Controle de Serviço -----	30
2.6.1 Gestão da Capacidade e da Demanda-----	30
2.6.2 Gestão de Filas e Fluxos de Clientes-----	32
2.6.3 O Processo de Planejamento e Controle-----	33
2.7 Setor de Cartórios -----	34

2.7.1 Classificação dos Cartórios -----	35
2.7.2 Serviços Notariais -----	35
2.7.3 Serviços de Registro de Títulos e Documentos e Pessoas Jurídicas. -----	36
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS -----	38
3.1 Tipo de Pesquisa-----	38
3.2 Aspectos da Pesquisa -----	38
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados -----	38
3.4 Tratamentos dos Dados -----	38
4. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA -----	40
4.1 Caracterização da Empresa -----	40
4.2 Estratégia de operações do Cartório Almeida e Barros -----	40
4.3 Caracterização do sistema de Sistema do Serviço -----	42
4.3.1 Pacote de serviço -----	42
4.3.2 Processo e Tecnologia -----	43
4.3.3 Instalações e Arranjo Físico -----	43
4.3.4 Capacidade do sistema -----	45
4.3.5 Estoques dos Recursos Físicos -----	45
4.3.6 Força de Trabalho -----	45
4.4 Programação do Sistema de Serviços -----	46
4.4.1 Atendimento aos clientes-----	46
4.4.2 Autenticação -----	46
4.4.3 Reconhecimento de firma: -----	47
4.4.4 Procuração-----	48
4.4.5 Escritura -----	48
4.4.6 Registro de Títulos e Documentos -----	49
4.4.7 Registro Civil de Pessoas Jurídicas -----	50
4.5 Identificação da sazonalidade da Demanda: -----	50
4.6 Pontos fortes e falhas do Sistema de Serviços do Cartório -----	52
4.6.1 Pontos Fortes-----	52
4.6.2 Falhas existentes nos sistemas-----	53

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	55
REFERÊNCIAS -----	58
ANEXOS -----	60

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o setor de serviço vem aumentando seu grau de importância na economia dos países, seja pela geração de empregos, seja pela sua participação no Produto Interno Bruto, ou seja, por algumas mudanças ocorridas na economia mundial. Devido a isso, cresceu também a exigência dos consumidores por serviços ágeis que satisfaçam as suas necessidades.

O atendimento dessas exigências do mercado de serviços é possível a partir do planejamento, controle e aprimoramento dos sistemas de serviços, que permita a organização alcançar sucesso no fornecimento dos seus serviços.

Inserindo-se nesse contexto, os cartórios, que são organizações técnicas e administrativas, destinadas a garantir a publicidade, autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos, devem sempre buscar a eficiência e qualidade nos serviços prestados. Neste sentido, este trabalho visa realizar um diagnóstico das operações realizadas no Cartório Almeida Barros, no intuito de verificar os pontos fortes do seu processo e as falhas, possibilitando sugerir mudanças que possam otimizar os serviços oferecidos, tanto na perspectiva de atendimento aos clientes, como na perspectiva da eficiência na utilização dos recursos organizacionais.

Portanto, a crescente competitividade gerada no setor de serviços, pelas mudanças ocorridas nas necessidades dos clientes no mercado mundial, faz com que as mesmas se deparem com a seguinte questão: o que fazer para melhorar o seu sistema de serviços? O primeiro passo para a obtenção da resposta a esta pergunta é diagnosticar a gestão dos serviços, o que origina a questão-problema deste trabalho: **Qual o processo de gestão dos serviços oferecidos no Cartório Almeida Barros?**

1.1 Justificativa

Segundo Corrêa e Caon (2006), as operações de serviço referem-se aos processos que são responsáveis por efetivamente executar e entregar o pacote de valor esperado pelo cliente de empresas de serviços. Neste sentido, os cartórios, como organizações de serviços, precisam oferecer aos seus clientes, serviços ágeis e com qualidade, devido a crescente competitividade do mercado e o aumento de exigências da sociedade, tornando-se necessário o conhecimento e aprimoramento dos processos. Por isso, é importante a realização de um diagnóstico que vise apontar os pontos fortes e as falhas da empresa em estudo, e assim, fornecer subsídios para a proposição de melhorias da mesma.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Diagnosticar o sistema de serviços no Cartório de Registro de Títulos, Documentos, Pessoas Jurídicas e Notas Almeida Barros.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a empresa em estudo, no caso o Cartório Almeida Barros, e o seu sistema de operações;
- Descrever como é feita a programação das operações nesse sistema;
- Identificar quais períodos de sazonalidade da demanda (turno e dia), e como a empresa procede para enfrentar este problema;
- Identificar os pontos fortes e os pontos fracos dos sistema de serviço do cartório em estudo;
- Propor melhorias no sistema de operações do Cartório Almeida Barros.

1.3 Estrutura do Trabalho

Para melhor fundamentar o estudo e a pesquisa, o trabalho a seguir está dividido em capítulos, da seguinte forma:

- No Capítulo 1 é feita uma introdução sobre o tema em estudo, onde a partir de um problema é definido a justificativa para o mesmo, sendo descrito os objetivos do estudo.
- No Capítulo 2 é feita a fundamentação teórica do trabalho, baseado em autores da na área de Produção e Operações de Serviços. Criando uma relação de construção teórica sobre o assunto abordado.
- No Capítulo 3 se destaca as ferramentas metodológicas que foram utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa e também das características da pesquisa.
- No Capítulo 4 são feitas as considerações finais realizadas em relação ao trabalho e ao diagnóstico da empresa, conseqüentemente e posteriormente, também neste capítulo são feitas sugestões de melhorias para o sistema de produção em estudo.

CAPÍTULO 2

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Origem e Importância dos Serviços

As operações de serviços começaram a serem abordadas, a partir do sucesso das cadeias de *fast-food*, na década de 1950, com adoção de técnicas de produção em massa, por esses estabelecimentos. Porém, com o passar do tempo, alguns estudiosos passaram a sugerir idéias novas e diferentes sobre serviços, que se originaram da análise dos serviços como sendo intangíveis, perecíveis e simultâneos. O que fez com que na década de 1980, houvesse uma sinergia entre as funções de operações e marketing das organizações, especialmente as que prestam serviços (BROWN *et al.*, 2005).

Segundo Moreira (1998), após a Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos da América, a Administração da Produção passou a ter um caráter de gerência industrial, dentro de uma situação de mais absoluto controle, fazendo com que as atenções se voltassem para outras áreas como Finanças e Marketing, isto é, a economia americana começou a dar importância para a área de serviços. Neste sentido, passou-se a tentar transplantar técnicas e conceitos do chão de fábrica para este setor, que ganhou uma importância inimaginada. A partir daí, a Administração da Produção, evoluiu para uma ampla disciplina com aplicação tanto na indústria como no setor de serviços.

O setor de serviços ocupa posição de destaque na economia mundial, seja através da participação no Produto Interno Bruto ou na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a mesma está experimentando. Segundo Giansi e Corrêa (1994, p.17), os fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços são:

- desejo de uma melhor qualidade de vida
- mais tempo de lazer;
- a urbanização, tornando necessários alguns serviços (como segurança, por exemplo);
- mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- mudanças sócio-econômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços;
- mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criado serviços completamente novos.

No Brasil, segundo o site Agência Brasil, o setor de serviços é responsável por mais de 60% do Produto Interno Bruto (PIB), o que demonstra a importância do setor de serviços para a economia brasileira, além de que o país vem passando e desfrutando dos fatores acima citados.

2.2 Definição de Serviços

Segundo Johnston e Clark (2002, p. 27) “o problema ao tentar definir serviço é que o termo significa coisas muito diferentes em contextos muito diferentes.” Portanto, os serviços devem ser definidos de acordo com o seu propósito, sendo essencial para as empresas de serviços saber o que vai oferecer ao mercado e para os clientes conhecerem o que a organização tem a lhes oferecer.

Sob esta mesma ótica Gianesi e Corrêa (1994, p.108) afirmam que “o conceito de serviço constitui a missão do sistema de operações, ou seja, a definição daquilo em que o sistema de operações tem que atingir a excelência”.

Na acepção de Grönroos (2003, *apud* JÚNIOR, 2007, p.26), o serviço é:

“um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre os clientes e os funcionários de serviços e/ou [entre o cliente e os] recursos ou bens físicos e/ou [entre o cliente e os] sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas dos clientes.”

Para uma melhor compreensão do conceito de serviço é importante conhecer as suas características, que segundo Gianesi e Corrêa (1994) são:

- A intangibilidade dos serviços: os serviços são intangíveis porque são experiências que o cliente vivencia, tornando-se difícil avaliar os resultados e a qualidade dos mesmos. Isso faz com que os clientes percebam maiores riscos na compra do serviço, baseando-se apenas em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora do serviço.
- A necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade: os clientes são os responsáveis pelo início da operação em serviço, definindo onde e quando o serviço deve ser realizado. Devido à presença do cliente, devem-se considerar critérios de localização, limites de tempo de espera, mão de obra e tecnologia empregada;
- E o fato de que geralmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente: como geralmente não existe uma etapa intermediária entre a produção de um serviço e seu consumo por parte de um cliente, faz com que seja dificultada a utilização da capacidade produtiva eficientemente em sistemas de prestação de serviço, além de afetar a gestão da qualidade, pois elimina a oportunidade da intervenção no controle de qualidade quanto a inspeção final.

Essas características, além de auxiliar a conhecer o conceito de serviço, também os diferenciam dos produtos manufaturados. Porém, tais características não podem ser atribuídas exclusivamente ao setor de serviços, já que alguns produtos manufaturados apresentam características como, por exemplo, a perecibilidade, que também acontece nos serviços.

2.2.1 Classificação dos processos de serviços

Gianesi e Corrêa (1994, p. 42-43) dizem que as principais dimensões dos serviços que afetam a gestão de operações são:

- A ênfase dada a pessoas ou equipamentos no processo: processos baseados em pessoas são mais flexíveis do que baseados em equipamentos, porém, são mais difíceis de controlar e mais sujeitos as variabilidades e incertezas.
- O grau de contato com o cliente: A parcela do sistema de operações que realiza alto contato com o cliente é conhecido por *front office* ou linha de frente, por ter a presença do cliente este ambiente é mais propício a incerteza e variabilidade, tornando o controle do processo mais difícil. Já a parcela do sistema que apresenta baixo contato denomina-se *back room* ou retaguarda, por serem operações de baixo contato com o cliente, quase se assemelham a uma manufatura, o que possibilita maior controle e produtividade.
- O grau de participação do cliente no processo: essa dimensão avalia a participação do cliente como recurso produtivo, executando tarefas que seriam a princípio, de responsabilidade da empresa prestadora do serviço. Segundo essa dimensão, os serviços podem ser classificados em serviço total, onde todas as atividades são executadas pelo servidor, seja em *back room* ou *front office*, e auto serviço (*self service*), em que quase todas as atividade são executadas pelos clientes, cabendo ao executor apenas a preparação.
- O grau de personalização do serviço: os serviços podem ser personalizados através de um pacote serviços para clientes que tem necessidades e expectativas específicas. Diferentes graus de personalização exigem do sistema, de operações, de seus recursos, de sua mão de obra e de seus sistemas, diferentes graus de personalização.
- O grau de julgamento pessoal dos funcionários: essa dimensão refere-se à autonomia do pessoal de contato com o cliente para atender suas necessidades e expectativas específicas.
- O grau de tangibilidade do serviço: refere-se à relevância do bem facilitador, ajudando a definir se o processo se aproxima mais do serviço puro ou da manufatura.

Correlacionando, essas dimensões, Silvestro et al. (1992, *apud* GIANESI E CORRÊA, 1994), classificaram os serviços em:

- Serviços Profissionais: caracteriza-se pelo o fornecimento de uma capacitação da qual, o cliente não dispõe como exemplo, pode-se citar os serviços médicos e de assistência jurídica e empresarial. Existe uma ênfase nas pessoas e uma maior autonomia dos funcionários, o que proporciona uma maior flexibilidade e personalização na prestação do serviço. Essa flexibilidade aumenta a variabilidade no serviço.
- Loja de Serviços: ocupa uma posição intermediária no *continuum* entre serviços profissionais e serviços de massa, pois os clientes processados, o tempo de contato e a personalização do serviço e autonomia dos funcionários se encontram em um nível intermediário. O valor do serviço é gerado tanto no *front office* quanto no *back room*, e o foco concentra-se tanto nas pessoas como nos equipamentos. Como exemplo temos os hotéis e restaurantes, que merecem atenção tanto na linha de frente quanto na retaguarda e os garçons muitas vezes detém autonomia para personalizar o serviço.
- Serviços de Massa: situado no extremo do *continuum*, apresenta um volume grande clientes, se opondo aos serviços profissionais. Além disso, apresenta baixo grau de contato com o cliente e em consequência menor personalização. É dada mais ênfase aos equipamentos, o que faz com que o maior valor seja adicionado no *back office*. Porém apresenta maior redução de custos devido ao número de clientes que proporciona economia de escala e também apresenta alta produtividade, devido ao grau de padronização. Como exemplo, temos os serviços de transporte público e os postos de gasolina.

Santos (2006) ressalta que uma mesma organização pode oferecer diversos serviços, que podem ser produzidos por diferentes tipos de processos e ainda cita como exemplo uma biblioteca, onde o serviço de empréstimo do livro caracteriza-se como de massa, enquanto o serviço de referências que exige uma personalização é profissional. Portanto, as empresas precisam definir os seus serviços. Portanto, segundo Corrêa e Caon (2006), as empresas devem definir o conceito do seu serviço na forma de uma declaração sucinta que carregue consigo a imagem mental pretendida, funcionando como uma ferramenta importante de unificação das pessoas envolvidas na tomada de decisão, em geral, e no atendimento a clientes, em particular, ou seja, uma declaração das intenções, uma proposição de o que e como a organização pretende oferecer aos chamados *stakeholders* (os grupos interessados – clientes, funcionários e acionistas)

Face ao exposto, verifica-se a necessidade das empresas de serviços adotarem a perspectiva da administração estratégica para garantir a sua sobrevivência no atual mercado.

2.3 Administração Estratégica de Serviços

O aumento da competitividade no mercado mundial tem pressionado os diversos tipos de empresas, devido o aumento do número de informações e tecnologias, o que faz com que as organizações, inclusive as de serviços, desenvolvam um melhor entendimento do papel estratégico de suas operações.

Diante disso, percebe-se que as organizações de serviços dependem de uma nova abordagem para poder se dar bem no mercado atual, tendo as suas operações como principal arma competitiva, contribuindo com eficácia e não só com eficiência em custos, focadas na excelência do desempenho de suas operações, integradas através da quebra das barreiras organizacionais, utilizando um sistema de operações proativo ao invés de apenas reativo e uma estratégia que sirva como suporte as tomadas de decisões. Sendo a Estratégia de Operações uma ferramenta que tem o objetivo principal de aumentar a competitividade da organização, esta deve buscar a organização dos recursos da empresa para que eles possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no mercado. (GIANESI E CORRÊA, 1994, p.50-53).

Segundo Porter (1980, *apud* GIANESI E CORRÊA 1994, p.54), existe forças que influenciam o posicionamento estratégico das empresas, como pode ser observado na Figura 1.

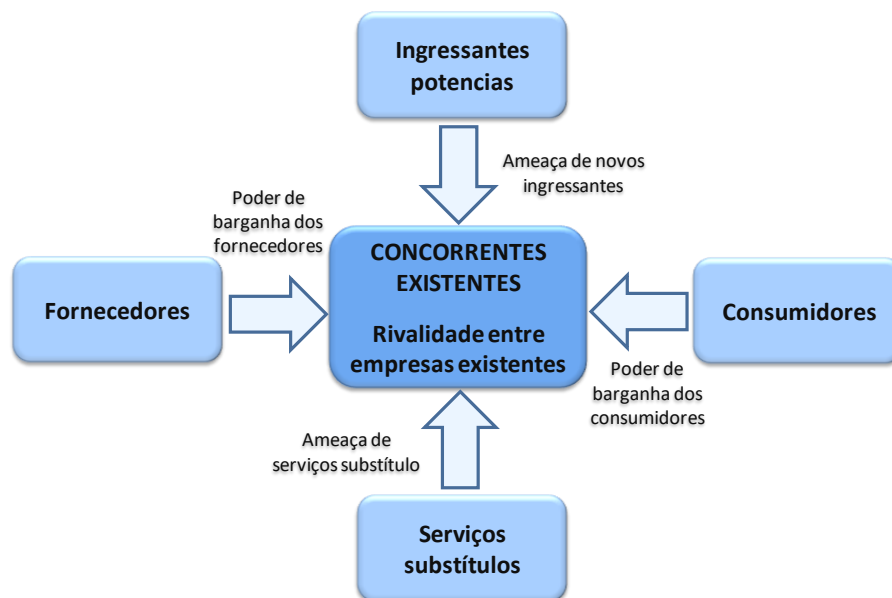


Figura 1. Forças que definem a competição em um setor industrial
Fonte: Gianési e Corrêa (1994)

Observando a figura, percebe-se que as principais forças competitivas são: as ameaças da empresas ingressantes, ameaças de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos consumidores e rivalidades entre as empresas existentes.

Fazendo a aplicação das cinco forças competitivas de Porter supracitadas, conclui-se que para as empresas de serviços serem competitivas no atual ambiente de negócios, precisam ser capazes de minimizar as ameaças das empresas ingressantes no mercado ou de serviços substitutos, vencer a rivalidade imposta por empresas concorrentes, ganhando e mantendo fatias do mercado, e também ser capaz de reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores. E isso só é possível através da elaboração de uma estratégia de serviços clara e bem definida.

Portanto, a crescente competitividade exige das organizações de serviço uma estratégia clara, que forneçam referências intelectuais e modelos conceituais, que permitam aos gerentes identificar oportunidades e ameaças, proporcionando assim, o sucesso da organização.

Gianêsi e Corrêa (1994, p.102) diz que a estratégia de operações de serviços é formada por seus objetivos que são definidos por critérios que permitem a organização competir no mercado como por exemplo, consistência e velocidade, e também por áreas de decisão que se referem as decisões relacionadas com recurso operacionais, ou seja, recursos humanos, tecnológicos e sistemas que influenciam o desempenho do sistema. A Figura 2 mostra o esboço do processo de desenvolvimento de uma estratégia de operações de serviços.



Figura 2. Esboço do Processo de desenvolvimento da estratégia de operações de serviço.
Fonte: Gianêsi e Corrêa (1994)

Os mesmos autores mostram que os objetivos da estratégia de operações referem-se aos critérios abaixo relacionados:

- **Consistência:** Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.

- **Competência:** Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades "técnicas" dos consumidores.
- **Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço.** Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).
- **Atendimento/atmosfera:** Atenção personalizada ao cliente, boa comunicação, cortesia e ambiente.
- **Flexibilidade:** Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
- **Credibilidade/Confiança:** Baixa percepção de risco, habilidade de transmitir confiança.
- **Acesso:** Facilidade de contato e acesso, localização conveniente, horas de operação.
- **Tangíveis:** Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
- **Custo:** Fornecer serviço de baixo custo.

O objetivo da determinação desses critérios competitivos é facilitar a comunicação entre as áreas de marketing e de operações, fazendo com que haja uma integração destas funções para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Na visão de Johnston e Clark (2002, p. 479), a estratégia de serviços envolve cinco elementos críticos que são a criação de objetivos corporativos, o entendimento do ambiente, o desenvolvimento de conceito de serviço apropriado, a identificação de objetivos de desempenho operacional apropriados e, por fim, uma operação adequada, como mostra a figura abaixo.

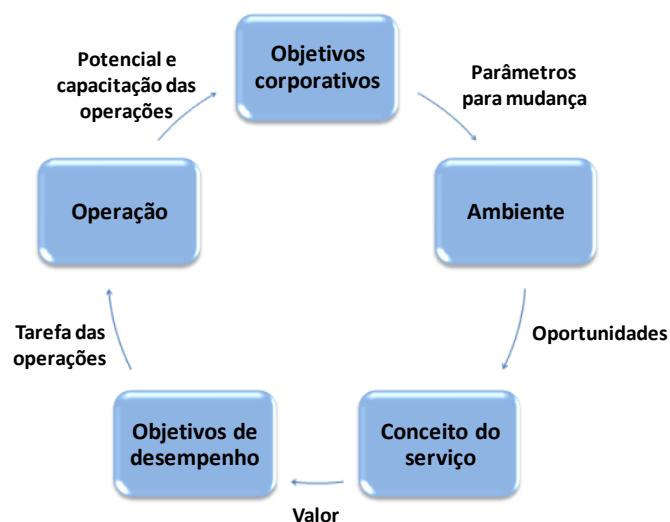


Figura 3. Cinco Componentes-Chaves de uma Estratégia.
Fonte: Johnston e Clark (2002)

Os objetivos corporativos fornecem as metas para a estratégia, além da motivação para mudança, sendo uma etapa importante para tornar pública a mudança pretendida, de modo que os colaboradores fiquem conscientes do que é esperado deles. O ambiente é o local onde as organizações operam, por isso deve ser avaliado para se aproveitar as vantagens e também as respostas dos concorrentes e clientes no caos de mudanças. O conceito de serviço identifica a proposta do serviço em mente que a organização deseja criar e ajuda a focar o valor que pode fornecer aos clientes. Os objetivos de desempenho são responsáveis de fornecer os meios pelos quais uma estratégia é traduzida em linguagem operacional, definindo as prioridades da operação. E por último a operação, que tanto pode ser desenvolvida como alterada na implementação da estratégia. (JOHNSTON E CLARK, 2002, p. 480)

Percebe-se que os autores acima citados, apresentam formas diferentes de classificar os elementos que compõem uma estratégia de serviço, enquanto Johnston e Clark (op. cit.) colocam o conceito de serviço como elemento chave da estratégia de operações, Giansesi e Corrêa (op. cit.) consideram apenas os objetivos e as áreas de decisões das operações, deixando um pouco de lado elementos que compõem a estratégia corporativa.

Vale ressaltar, ainda nesse contexto, que as empresas precisam analisar que serviços oferecerão aos seus clientes e em qual mercado pretendem atuar, para assim definir se deve ou não focalizar seus serviços ou seus mercados. Entretanto, na definição de ação da organização de serviços, deve ser priorizada a melhoria de desempenho.

2.4 Projeto do Sistema de Serviços

Projetar bem um sistema de serviços é uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações, já que a mesma proporciona inúmeras vantagens, a saber: satisfazer as expectativas dos clientes, economias de tempo e recursos, entre outras.

Um projeto de serviço possui várias finalidades, tais como o desenvolvimento de um novo serviço para mercado já existente ou para novos mercados, incorporar uma nova tecnologia existente, melhorar a qualidade de um serviço já existente, reduzir custos e dificuldades, padronizar e personalizar um serviço. (GIANÊSI E CORRÊA, 1994, p.130).

Nesse sentido, para analisar o projeto do sistema de operações de serviços, deve-se levar consideração às áreas de decisão relacionadas à definição do pacote de serviço.

2.5 Pacote de Serviços

O pacote de serviços refere-se ao conjunto de serviços e produtos oferecidos aos clientes. A identificação do pacote oferecido ao cliente em empresas de serviço é complicado, pelo fato de as ofertas dos serviços apresentarem mais elementos intangíveis do que tangíveis. Por isso Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998 *apud* SANTOS, 2006, p.47) divide o pacote de serviços da seguinte forma:

- Instalações de apoio: são as instalações e os equipamentos utilizados no serviço, são evidências físicas do serviço e podem assumir um papel importante na avaliação do serviço pelo cliente.
- Bens facilitadores: são os bens consumidos ou utilizados pelo cliente durante a prestação do serviço, e, assim como, as instalações de apoio, os bens facilitadores representam evidências físicas do serviço. O incremento de evidências físicas no serviço surge como uma tentativa de tangibilizar o serviço e assim influenciar na avaliação feita pelo cliente.
- Serviços explícitos: são os benefícios claramente percebidos pelo cliente como resultado da prestação do serviço.
- Serviços implícitos: são os benefícios psicológicos que o cliente pode obter com a prestação do serviço, como por exemplo, a sensação de conforto e segurança durante uma viagem aérea. Frequentemente, os serviços implícitos são negligenciados em favor dos serviços explícitos. Isso pode representar um grave erro, pois em muitas situações, os serviços implícitos são tão importantes quanto os serviços explícitos.

Nenhum dos elementos acima citados devem ser negligenciados, já que cada um tem sua participação na percepção do cliente sobre a organização. Segundo Giansesi e Corrêa (1994, p.131) existem casos em que o cliente participa do projeto do pacote de serviços, tendo o projetista, importante participação na formação da opinião do cliente. A seguir são apresentados alguns itens que devem ser considerados na definição do pacote de serviços a ser oferecido aos clientes.

2.5.1 Processo e Tecnologia

Conforme visto no tópico 2.2.1 deste estudo, tem-se que os processos são classificados em: serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa. Após a definição dos processos que serão utilizados, vem a etapa de escolha da tecnologia, que vai auxiliar os processos. Berry (*apud* JOHNSTON E CLARK, 2002, p. 346-349) fornece um conjunto útil

de papéis da tecnologia que auxiliam no desenvolvimento de uma estratégia de serviços, a saber:

- **Multiplicação do Conhecimento:** a tecnologia proporciona as empresas uma alavancagem no conhecimento sobre seus clientes e seu produto-serviço, além de uma multiplicação de conhecimento sobre a utilização do serviço ou produto pelos clientes.
- **Fluidez no Serviço:** isso ocorre devido a eliminação de etapas do processo de serviço, ocasionadas pelo uso de tecnologia, sendo essa prática considerada valiosa, quando é aplicada às atividades em impacto direto sobre a experiência do cliente.
- **Customização e personalização do serviço:** através do uso de tecnologias é possível construir um banco de dados que reúne características dos clientes, proporcionando um serviço personalizado.
- **Aumento da Confiabilidade:** a tecnologia proporciona uma confiabilidade maior nas transações entre empresas e clientes, já que é possível, em tempo real, conhecer a ficha dos clientes e também conhecer a reputação da organização.
- **Facilitação das Comunicações:** a tecnologia possibilita a comunicação entre pontos distantes, o que proporciona as empresas um maior número de informações sobre suas filiais e, aos clientes, a comodidade de realizar compras de produtos em seu lar.
- **Aumento do serviço:** a tecnologia possibilita ao prestador de serviço proporcionar algo mais aos seus clientes, constituindo-se com importante ferramenta para conseguir vantagem competitiva.
- **Redução de Custos:** a tecnologia pode remover etapas desnecessárias ou repetitivas do processo de serviço, proporcionando a diminuição do número de erros e o aumento da produtividade, o que ocasiona maiores lucros e menores custos.
- **Aumento do controle por parte do cliente:** a tecnologia utilizada pelos sistemas de informações, possibilita aos clientes o poder de influenciar no processo de serviço.

As decisões referentes a tecnologia deve sempre levar em conta os seguintes aspectos: adequação da tecnologia, isto é, se a mesma é adequada para os serviços da organização; a viabilidade econômica, ou seja, a organização deve avaliar se o uso da tecnologia trará um retorno para o investimento e se existe profissionais adequados para utilizar a tecnologia, pois a mesma poderá demandar capacitação; e os riscos envolvidos na adoção ou não da tecnologia em cenários futuros, considerando as possibilidades mais prováveis e as mais pessimistas e tentando avaliar os possíveis resultados das coisas darem errado.

Na escolha da tecnologia a ser utilizada, o gestor não se deve deixar levar por modismos, já que se trata de um aspecto de extrema importância para a organização e sendo feita uma escolha errada, vai trazer inúmeros custos para a organização, de ordem financeira e também pessoal, já que pode causar a insatisfação de funcionários e clientes.

2.5.2 Localização de Instalações e Arranjo Físico

A localização tem uma importância especial na prestação do serviço já que devido a sua natureza, não se pode transportar nem armazenar serviço. Johnston e Clark (2002, p.334) definem a localização como o posicionamento geográfico de uma instalação ou uma rede de instalações. Nessa mesma linha, Moreira (1998, p.175) diz que localizar significa determinar o local onde será à base de operações, onde serão fabricados os produtos ou prestados os serviços, e onde se fará a administração do empreendimento, enfatizando, ainda que em matéria de localização nada possa ser negligenciado.

As definições mostram a importância de se avaliar os aspectos positivos e negativos existentes na localização de uma organização. Slack *et al* (*apud* JOHNSTON E CLARK, 2002, p.334) diz que as decisões de localização são ações de equilíbrio entre os fatores de oferta, que influenciam os custos e as dificuldades de uma decisão de localização e os fatores de demanda, que influenciam os faturamentos.

Os fatores de oferta incluem: custos do terreno, custos de mão-de-obra, custos de energia, custos de transporte, fatores governamentais, fatores sociais e o ambiente de trabalho. Já os fatores de demanda incluem: conveniência para os clientes, formação de mão-de-obra, características da instalação e imagem.

Como existem diferentes tipos de serviços, então cada um com suas particularidades, darão pesos diferentes aos fatores acima citados. Também é importante salientar a existência de modelos matemáticos que podem auxiliar o processo de localização, depois de decididos os principais aspectos a serem considerados.

Após decidir a localização da empresa, tem-se a decisão sobre qual arranjo físico ou *layout* utilizar no sistema de operações. Segundo Moreira (1998, p.259), a função do planejamento do arranjo físico é tornar mais fácil e suave o movimento de trabalho através do sistema, quer esse movimento se refira ao fluxo de pessoas ou de materiais. Ele ainda cita os motivos que tornam importantes as decisões sobre arranjo físico *layout*:

- Elas afetam a capacidade de instalação e a produtividade das operações, pois uma mudança adequada no arranjo físico pode ocasionar o aumento da produção, utilizando-se os mesmo recursos de antes;

- Mudanças no arranjo físico podem causar inúmeros custos, dependendo da área afetada e das alterações físicas necessárias nas instalações, entre outros fatores;
- As mudanças também podem representar dificuldades técnicas para futuras reversões e ainda podem causar interrupções indesejáveis no ambiente de trabalho.

Corrêa e Caon (2006) afirmam que dentro de um conjunto de decisões relevantes sobre as instalações onde se presta serviços, o layout (arranjo físico dos recursos produtivos) a ser utilizado é também relevante e classificam os arranjos físicos em:

- Arranjo físico por produto: trata-se de um arranjo físico pelo qual os recursos são organizados levando-se em conta a seqüência de operações necessárias para a execução do serviço. É utilizado em serviços mais padronizados e produzidos em grandes quantidades, como exemplo tem-se os restaurantes de *fast food*.
- Arranjo físico por processo: nesse tipo de *layout*, os recursos são arranjados, levando-se em conta sua função, isto é, os recursos similares ficam agrupados juntos. Nele a seqüência de operações não é fixa, sendo o mesmo apropriado para sistemas de operações que prestam serviços variados, cujas atividades elementares não são necessariamente executadas na mesma seqüência, como acontece nos supermercados.
- Arranjo físico posicional: é o tipo de arranjo no qual o cliente fica estacionário, ao invés de se deslocar como nos outros tipos de layout. Sendo assim, os recursos produtivos e os bens facilitadores e que vem até os clientes, como acontece nos restaurantes.

A escolha do *layout* mais adequado a determinado serviço, depende da avaliação de critérios como grau de contato, eficiência do fluxo, flexibilidade do processo, volume por tipo de serviço e grau de personalização. Existe também a possibilidade da escolha de arranjos diferentes para o sistema de serviço, podendo-se decidir por um arranjo posicional para o atendimento aos clientes e um arranjo por processo, no qual o arranjo obedece a uma lógica funcional.

2.6 Planejamento, Programação e Controle de Serviço

2.6.1 Gestão da Capacidade e da Demanda

Slack et al (*apud* JOHNSTON E CLARK, 2002, p. 253) definem capacidade como sendo: “(...) o nível máximo de atividade de valor agregado em determinado período de tempo que o processo do serviço pode atingir consistentemente sob condições operacionais normais.”

A definição acima mostra que a capacidade refere-se ao potencial produtivo de um sistema, isto é, quanto determinado sistema de serviços é capaz de produzir para atender a sua demanda.

Sob a ótica de Giansesi e Corrêa (1994, p. 156), medir essa capacidade é importante já que se faz necessário ter capacidade suficiente para atender os clientes, além do fato de que questões de capacidade afetam o desempenho dos custos do sistema de serviços, e, ainda, afetam o desempenho em termos de tempo que o sistema apresenta.

Porém medir essa capacidade com precisão, não é uma tarefa fácil quando se trata de sistemas de serviços, principalmente quando é limitado pela mão de obra, já que a mesma apresenta problemas como absenteísmo, rotatividade e variação em termos de produtividade. (GIANESI E CORRÊA, 1994, p. 157).

Johnston e Clark (2002, p. 254), apontam outros fatores que também dificultam a avaliação da capacidade produtiva como o composto do produto do serviço: o impacto da localização e a extensão da intangibilidade do serviço. O que demonstra que na medida em que as organizações de serviços passam a oferecer serviços com maior grau de complexidade, de variabilidade na produtividade e de intangibilidade, torna-se mais difícil a tarefa de medir sua capacidade.

Sob a ótica do sistema de operações de serviços, Giansesi e Corrêa (1994, p.157), diz que existem três políticas básicas para a gestão da capacidade que são:

- Política de ajustar a capacidade à demanda: para a adoção dessa política, se faz necessário a identificação dos setores, nos quais a alteração da capacidade trará maiores benefícios para o sistema como um todo, sendo considerado os mesmos como os gargalos do processo produtivo. No curto prazo, as modificações na capacidade de um sistema de serviço geralmente são moderadas, como exemplo tem-se a contratação de funcionários temporários. Já a médio e longo prazo a empresa tem maior liberdade e gama maior de alternativas a escolher, podendo mudar substancialmente sua capacidade, porém tem que lidar com a incerteza das previsões em longo prazo, como exemplo tem-se a expansão por aquisição.
- Política de usar estoques para absorver variações na demanda: essa política caracteriza-se pelo o uso de estoques para absorver as variações da demanda, porém no setor de serviços sua utilização é limitada, pois é impossível se estocar serviços. Mas pode-se, pensar numa analogia com as operações de manufatura, que estocam matérias primas para serem processadas, e pensar que os clientes também podem ser estocados através da formação de filas que consegue acomodar as intensas variações da demanda de curtíssimo prazo;

sistemas de reservas que possibilita a venda de capacidade futura de prestação de serviço; e partição da demanda, que tenta identificar diversas fontes de demanda (grupos de clientes) com comportamento diferenciado e a partir daí procura programar o atendimento aos diversos grupos, de forma a maximizar a utilização da capacidade e minimizar a espera desnecessária.

- Política de influenciar a demanda: essa política é caracterizada pela alteração da demanda em si, através do uso de políticas de preço que atraiam a demanda dos picos para os vales de demanda, isto é, atrair clientes para o horário em que existe baixa procura por determinado serviço, através da redução de preços; promoção de demanda fora do pico, onde o pacote de serviços pode ser alterado para atrair demanda para determinados períodos; desenvolvimento de serviços complementares como por exemplo os clubes noturnos, que oferecem almoço durante o dia; comunicação com o cliente que consiste na informação ao cliente quais os melhores horários para consumirem o serviço; e por último a distribuição de serviços aos clientes, que atua no sentido de reduzir o fluxo de clientes as instalações do serviço, como exemplo tem se os bancos que recomendam que os clientes paguem suas contas de água e luz através da internet.

A escolha de qualquer uma das políticas de serviços apresentadas depende da natureza do serviço oferecido, além disso, é possível a utilização combinada de uma ou mais políticas. Sendo imprescindível, ao gestor de serviços, analisar qual política adotar e quais as consequências de sua adoção para a organização.

2.6.2 Gestão de Filas e Fluxos de Clientes

As filas se caracterizam como um aspecto importante da gestão de serviços, estando presentes num grande número de sistemas prestadores de serviços. Porém, não é vista com bons olhos pelo cliente, cabendo aos gestores a elaboração de formas de minimizar o impacto das filas sobre os mesmos. (JOHNSTON E CLARK, 2002, p.267).

Entretanto, algumas organizações de serviços, principalmente no setor público, ainda penalizam seus clientes, com filas enormes fazendo com que os clientes esperem muito tempo para serem atendidos.

Gianesi e Corrêa (1994, p. 170), dizem que a configuração da fila refere-se ao número de filas, sua localização, suas necessidades de espaço e seu efeito sobre o comportamento dos clientes, e mostra três possibilidades de configuração de filas, que são:

- Filas Múltiplas: que se caracteriza pela existência de mais de uma fila, onde o cliente pode escolher em qual fila vai entrar, tendo como vantagens a possibilidade de oferecimento de

serviço diferenciado, a liberdade de escolha do cliente em qual fila se dirigir, além de que várias pequenas filas podem assustar menos do que uma fila enorme.

- Fila Única: apresenta um arranjo físico com pilaretes e cordas, onde os clientes são induzidos a entrar numa fila única sinuosa, e assim que a estação de trabalho é desocupada o primeiro da fila move-se até esta, apresentando como vantagens a privacidade no atendimento, a garantia de justiça, pois o primeiro que chega é o primeiro a ser atendido, além da diminuição da ansiedade, ocasionada pela tentativa de escolher a fila mais rápida.
- Sistema de Senhas: é um sistema de fila única no qual o cliente recebe uma senha, indicando qual sua posição na fila, evitando-se assim a formação da fila formal e apresentando a vantagem de que o cliente pode se locomover, conversar e sentar ou mesmo fazer algo útil para si, ao invés de ficar em pé numa fila.

Alguns princípios de espera foram sugeridos por Maister (*apud* CORRÊA E CAON, 2006, p. 338):

- A maioria das pessoas superestima o tempo de espera (em mais de 20%)
- O tempo ocioso parece mais longo do que o tempo ocupado
- As esperas do pré-processo parecem maiores do que as esperas do processo.
- Esperas sem explicação são menos toleradas que as conhecidas
- Quanto maior “valor” dado pelo cliente ao serviço, maior tolerância com a espera
- A espera isolada parece mais longa do que a espera em grupo
- Esperas sem previsão de atendimento parecem mais longas do que as com prazo conhecido

O conhecimento dos princípios acima citados pode auxiliar os gerentes de serviços no gerenciamento das filas e do fluxo de clientes na sua empresa. Corrêa e Caon (op. cit, p. 339) concluem que as filas e como elas são gerenciadas são também aspectos dos mais sensíveis e importantes da percepção do cliente quanto a qualidade do serviço prestado, devendo merecer, na maioria das vezes, grande atenção gerencial.

2.6.3 O Processo de Planejamento e Controle

Os processos de planejamento e controle no setor de serviços são de extrema importância, pois os mesmos permitem aos gestores parâmetros para identificar se a organização está atingindo seus objetivos eficazmente.

Na visão de Gianesi e Corrêa (1994, p.174), o planejamento define o que se pretende e envolve o uso de técnicas e alguns princípios de previsão, além do uso de informações que

tem o grau de detalhamento definido pelo tipo de decisão, por outro lado, o processo de controle caracteriza-se pela comparação entre o que se pretendia realizar com o que foi executado e havendo discrepâncias são realizadas as ações corretivas.

O mesmo autor ainda salienta que para as organizações se manterem alinhadas e superarem a concorrência do mercado devem procurar manter sistemas de melhorias durante as fases de planejamento, execução e controle. O que mostra que fazer as coisas certas, conforme especificações e o planejado, não são suficientes, portanto se deve buscar a melhoria contínua em sistemas de serviços, para assim, conquistar espaço e sobrevivência no mercado.

Após conhecer os aspectos relacionados ao setor de serviços, torna-se importante conhecer as características do setor de Cartórios, objeto deste estudo, já que essas são empresas classificadas como prestadoras de serviços.

2.7 Setor de Cartórios

Desde os tempos pré-históricos, existe uma preocupação das pessoas em dar publicidade a determinados fatos, atos ou negócios jurídicos, conforme mostra Magalhães, no site do Instituto do Registro de Títulos e Documentos e Pessoas Jurídicas do Brasil (IRTDPJBrasil):

“A preocupação com a publicidade imobiliária parece estar presente desde a transição da civilização pré-histórica. Na Mesopotâmia há indícios de procedimentos voltados a publicidade registral, bem antes do Código de Hamurábi (c. 1700 a.C.). Chega-nos informações acerca de contratos de transmissão imobiliária lavrados por escribas (notários) em tabuletas de argila, que apresentavam o selo do notário (kunuku). Essas tabuletas seriam entregues aos compradores em um recipiente contendo a inscrição da tampa e, muitas vezes, cópias eram guardadas por autoridades públicas (registros públicos). A Bíblia, em Jeremias, registra a formalidade da compra de um imóvel nos tempos de Nabucodonosor.”

Segundo Duarte *et al* (2007, p.113), os cartórios surgiram no Brasil, em 1874, através de um Decreto, que estabelecia o registro civil dos nascimentos, casamentos e óbitos, sendo este controle realizado anteriormente pela Igreja Católica. Atualmente, os cartórios são organizações técnicas e administrativas destinadas a garantir a publicidade, autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos.

2.7.1 Classificação dos Cartórios

Aguiar (2001, p.7) afirma que os cartórios têm a função de tornar públicos todos os atos oriundos de suas funções. Ele ainda mostra que depois da Constituição de 5 de outubro de 1988, o termo “cartório”, foi substituído pela expressão Serviços Notariais e Registrais e mostra os seis tipos de cartórios existentes no país que são:

- Registro Civil das Pessoas Naturais: responsável pelo registro de nascimentos, casamentos e os óbitos.
- Registro de Imóveis: responsável pelo registro de imóveis, funcionando como controlador dos imóveis de uma determinada região.
- Registro de Títulos e Documentos: responsáveis por tornar público títulos e documentos feitos particularmente entre as partes interessadas.
- Protesto de Títulos: responsável por tornar público títulos não resgatados em seus vencimentos.
- Serviços Notariais: também conhecidos como tabelionatos, são responsáveis pela lavratura de escrituras e procurações, além de ter a incumbência de autenticar documentos e reconhecer firmas.

Como o presente diagnóstico, refere-se a um Cartório de Notas, Registro de Títulos e Documentos e Pessoas Jurídicas, o foco está em definir os serviços de Notas, Registros de Títulos e Documentos e Pessoas Jurídicas, que representam atividades desempenhas por este Cartório.

2.7.2 Serviços Notariais

Segundo Silva (*apud* AGUIAR 2001, p.10) os serviços notariais são órgãos subordinados aos Poderes Judiciários, sendo fiscalizado pelos mesmos, assumido caráter de serviço auxiliar.

Aguiar (2001, p.11) mostra que a Constituição de 1988 define em seu artigo primeiro os serviços notariais e de registro como organizações técnica e administrativa destinadas a garantir a publicidade, autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos. Ainda diz que aos tabelionatos compete a lavratura de escrituras, procurações e testamentos públicos, autenticar documentos e reconhecer de firmas.

O que mostra que os cartórios são organizações que tem a finalidade de tornar válidas, as transações realizadas entre as pessoas, além de ser responsáveis pela lisura e validade dos documentos.

Além de praticar os atos acima citados, os cartórios, muitas vezes, desenvolvem a tarefa de aconselhamento jurídico, principalmente em cidades pequenas como no caso do estudo.

2.7.3 Serviços de Registro de Títulos e Documentos e Pessoas Jurídicas.

Segundo o site do Cartório Arion Cavalheiro, o registro de títulos e documentos tem a função de registrar qualquer documento e guardá-lo para mais tarde conceder a pessoa que o registrou cópia pública que a sociedade é obrigada a aceitar essa cópia como autêntica.

A definição acima mostra que o registro de títulos e documentos, serve para tornar incontestável o conteúdo de um documento, já que qualquer pessoa pode conferir o que estiver registrado a qualquer tempo e garantir a sua recuperação no caso de perda.

Enquanto que o site do Cartório Toscano de Brito mostra que o Novo Código Civil (Lei-Federal nº 10.406/02) dispõe que começa a existência legal das pessoas jurídicas de direito privado com a inscrição do ato constitutivo no respectivo registro, precedida, quando necessário, de autorização ou aprovação do Poder Executivo, averbando-se no registro todas as alterações por que passar o ato constitutivo (Art.45).

Sendo assim, o Registro de pessoas jurídicas é o primeiro registro de uma sociedade, associação ou fundação.

Atualmente, percebe-se uma mudança de visão sobre os serviços oferecidos pelos cartórios, já que antes os mesmos eram visto como serviços burocráticos, os mesmos vêm se modernizando e utilizando práticas de gestão de possibilitem uma desburocratização e a agilidade na execução de seus serviços.

CAPÍTULO 3

3. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Pesquisa

Para a classificação da pesquisa sobre o gerenciamento dos serviços no Cartório Almeida Barros optou-se pela abordagem de Vergara (2002, p. 46), que qualifica em dois aspectos:

- Quanto aos meios: a pesquisa foi um estudo de caso já que está circunscrito ao gerenciamento dos serviços oferecidos pela empresa supracitada, buscando detalhamento e profundidade nos dados pesquisados;
- Quanto aos fins: a pesquisa foi descritiva, expondo como ocorre o projeto de serviços na empresa, tentando analisar e caracterizar a natureza dos aspectos da área estudada.

3.2 Aspectos da Pesquisa

O ambiente pesquisado foi o Cartório Almeida Barros, sendo a sua área objeto de estudo os serviços. Por se um tratar de um estudo de caso pode-se afirmar que a amostra utilizada é do tipo intencional, pois segundo Vergara (2000) a amostra tem caráter de profundidade e detalhamento.

Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários da empresa que forneceram as informações, num período de maio e junho de 2008, por oportunidade da realização deste estudo, sendo estes sujeitos responsáveis pelas operações em estudo, os quais detinham as informações necessárias.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Foram utilizados nesta investigação três instrumentos de coleta de dados. O primeiro foi a Revisão Bibliográfica, na qual foi realizada uma consulta em livros da área estudada. No segundo, foi utilizado o roteiro de observação, construído com base na revisão literária, tendo como objetivo orientar a pesquisa segundo a literatura. No terceiro foi realizada a observação direta do pesquisador, relacionada ao processo de gerenciamento os serviços oferecidos pelo Cartório estudado.

3.4 Tratamentos dos Dados

O tratamento dos dados foi realizado de forma qualitativa, analisando-os e relacionando-os a teoria estudada.

CAPÍTULO 4

4. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

4. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa em estudo caracteriza-se como uma empresa de prestação de serviço privado, delegado e fiscalizado pelo Poder Público, que tem o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas nº 09.303.728/0001-67, localizada no Centro Comercial da cidade de São João do Cariri-PB, na Rua Jornalista José Leal Ramos, nº 15. Atua na Comarca de São João do Cariri-PB, abrangendo as cidades de Caraúbas, Gurjão e sítios circunvizinhos. As atividades terceirizadas pelo Cartório referem-se a manutenção de equipamentos como computador, carimbos e serviços gráficos.

O Cartório Almeida Barros, foi instalado na cidade de São João do Cariri-PB, no dia seis de julho ano de 1854, data em que a Comarca também iniciou suas atividades no município. Além das atividades notariais, o cartório também exercia as atividades judiciais. Na década de 90, tornou-se fonte de pesquisa para muitos historiadores, por conta de seus antigos registros, incluindo-se aí, até cartas de alforrias, concedidas a escravos da Época do Império, transformando-se em importante fonte histórica da região do Cariri Paraibano.

Atualmente, a responsável pelo Cartório Almeida Barros é a Tabeliã Ana Lúcia Almeida Barros, que assumiu o Serviço de Notas e Registro de Títulos, Documentos e Pessoas Jurídicas no ano de 1977. Quando assumiu o Tabelionato, este ainda era conjugado com o Serviço Judicial, fato que perdurou até o ano de 1994, quando a mesma conseguiu a aposentadoria do Serviço Judicial e ficou exercendo as atividades de Tabeliã Pública no Cartório Extrajudicial.

4.2 Estratégia de operações do Cartório Almeida e Barros

A estratégia de operações da empresa em estudo foi observada e analisada de acordo com as variáveis propostas por Corrêa e Gianesi (1994), alcançado-se os seguintes resultados:

- **Consistência:** o cartório demonstra ter consistência, pois não existe muita variabilidade nos resultados dos serviços prestados. Através da observação percebeu-se que a maioria dos clientes, procurava o serviço ou porque já os tinha utilizado ou então porque era indicado por outras pessoas. Também o cartório já tem mais de cem anos, isso mostra o quanto oferece consistência nos seus serviços.
- **Competência:** o Cartório Almeida Barros, apresenta uma Tabeliã Pública com mais de trinta anos de experiência na execução das tarefas, e um escrevente com mais de cinco de

experiência, isso demonstra a experiência adquirida pelos mesmos no decorrer dos anos, fazendo com que exista uma alta procura dos clientes pelos seus serviços e dos concorrentes para tirar dúvidas.

- Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço: o cartório ainda não possui uma tecnologia avançada, na execução de suas tarefas, ela oferece ao cliente o pronto atendimento e quando se trata da execução de serviços que demanda maior tempo oferece a opção aos clientes de marcar outro horário para vir buscar o documento, no intuito de evitar filas e constrangimentos.
- Atendimento/atmosfera: foi observada no Cartório, uma preocupação no atendimento aos clientes, sendo oferecido aos mesmos, informações claras e precisas, para sanar suas dúvidas sobre os serviços oferecidos pelo mesmo. A maior parte dos clientes são pessoas de baixo nível de instrução, com isso, o cartório procura identificar suas necessidades, através de uma linguagem fácil e sem rebuscamentos, baseado na experiência obtida durante esses vários anos de serviço. Isso faz com que esses clientes procurem os funcionários para oferecer informações sobre atividades que não estão dentro dos serviços oferecidos pelo mesmo.
- Flexibilidade: a organização em estudo demonstra ter flexibilidade no seu projeto de serviços, principalmente ultimamente, que tem se verificado um aumento na variedade dos tipos de escrituras e registros de títulos e documentos. Por isso, a organização sempre busca informações nos cartórios dos grandes centros, como Campina Grande, para atender seus clientes.
- Credibilidade/Confiança: por ser uma organização que atua a mais de cem anos no mercado e por ter funcionários com vários anos de experiência, a mesma demonstra ser uma organização com bastante credibilidade no mercado, e também se percebe uma preocupação por parte do cartório, com a segurança dos atos realizados pelo o mesmo, pois uma de suas funções é oferecer segurança aos seus clientes e a sociedade em geral no tocante a celebração de atos jurídicos.
- Acesso: foi observado que o acesso dos clientes ao cartório é facilitado, por sua localização, já que está situado no Centro Comercial da cidade de São João do Cariri, além disso, dispõe de um amplo horário de operação funcionando das 8:00h às 12:00h e 14:00h às 17:00h, de segunda à sexta. Também, através de autorização judicial, o cartório, faz a coleta de assinaturas na casa do cliente, nos casos previstos em lei.

- Tangíveis: na observação do Cartório Almeida Barros, foi visto que o mesmo apresenta uma preocupação com a limpeza do local de trabalho e também com a higiene dos funcionários, equipamentos e instalações, porém no quesito manutenção das instalações o mesmo deixa um pouco a desejar apresentando algumas paredes deterioradas.
- Custo: os preços dos serviços oferecidos pelo Cartório não são definidos pelo mesmo, mas sim pelo Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, através de uma tabela com o valor de todos os serviços prestados pelo mesmo e deve ser obrigatoriamente afixada em local visível nos cartórios. No Cartório Almeida Barros, essa lei é cumprida e também são colocados os emolumentos pagos pelo cliente no final do seu documento. Porém, foi visto que grande parte dos clientes reclama dos preços.

Analisando-se os fatores acima citados, percebe-se que a estratégia do Cartório Almeida Barros é oferecer serviços com alto grau de competência técnica e consistência e com um atendimento que forneça aos clientes informações claras e serviços pautados na credibilidade e confiança.

4.3 Caracterização do sistema de Sistema do Serviço

4.3.1 Pacote de serviço

Analisando-se os serviços oferecidos pelo cartório percebe-se que o seu **pacote de serviço** é formado pela tarefa de fornecer ao cliente os seus documentos devidamente preparados, isto é, garantindo a publicidade, autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos, além de proporcionar o serviço de suporte ao cliente ao fornecer certidões referentes aos documentos que foram produzidos no cartório, já que tais documentos, do tipo escrituras, procurações, registro de títulos e documentos e pessoas jurídicas ficam arquivados em cartório.

Pode-se considerar como **instalações de apoio** do cartório as suas instalações que são o prédio no qual o mesmo está instalado e seus equipamentos que são o computador, os carimbos, impressora e a máquina de datilografia.

Como **bens facilitadores** pode-se considerar o material de expediente que inclui papel, cartuchos de tinta, fita para máquina, capas de papel, pastas A a Z, caixas de arquivo, pastas catalográficas, tinta para carimbo e livros de procuração.

Por **serviço explícito** oferecido pelo cartório, consideram-se os documentos produzidos pelo mesmo e o atendimento direto ao cliente. Já os **serviços implícitos** podem ser considerados o sentimento de posse de um bem proporcionado por uma escritura, de

segurança quando o conteúdo está registrado, autenticado e com firmas reconhecidas pelo cartório.

4.3.2 Processo e Tecnologia

A realização dos processos no Cartório Almeida Barros, depende de alguns requisitos como será visto no tópico 4.4 deste trabalho, sendo necessário o conhecimento destes para que o serviço seja prestado.

Atualmente o cartório, para realização de suas operações utiliza um micro computador com um pacote de software, que tem programas de edição de texto, planilhas eletrônicas, acesso a internet. Porém, uma parte das atividades ainda é feita manualmente, tais como: o registro de títulos e documentos de pessoas jurídicas, a busca em arquivos, que são feitos através da lavratura e busca em livros, além de autenticações e reconhecimentos de firmas que são feitas com carimbos manuais.

Isso demonstra que o cartório ainda utiliza tecnologias ultrapassadas, já que existem tecnologias avançadas que possibilitariam um aumento da produtividade.

4.3.3 Instalações e Arranjo Físico

Atualmente o Cartório Almeida Barros está instalado em um prédio comercial, no centro da cidade de São João do Cariri, feito em alvenaria, constante de duas salas e um banheiro. Sendo assim, uma das salas é utilizada para o atendimento aos clientes e a execução de parte dos processos necessários à execução das tarefas, enquanto a outra sala funciona como estoque de material de expediente e arquivos. As figuras abaixo mostram o layout adotado no cartório:

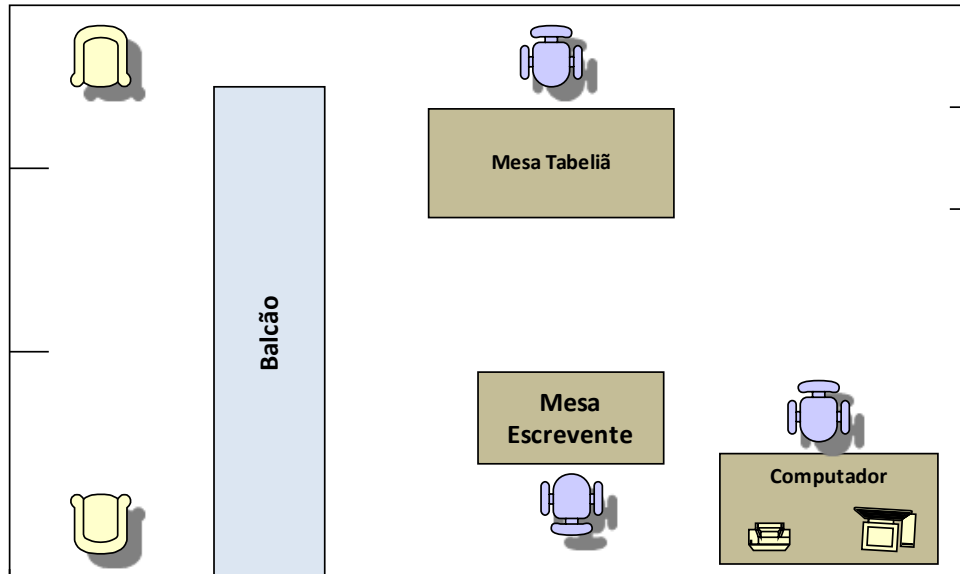


Figura 4. Esboço do layout da 1ª sala do Cartório Almeida Barros
 Fonte: Elaboração Própria, 2008

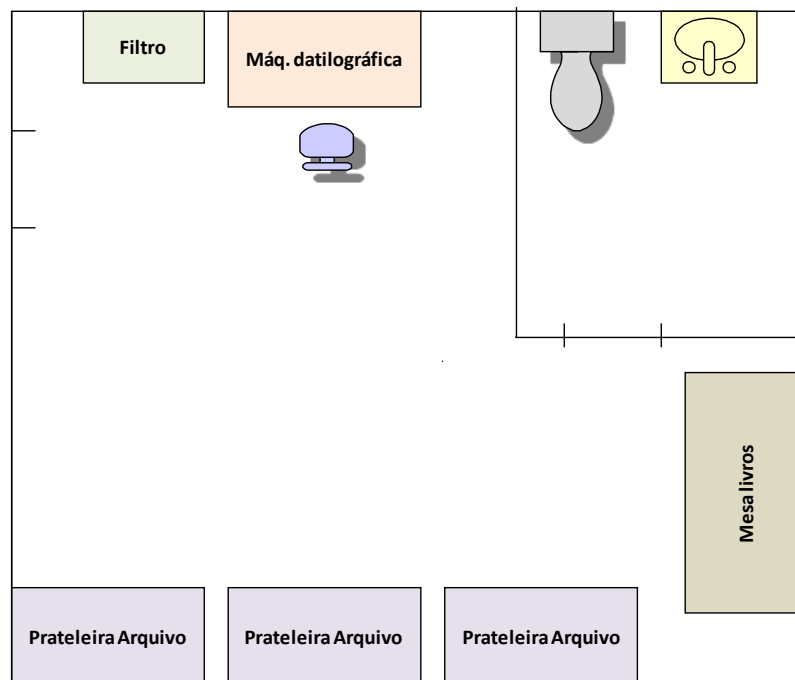


Figura 5. Esboço do layout da 2ª sala do Cartório Almeida Barros.
 Fonte: Elaboração própria, 2008

O cartório apresenta vantagens quanto a sua localização, pois a mesma está localizada na rua comercial da cidade, onde existe um grande fluxo de pessoas e fácil acesso de todos que procuram o serviço. Porém, foi observado que o prédio encontra-se um pouco deteriorado, por falta de manutenção preventiva nas instalações. Além disso, não existe um bom aproveitamento do espaço existente.

Quanto ao arranjo físico percebe-se que o adotado pelo cartório, em termos de fluxo dos clientes, é o posicional já que como se pode observar pela figura que representa o *layout*, o cliente fica sentado do lado de fora do balcão, esperando enquanto o serviço é executado. Porém na realização das tarefas é adotado o arranjo físico por processo já que o cartório executa serviços variados, sendo os recursos organizados levando em conta sua função.

4.3.4 Capacidade do sistema

O cartório conta com duas mesas de trabalho e um balcão para atendimento do cliente. Possui dois funcionários, sendo uma Tabeliã e um Escrevente. Atende aos usuários de segunda a sextas feiras, das 08h00minh às 12h00min e das 14h00min às 17h00min. Não é possível medir a capacidade total desse sistema, pois o tempo de atendimento aos clientes e realização das tarefas varia bastante já que o Cartório oferece serviços diversificados.

O sistema tem a função atendimento aos clientes, disponibilizando aos clientes os serviços prestados pelo cartório, que são: Registro de Títulos e Documentos, Pessoa Jurídicas, Escrituras, procurações, reconhecimentos de firmas e autenticações.

No cartório em estudo, o gerenciamento das filas é feito seguindo o modelo de fila única, sendo atendidos os clientes por ordem de chegada ao prédio.

4.3.5 Estoques dos Recursos Físicos

O cartório contém em estoque o arquivo com livros de procurações, escrituras e registro de títulos e documentos e pessoas jurídicas, pastas A a Z e fichário com cartões de autógrafos que podem ser utilizados para o fornecimento de certidões, conferência de assinaturas e informações para os clientes. Também contém o material utilizado no expediente, como papel, capas para documentos, pastas com saquinhos, pastas suspensas e etc.

4.3.6 Força de Trabalho

Hoje o Cartório conta com dois funcionários sendo um com formação superior incompleta e outra com nível médio completo. Os dois realizam as atividades de reconhecimento de firmas, autenticações, procurações, escrituras públicas. Porém, os serviços de registros de títulos e documentos e pessoas jurídicas, e escrituras de testamentos só podem ser feitos pela Tabeliã, podendo o escrevente fazê-lo quando estiver substituindo-o na função de tabeliã.

4.4 Programação do Sistema de Serviços

4.4.1 Atendimento aos clientes

Através do fluxograma da figura abaixo é possível ver como funciona o processo de serviço de atendimento ao cliente.

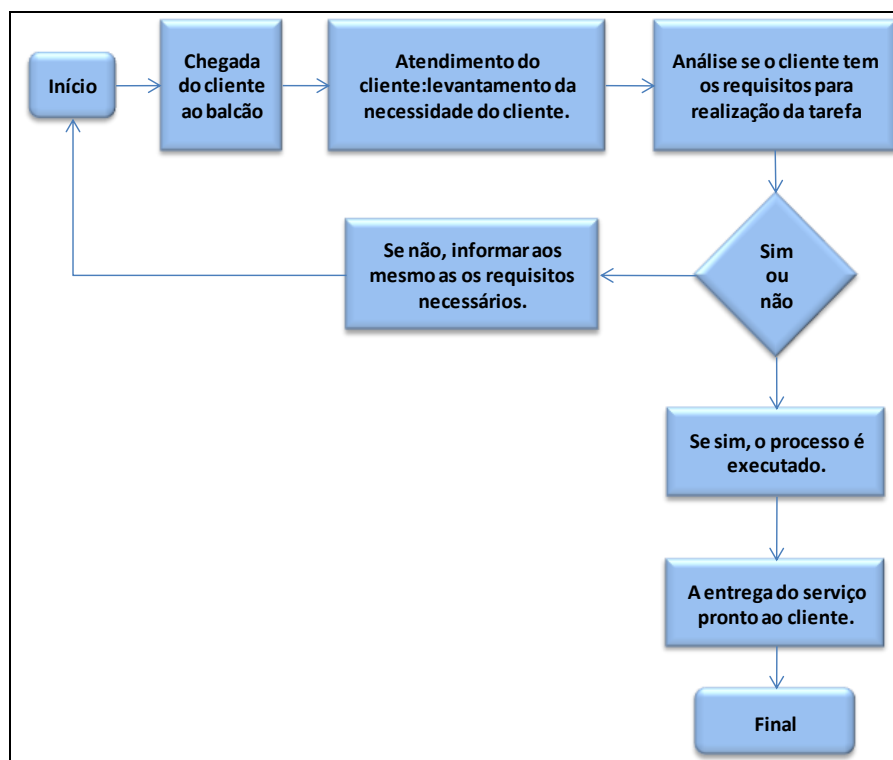


Figura 4: Fluxograma do sistema de atendimento aos clientes.
Fonte: Elaboração própria, 2008

A seguir detalha-se o processo dos principais serviços oferecidos pelo Cartório Almeida Barros.

4.4.2 Autenticação

É o ato em que se confere a uma cópia (“Xerox”) a mesma validade da documentação original, recebendo dessa forma a designação cópia autenticada. O Tabelião ou o Escrevente atesta que a cópia autenticada é fiel, idêntica ao original, e por isso, tem a mesma validade que ele. Seu processo é descrito da seguinte forma:

1. Tabelião ou escrevente observa se o cliente trouxe o original
2. É feita a conferência do documento, isto é, se o mesmo não condiz com o documento original.
3. Se não, o problema é comunicado ao cliente e assim finaliza o processo.

4. Se sim, é colocado o carimbo de autenticação
5. Em seguida, é preenchido o carimbo com data e assinatura do funcionário do Cartório.
6. Logo após, é colocado o carimbo de identificação do cartório e dos funcionários.
7. Final.

O processo acima descrito demora cerca de 1min05s, conforme foi observado.

4.4.3 Reconhecimento de firma:

Reconhecimento de firmas é uma declaração pela qual o notário, ou um de seus substitutos e escreventes, confirma a autenticidade ou semelhança da assinatura de determinada pessoa em um documento. Existem duas formas de se reconhecer uma assinatura: por semelhança, na qual é necessário o registro de sinal em cartório e por autenticidade, quando é necessária a presença do portador da assinatura, munida de cédula de identidade. O processo de reconhecimento de firmas é da seguinte forma:

1. O funcionário verifica se o reconhecimento é por semelhança ou por autenticidade.
2. Se for por semelhança, o escrevente ou Tabelião vai consultar se o cliente tem sinal (assinatura) registrado em Cartório, no livro índice de Autógrafos. Se não for encontrado a assinatura o processo é finalizado.
3. Se for encontrado, o funcionário dirige-se até o fichário onde ficam armazenados os cartões de autógrafos.
4. É feita a conferência da assinatura do documento com os do cartão de autografo.
5. Se conferirem é colocado o carimbo de reconhecimento de firma. Se não o processo é finalizado.
6. Logo após, é preenchido o carimbo com declaração de que a assinatura é semelhante à assinatura existente em cartório, datado e assinado pelo funcionário.
7. Em seguida é colocado o carimbo de identificação do cartório e de seus funcionários.
8. O processo é finalizado.
9. Se for, por autenticidade, é requisitada ao cliente sua carteira de identidade.
10. É preenchido um cartão de autógrafo pelo o cliente, contendo seu endereço, número do RG, nome completo e sua assinatura três vezes.
11. Segue os mesmos passo, a partir do passo 4 até o 8.

O processo demora cerca de 10 minutos se for por semelhança e 5 minutos se for por autenticidade, de acordo com observação *in loco*.

4.4.4 Procuração

Procuração é documento que confere poderes de uma pessoa (outorgante) a outra pessoa (outorgado) para que esta a represente perante um órgão, empresa ou situação. Os requisitos necessários para a mesma ser feita são os seguintes: RG, CPF, endereço, qualificação do outorgante e do seu procurador, além da descrição da finalidade da procuração. O seu processo é descrito da seguinte forma:

1. O funcionário coleta todos os dados necessários para lavratura da procuração.
2. È feita a lavratura da procuração em livro específico.
3. O funcionário lê o que foi escrito no livro.
4. Se o cliente concordar com o que foi escrito pelo Tabelião, assina em livro. Se não, o processo é finalizado.
5. Logo após assinatura do cliente é emitido o traslado da procuração, contendo o mesmo teor do texto do livro .
6. O funcionário assina a procuração.
7. È colocado o carimbo de identificação do cartório e dos funcionários.
8. O processo é finalizado.

Não é possível estimar com precisão o tempo para elaboração de procurações já que vai depender do seu teor e da disponibilidade de informações concedidas pelo cliente.

4.4.5 Escritura

A escritura pública é um ato realizado perante o notário, que contém a manifestação de vontade das partes em realizar um negócio ou declarar uma situação juridicamente relevante. O notário antes de lavrar uma escritura, ouve a necessidade das partes e as aconselha, apresentando qual a melhor solução jurídica para o que pretendem. Nesse processo também, verifica a licitude (possibilidade jurídica) do negócio, avaliam as pessoas que dele participam e avaliam sua capacidade civil, analisa os documentos e, por fim, traduz a vontade das partes para a linguagem técnico jurídica da escritura pública. Para a realização da mesma são exigidos os seguintes documentos: RG, CPF, qualificação e endereço completo do comprador e vendedor e se o último for casado, é necessário também os mesmos dados do cônjuge.

Quando se tratar de pessoas jurídicas deve ser apresentado o RG, o CPF e o endereço completo do proprietário, a prova de arquivamento da Declaração de Firma na Junta Comercial, o cartão do CNPJ/MF e a Certidão Negativa de Débitos do INSS.

Na escritura de propriedade é necessário apresentar, se for urbano: escritura anterior ou certidão de registro; guia paga do ITBI, efetuado junto a Prefeitura Municipal, certidão

negativa de ônus reais e, se for rural: além dos citados é necessário o Certificado de Cadastro de Imóvel Rural, Comprovante de Pagamento de ITR referente aos últimos cinco exercícios, ou certidão de quitação da Receita Federal; e Certidão Negativa de Débito Florestal –IBAMA.

Seu processo ocorre da seguinte forma:

1. O Tabelião procura saber qual a finalidade da escritura e explica aos clientes quais os documentos necessários para a realização da mesma.
2. O cliente ao trazer os documentos necessários, marcar uma data posterior para assinar a escritura.
3. O funcionário elabora a minuta da escritura
4. A escritura é impressa em papel A-4
5. A escritura é assinada pelas partes interessadas.
6. Em seguida é assinada pelo funcionário que a elaborou.
7. É colocada em pasta catalográfica, para posterior encadernação.
8. È emitido o traslado
9. O funcionário assina o traslado
10. O traslado é entregue ao cliente.

Por ser um serviço complexo, que necessita de certidões de outros órgãos, o seu tempo de duração ou realização varia bastante, chegando, algumas vezes, a demorar meses.

4.4.6 Registro de Títulos e Documentos

O Registro de Títulos e Documentos é um ato que tem a finalidade de tornar incontestável o conteúdo de um documento, oferecer garantia a uma cópia que - como Certidão - passa a ter o mesmo valor do original, caso este esteja extraviado ou danificado, garantir a autenticidade de seu documento, e ter validade contra terceiros, e por fim, deixar provado, para a eternidade, além da data, o texto integral do seu documento, de modo que ninguém poderá alegar desconhecimento de sua existência. Para seu registro se faz necessário o preenchimento dos seguintes requisitos: documento a ser registrado em três vias em folha de papel A-4 e em se tratando de Contratos de Alienação Fiduciária é necessário que o documento seja registrado na cidade onde reside o credor. O registro é feito da seguinte forma no Cartório Almeida Barros:

1. Primeiro é verificado se o cliente atende as especificações do Cartório
2. Se sim, inicia-se o processo de registro, com o registro em livro de protocolo, que designa o número desse processo.
3. Logo após é verificado o número de folhas do documento.

4. Em seguida é colocado o carimbo de registro, com o número do protocolo, o número de páginas e o horário de registro nas três vias do documento.
5. Depois, o Oficial de Registro ou seu substituto assina as três vias e coloca o carimbo de identificação do cartório e seus funcionários.
6. Uma via é colocada em uma pasta catalográfica, para posterior encadernação.
7. A segunda via é arquivada numa Pasta AZ
8. A terceira via é entregue ao cliente como prova do registro.

O processo acima descrito leva cerca de 12 min para ser realizado. Porém antes da utilização da pasta catalográfica, poderia demorar até duas semanas, já que o mesmo era lavrado, ou seja, manuscrito em livro.

4.4.7 Registro Civil de Pessoas Jurídicas

No Registro Civil das Pessoas Jurídicas são registrados os atos constitutivos e todas as alterações que se refiram às Sociedades Simples, Associações e Fundações. Os requisitos para a execução do registro são a Ata de Criação e Estatuto, assinado pelo Presidente com firma reconhecida em duas vias. Na empresa em estudo o processo transcorre da seguinte forma:

1. Primeiro é observado se o documento obedece aos requisitos acima descritos.
2. Se sim, é procedido o registro em ficha protocolo, através do preenchimento da ficha protocolo contendo o número e o nome da associação, fundação ou sociedade.
3. Em seguida o documento é lavrado no Livro A de Pessoas Jurídicas.
4. Logo após, é colocado o carimbo do registro no documento.
5. Em seguida o mesmo é preenchido, com o nº do registro em protocolo, nº do livro, horário de registro, data e assinatura do Oficial.
6. Depois, uma via do documento fica arquivada em cartório e a outra via é entregue ao cliente, juntamente com uma certidão informando que o documento foi registrado, como prova do registro.

Dependendo do número de folhas do documento, esses registro pode demorar para ser entregue ao cliente em até duas semanas.

4.5 Identificação da sazonalidade da Demanda:

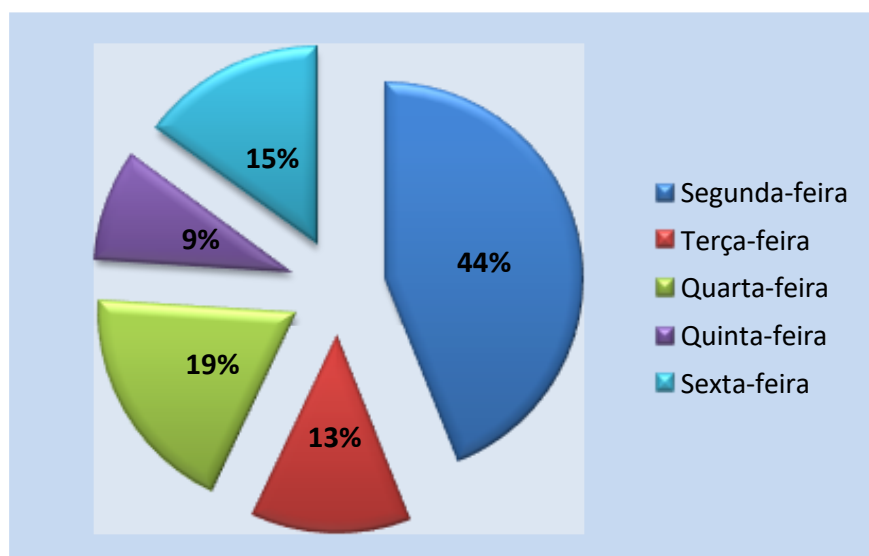
Após observar o sistema de serviços do Cartório durante os meses de maio e junho, nos turnos da manhã e da tarde obteve-se o seguinte quadro 1, que refere-se ao número de pessoas atendidas por dia da semana durante o período supracitado:

Tabela 1. Quantidade de pessoas atendidas por dia da semana durante os meses maio e junho

Dia	Manhã		Tarde		Quantidade	
	n°	%	n°	%	n°	%
Segunda-feira	22	26	15	18	37	44
Terça-feira	9	11	2	2	11	13
Quarta-feira	7	8	9	11	16	19
Quinta-feira	5	6	3	3	8	9
Sexta-feira	9	11	4	4	13	15
Total	52	62	33	38	85	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Em seguida foi feita a plotagem desses dados em um gráfico de pizza, para melhor entendimento:

**Gráfico 1.** Quantidade de atendimento por dia da semana.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2008

Observa-se que o maior número de atendimentos no Cartório Almeida Barros, ocorre nas segundas-feiras. Isso ocorre devido a ser o dia popularmente conhecido como “dia da feira” na cidade. Neste dia, as pessoas das cidades e comunidades rurais que compõem a Comarca vêm para a cidade fazer compras e resolver problemas burocráticos.

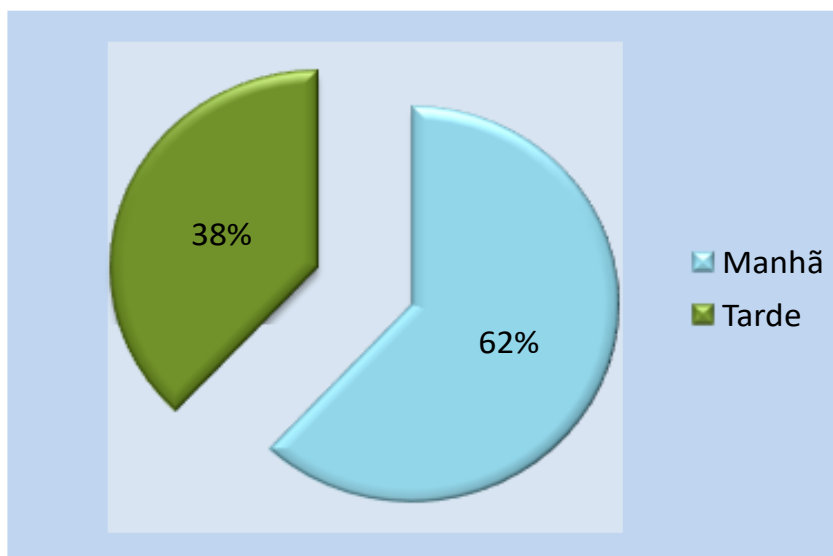


Gráfico 2. Quantidade de Clientes atendidos por turno
Fonte: Dados da Pesquisa, 2008.

Observando-se o gráfico que mostra a quantidade de clientes atendidos por turno, percebe-se que existe uma demanda maior na parte da manhã. Supõe-se que isso ocorre porque existe um maior tempo de atendimento neste turno, já que são quatro horas de atendimento, enquanto que a tarde são três horas, e como uma parte dos clientes é das comunidades rurais e cidades vizinhas, esses preferem viajar na parte da manhã.

Para resolver esses problemas de alta procura pelos serviços, nos dias de segunda feira e às vezes na parte de manhã de outros dias, o cartório estende seu horário de atendimento, aumentando o número de horas extras, quando no caso de serviços urgentes como autenticações ou reconhecimentos de firmas, porém, quanto aos outros serviços é estipulado um prazo para a entrega dos documentos prontos. Sendo assim, esses serviços geralmente são realizados no turno da tarde onde existe uma procura menor pelos serviços. Isso mostra que o Cartório utiliza a política de usar o tempo ocioso para absorver a demanda.

4.6 Pontos fortes e falhas do Sistema de Serviços do Cartório

4.6.1 Pontos Fortes

Analisando-se o sistema de serviços do Cartório, observou-se que o mesmo apresenta os seguintes pontos fortes:

- Localização privilegiada, já que tem sua localização, no centro comercial da cidade, onde tem um grande fluxo de pessoas e possui fácil acesso.

- Funcionários com vasta experiência, já que a Tabeliã trabalha no Cartório há 31 anos e o escrevente há 5 anos na execução dos serviços e baixa rotatividade dos mesmos.
- Experiência no Mercado, já que o mesmo tem mais de 100 anos de existência.
- Processos com tarefas bem definidas, o que facilita a execução das mesmas.

4.6.2 Falhas existentes nos sistemas

- Layout projetado de forma errada, não privilegiando a facilidade no fluxo de pessoas e apresentando alguns problemas, como a existência de mesas de frente para a outra, além do uso de balcão, o que faz com que se perca tempo no deslocamento até o mesmo.
- Utilização de recursos arcaicos como o uso de carimbos manuais, que aumentam o número de atividades nos processos.
- Uso de tecnologia ultrapassada no processo de registro de Pessoas Jurídicas e lavratura de procurações, já que ainda utiliza livros onde são lavradas as mesmas, aumentando o tempo na execução dessas tarefas.
- Não existe o planejamento da capacidade, o que dificulta a compra de materiais que são necessários para a execução das atividades.

CAPÍTULO 5

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo foi diagnosticar o sistema de serviços do Cartório Almeida Barros, que está localizado cidade de São João do Cariri-PB, no intuito de verificar os pontos fortes do seu processo e as falhas e sugerir mudanças para aprimorar os seus serviços. Neste sentido, a atividade cartorária se caracteriza por oferecer a população serviços que garantam a autenticidade, a segurança e a eficácia dos seus atos realizados, citando como exemplo a compra de um imóvel, sendo considerada uma atividade do ramo de serviços e devendo oferecer serviços ágeis e com qualidade.

Analisando-se tal estratégia de fornecimento de serviços percebeu-se que é oferecer serviços com alto grau de competência técnica e consistência e com um atendimento que forneça aos clientes informações claras e serviços pautados na credibilidade e confiança.

Quanto ao primeiro objetivo da pesquisa que foi caracterizar a empresa e o seu sistema de operações, foi realizada com êxito, onde se percebeu que a empresa em estudo tem vasta experiência no mercado, devido ao número de anos de atuação, e apresenta funcionários com vários anos de trabalho na empresa. Porém, foi observado que a mesma ainda utiliza recursos arcaicos na execução de certas tarefas, apresenta um layout que não leva em conta o fluxo dos processos, caracterizando-se como inadequado e ainda não faz uma manutenção preventiva das suas instalações e equipamentos.

O segundo objetivo referiu-se a descrição da programação do sistema, que no Cartório é feito através do seguimento de passos e ao atendimento de requisitos que são inerentes aos serviços prestados pelo mesmo. Houve a impossibilidade de cronometragem do tempo de execução de todos os serviços oferecidos, pois cada atendimento ao cliente demanda um tempo diferente para a execução do cliente, já que o cartório oferece inúmeras variações nos seus tipos de serviços, exemplificando, o Registro de Pessoas Jurídicas que vai depender do número de páginas e tamanho da fonte, a escritura pública que vai depender do número de bens a serem citados no documento e o do número de outorgantes e outorgados que terão que ser qualificados. Isso fez também com que houvesse impossibilidade de calcular a capacidade de atendimento a demanda. Também foi percebido muito tempo ocioso por parte dos funcionários, no turno da tarde.

O terceiro objetivo foi identificar a sazonalidade da demanda, sendo identificado através de dados obtidos durante o estudo, que a segunda-feira é o dia que o cartório atende a um maior número de clientes e o período da manhã é o que demanda mais serviços. Através do estudo percebeu que para resolver esse problema, o Cartório utiliza a política de utilização

de tempo ocioso para absorver a demanda, isto é, realiza apenas serviços que gastam menos tempo como autenticações e reconhecimentos de firmas, e os demais serviços são programadas para serem entregues em outro horário. E, em último caso, é feito o uso de horas extras.

O quarto objetivo foi identificar os problemas do Cartório quanto à programação e a capacidade. O cartório apresenta inúmeros problemas com relação à programação e a gestão de sua capacidade, pois não existe um planejamento da capacidade e da necessidade de compra de materiais o que dificulta o processo, fazendo com que sejam comprados materiais de expediente em excesso, que podem se deteriorar com o tempo, ou de menos, ocasionando a sua falta o que tornará impossível a realização do processo. Muitas vezes os materiais são comprados de última hora o que atrasa o fornecimento do serviço e irrita os clientes.

Para minimizar os problemas apresentados até o momento são sugeridas as seguintes melhorias: a mudança de *layout* possibilitando um fluxo melhor de pessoas, a adoção da manutenção preventiva das instalações, máquinas e equipamentos, oferecimento de serviços de xérox e papelaria, para suprir o tempo ocioso no serviço, oferecer um diferencial e aproveitar o alto fluxo de pessoas na rua em que se encontra instalado, compra de mais um computador e utilização de um software que permita a busca de documentos e diminua o tempo de atendimento na procura de cartões de autógrafos e o uso de etiquetas adesivas nas autenticações e reconhecimentos de firmas, que permitirá um maior controle e segurança, além de diminuir o esforço que colocado com uso de carimbos manuais e, por fim, a inserir no conceito do serviço a busca constante pela melhoria e agilidade nos processos.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, Vitor. Novo cálculo do PIB mostra ampliação de serviços e redução do peso da indústria e agropecuária. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro, 21 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2007/03/21/materia.2007-03-21.4505417529/view>>. Acesso em: 05 maio 2008.
- AGUIAR, Luiz Roberto. **Análise da Eficiência Relativa das Escrivânias de Paz de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000454.pdf>. Acesso em: 11 maio 2008.
- A importância dos Cartórios. Cartório Arion de Carvalho. Disponível em: <<http://www.cartorioarioncavalheiro.com.br/noticias.asp?id=12>>. Acesso em: 25 jun. 2008.
- BROWN, Steve; LAMMING, Richard; BESSANT John; JONES, Peter. **Administração da Produção e Operações. Um Enfoque Estratégico na Manufatura e Serviços**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2005.
- CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 1ª. Ed. 5ª. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUARTE, Evandro Jair; BONEZI, Luciani Adami; CAVAGLIERI Marcelo. Arquivos de Cartórios: a situação em Florianópolis. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v.12, n.1, p. 113-121, jan./jun., 2007. Disponível em: <www.acbsc.org.br/revista/ojs/include/getdoc.php?id=788&article=208&mode=pdf>. Acesso em: 25 maio 2008.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 1994.
- JOHNSTON. Robert; CLARK. Graham. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.
- JÚNIOR, Noel Torres. **Operações em Serviços de Resultados Ultetrios: diretrizes gerenciais para um melhor desempenho**. 2007.243f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-183220/>>. Acesso em: 12 maio. 2008.
- MAGALHÃES, Luiz. De onde vieram os cartórios. **Instituto de Registro de Títulos e Documentos e de Pessoas Jurídicas do Brasil**. Disponível em: <http://www.irtdpjbrasil.com.br/historia_dos_Cartorios.htm> , Acesso em: 25 maio. 2008.
- MOREIRA. Daniel A. **Administração da Produção e Operações**. 3ª ed., São Paulo: Pioneira, 1998.
- Registro Civil de Pessoas Jurídicas. Cartório Toscano de Brito. Disponível em: <<http://www.toscanodebrito.com.br/registros.html>>, Acesso em: 19 maio. 2008.
- SANTOS. Luciano Costa. **Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. 2006.319f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-

Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006. Disponível em: <teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10741.pdf>, Acesso em: 12 Maio. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2007.

ROTEIRO PARA TRABALHO DA DISCIPLINA

Sistema de Serviço

1. Caracterização da empresa

Razão social, número de empregados, localização, principal atividade, identificação dos setores da empresa, abastecimento, mercado de atuação, atividades terceirizadas (se houver), manutenção das instalações e equipamentos, etc.

2. Definição da Estratégia de serviços segundo as variáveis: consistência, competência, prontidão da empresa e seus funcionários em atender os clientes, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/confiança, acesso, tangíveis e custo.

3. Caracterização do sistema de serviço

Instalações físicas (edificações e equipamentos), capacidade do sistema (leitos ou locais onde o cliente ou objeto de sua posse recebe tratamento), capacidade média utilizada, função do sistema, estoque dos recursos físicos, formulação de filas, recursos humanos (tipo de estrutura do sistema), etc.

4. Programação

Descrever como é feito a programação da produção nesse sistema, como funciona a programação nos sub-sistemas (atendimento, entre outros), como é feito o controle de estoques (se houver), aquisição de máquinas e necessidade de ampliação/ajuste da capacidade, etc.

5. Identificar quais períodos (turno, dia, ou mês), em que há sazonalidade da demanda e como a empresa procede para enfrentar este problema.

6. Identificar os sub-sistemas na manufatura, suprimento, serviço e transporte que porventura existam naquele sistema.

7. Identificar os principais problemas enfrentados pela empresa no seu sistema de serviço (programação, capacidade, etc.).

8. Formular comentários do diagnóstico feito, analisando a empresa de uma forma sistêmica.

Observações:

1. O uso de ilustrações, desenhos, fotos, etc., facilita a compreensão do funcionamento do sistema de produção.
2. Levar gravador e fita cassete para melhor registrar as informações.
ATENÇÃO: Gravar e fotografar somente se for permitido.
3. Procurar textos que discorram sobre as variáveis envolvidas para fundamentar as descrições feitas na sua investigação (sistema de serviços, sazonalidade da demanda, gerenciamento da capacidade, etc).