

Importância de Mensurar Desempenho nos Cartórios Extrajudiciais

Autoria: Talita Caldas

RESUMO

Este estudo versa sobre a gestão administrativa nos cartórios extrajudiciais, e tem como objetivo principal descrever o cenário atual sobre medição de desempenho nas delegações de serviço público concedida a particulares. Para melhor analisar a situação dos cartórios em termos de desempenho na gestão, utilizou-se no trabalho teórico-empírico a triangulação metodológica: qualitativa, por meio de duas entrevistas e quantitativa, que apresentou a situação do cenário atual sobre administração, planejamento estratégico e monitoramento de desempenho, mais especificamente o *Balanced ScoreCard*, nas unidades cartorárias. Como resultado percebeu-se que poucos sabem o que é planejamento estratégico, raros fazem monitoramento por indicadores e somente alguns conhecem o BSC, muito embora ninguém o aplique; mesmo que essa ferramenta possa servir como um sistema de apoio para a tomada de decisão e melhore o controle administrativo nos aspectos financeiros e não financeiros. A fiscalização da serventia é realizada por um juiz corregedor, que faz uma validação, em regra proforma, baseada em *checklist* padrão, pois (com exceções) ele mesmo não domina os detalhes operacionais da legislação do registro e do tabelionato, muito menos os relacionados aos conceitos de administração de empresas. Nem os titulares são previamente preparados para assumir a empresa, e nem há auditorias administrativas que validem e aprimorem o funcionamento e a sustentabilidade das serventias, com vistas a gerar valor futuro, e, sobretudo, a aproximar este setor da sociedade.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*; Cartório; Serventias Extrajudiciais; Planejamento; Indicadores de Desempenho.

Introdução

Todo cartório é uma delegação de serviço público concedida a particulares, objetivando prestar serviços públicos extrajudicialmente. Contudo, é a Corregedoria Geral da Justiça (CGJ) que fiscaliza e orienta a prestação de serviços. Em âmbito nacional tais atribuições são desempenhadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

O ingresso na atividade se faz por meio de concurso público para graduados em Direito, que após aprovado e nomeado, se torna titular e ostenta a **fé pública** para praticar os atos extrajudiciais (serviços).

Os titulares, com formação quase exclusivamente jurídica, gerenciam questões financeiras e administrativas da unidade que assumem, situando-se aí a principal dificuldade. Devem, por exemplo, manter as instalações físicas (mobiliário e equipamentos da unidade) em adequadas condições aos usuários; escriturar diariamente o livro caixa, lançando receitas e despesas; contratar, treinar e monitorar equipe, além de submeter sua serventia à fiscalização direta do juiz corregedor e, em especial, cuidar da viabilidade econômico-financeira da serventia.

Um dos motivos que justificam maior planejamento é o fato da atividade não proporcionar uma renda fixa. Como as receitas e despesas são variáveis, diversos fatores podem alterar o resultado (convertendo provável lucro em possível prejuízo). E “o que não é medido não é gerenciado”, segundo Kaplan e Norton (1997, p.21).

Além disso, os valores dos atos praticados pelos cartórios são tabelados por lei estadual, e é necessário controlar os gastos para que o serviço prestado seja feito com maior eficiência possível.

A problemática deste trabalho investiga a possibilidade de aplicar o *Balanced Scorecard* (BSC) nos cartórios para executar o planejamento estratégico e orientar as decisões baseadas em indicadores de desempenho.

Diferentemente das empresas que são livres para estipular preços, repassar custos e vender seu produto em qualquer lugar do país, os cartórios são **empresas com limitações e especificidades**. O titular deve estabelecer sua estratégia, definindo o que pretende fazer no âmbito interno e externo do mercado para garantir a saúde da organização. Esta pesquisa vem ao encontro desta necessidade, mostrando os aspectos práticos da Administração Estratégica dentro das serventias.

O objetivo geral da pesquisa é responder a problemática por meio de uma pesquisa teórico-empírica, com base na combinação sequencial de uma fase de pesquisa quantitativa seguida de uma fase qualitativa.

Os objetivos específicos são:

- descrever o cenário atual sobre medição de desempenho em cartórios;
- esclarecer possíveis limitações, prós e contras do BSC na realidade cartorária brasileira.

O método utilizado nesta pesquisa foi a triangulação metodológica:

- a) Na **abordagem qualitativa** foi realizado o estudo de dois casos. Duas entrevistas (publicadas com a autorização dos titulares), orientadas por um questionário semiestruturado, duraram cerca de cinco horas cada e abordou pelo menos quarenta perguntas para obter detalhes do negócio dos cartórios e verificar quais fatores contribuem para a aplicação do BSC.
- b) Já na **abordagem quantitativa** foi aplicado um questionário estruturado para as serventias do Estado de São Paulo com dez perguntas respondidas por 87 cartórios com a intenção adquirir maior familiaridade com situação administrativa relacionada à utilização de relatórios e de indicadores de desempenho.

O trabalho seguiu um cronograma em que a elaboração dos questionários foi realizada em setembro e as entrevistas e o envio da pesquisa quantitativa foram realizados nos meses de setembro e outubro. Em seguida, todos os dados passaram por um processo de análise de conteúdo de novembro a janeiro, com apresentação para banca em fevereiro. Também foi realizado um rápido período de pré-teste.

Para validade estatística da amostra seria preciso 73 respostas para obter grau de confiança de 95%, ou seja, em 95% das vezes a amostra coletada mostrará as características da população. A margem de erro de $\pm 9\%$, mostra que os dados pesquisados podem variar para +9% ou -9%, o que é aceitável para o campo estudado. Ao obter a resposta de 87 cartórios foi possível confirmar a validade da amostra.

O Estado de São Paulo foi escolhido devido à sua importância **em termos sociais**: 45 milhões de habitantes, segundo dados do site do IBGE (<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sp>, recuperado em 20 outubro, 2016), quanto **em termos financeiros**, relacionado ao faturamento dos cartórios dessa região divulgado pelo site do CNJ (http://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica_aberta/?, recuperado em 20 agosto, 2017):

- 22,2% possuem renda bruta mensal de até cinco mil reais por mês.
- 10,5% faturam entre cinco e dez mil reais por mês.
- 31,9% faturam entre dez e cinquenta mil reais por mês.
- 10,9% faturam entre cinquenta e cem mil reais por mês.

- 19,6% das serventias extrajudiciais têm renda bruta mensal acima de cem mil reais mensais.

1 Estratégica e Indicadores de Desempenho

Acredita-se que o sucesso de uma empresa não depende apenas da lucratividade, mas de uma série de fatores relacionados ao risco associado da operação, como: equipe treinada e comprometida, clientes satisfeitos, e procedimentos internos bem estruturados, entre outros, para que o equilíbrio organizacional gere a sustentabilidade corporativa no longo prazo.

Todas as mudanças constantes (sejam elas oportunidades ou ameaças) embasam a importância da estratégia, e por isso a necessidade de um gestor que invariavelmente verifique os fatores que influenciam o negócio, para determinar qual é a estratégia que o fará desempenhar melhor (principalmente em tempos de incertezas).

Bossidy e Charan (2002) afirmam que quando os executivos pensam na execução apenas de maneira tática eles falham, pois executar o planejamento estratégico não é apenas uma tática, ele deve 1) pertencer ao sistema organizacional de forma intrínseca e 2) ter um líder envolvido para sua implantação, que assegure sua execução.

Foi escolhida a implantação da metodologia do BSC em cartórios, pois está integrada na estrutura de planejamento; apresenta inúmeros casos de sucesso (inclusive para pequenas e médias empresas); e é uma ferramenta que permite compreender o negócio por meio de indicadores.

Publicado em 1992 na revista Harvard Business, sob o título: *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Medindo Desempenho na Organização do Futuro), Robert Kaplan e David Norton questionavam a validade das tradicionais análises e avaliações de desempenho das empresas, pautados somente nos indicadores financeiros, e, portanto, limitados, porque: 1) fornecem um retrato estático de decisões passadas; e 2) não interagem com as estratégias da empresa.

De acordo com o site oficial do BSC (<http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>, recuperado em 20 outubro, 2015), há mais de duas décadas o BSC é largamente utilizado no mundo com a finalidade de alinhar a estratégia dos negócios, melhorar a comunicação interna e externa, e monitorar o desempenho organização em relação aos objetivos estabelecidos.

O BSC é composto por quatro perspectivas: 1) Financeira; 2) Cliente; 3) Procedimentos; e 4) Aprendizagem e crescimento. Estas perspectivas devem ser codificadas de acordo com o negócio principal de cada empresa (Bernardi, Silva, & Batocchio, 2012). Kaplan e Norton (2004) admitem o uso de outras perspectivas, desde que essenciais para a estratégia da organização.

Ao combinar todas as perspectivas, obtém-se o que Kaplan e Norton (2004) chamam de Mapa Estratégico, que é a representação visual para gerenciar a estratégia de forma eficiente, pois mostra as relações de **causa e efeito**, iniciando de baixo para cima: pessoas e sistemas bem qualificados executam procedimentos definidos corretamente, que agradam ao cliente e obtém-se o resultado financeiro (Kaplan & Norton, 2004).

Essas relações de causa e efeito conectam os ativos intangíveis a processos que criam valor, ou seja, transformam os ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por consequência em resultados financeiros para a organização (Kaplan & Norton, 2004).

Sem indicadores para direcionar os esforços não há como buscar a excelência organizacional, pois não há como medir o progresso. Os indicadores também são usados como gatilhos para implantar planos de contingência ou ações corretivas ou ainda revisar objetivo anterior.

Pelo site do SEBRAE, no cenário atual, cerca de 58% dos empreendedores brasileiros com micro e pequenas empresas fecham as portas antes dos cinco anos (<http://www.sebraesp.com.br/index.php/235-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/mortalidade-das-empresas/10130-12-anos-de-monitoramento-da-sobrevivencia-e-mortalidade-de-empresas-ago-10>, recuperado em 25 outubro, 2015).

. E alguns problemas dos titulares são muito similares, tais como:

- comportamento empreendedor pouco desenvolvido;
- falta de planejamento prévio;
- gestão deficiente do negócio;
- insuficiência de políticas de apoio;
- flutuações na conjuntura econômica;
- problemas pessoais dos proprietários.

Estes pontos podem ser fácil identificação, mas difícil controle e execução, posto que a maioria dos titulares nem sabe da existência do planejamento estratégico, muito menos como isso pode ajudá-los com seus problemas.

Pela agilidade na execução e monitoramento de perto, pode-se dizer que há grandes possibilidades do BSC ser mais influente nas pequenas empresas do que para as grandes, porque quando poucas pessoas participam, o sistema se torna menos complexo e maiores são as chances de gerenciar profissionalmente (e compartilhar os dados importantes).

De acordo com os site *Small Business Solver* (<https://www.smallbusinesssolver.com/benchmarking-performance-management-for-small-business/>, recuperado em 20 outubro, 2015), empresas pequenas precisam de sistemas simples e fáceis de usar; que tenham menos formalidades para monitorar; indicadores fáceis de priorizar; e tragam melhorias nos processos administrativos com mínimo despesa possível.

Quando as pequenas empresas decidem se profissionalizar, mostrar mais eficiência, executar ações que sigam determinada estratégia, sem ter que inventar a roda, é quando o BSC se torna útil a elas.

2 Resultados da Pesquisa Qualitativa

As respostas das duas serventias refletem tanto o tipo de gestão exercida quanto as soluções consideradas mais adequadas naquele momento. São chamadas de: RCTN (cidade de 17 mil habitantes, localizado em área urbana, possui quatro funcionários CLT e o titular atua nesta serventia desde 2013) e RITDPJ (cidade de 30 mil habitantes, localizado em área rural, possui sete funcionários e o titular atua nessa serventia desde 2009).

Os assuntos abordados foram:

- **Desafios administrativos ao tomar posse**

RCTN:

Transição: tranquila em relação ao interino. Contudo, o histórico da serventia era de inúmeras retificações dos atos (a serventia passou por uma gestão com improbidades administrativas e financeiras), o que fez com que os últimos dois titulares não investissem muito na unidade, mas se dedicassem a passar em outro concurso. Como o objetivo profissional do novo titular era de longo prazo foi feito um alto investimento em organização e informatização, havendo ainda o custo das retificações gratuitas, em grande número. Seu maior desafio foi mudar a reputação da serventia perante a sociedade que já não acreditava na fé pública desse cartório. Após três anos a situação se tornou mais tranquila e gerenciável.

Equipe: verificou se os funcionários que já trabalhavam na unidade seriam mantidos; avaliou o conhecimento e se eram confiáveis. Desligou uma pessoa que era fonte de desentendimentos e contratou um escrevente.

Estrutura: verificou o valor dos móveis e dos equipamentos que seriam comprados; negociou valor e forma de pagamento com titular anterior; analisou a existência e o estado de conservação dos livros e documentos; instalou estrutura de segurança e alarme; renegociou despesas como telefonia e internet. Abriu conta bancária como pessoa jurídica para administrar melhor a parte financeira da unidade.

Procedimentos: elaborou *checklists*, cobrou as obrigações alusivas às comunicações e relatórios da serventia (que são inúmeros, especialmente no Registro Civil).

Tecnologia: investiu em novos computadores, servidor e organizou todos os dados financeiros em planilha Excel automatizada para gerar os relatórios obrigatórios (diário, semanal, mensal, semestral, carnê-leão e IRPF), a partir de uma única inserção dos números.

Clientes: estavam descontentes com o serviço em decorrência das inúmeras falhas geradas em gestão anterior; inicialmente frequentaram o cartório com desconfiança, mas ao mesmo tempo com a curiosidade peculiar de cidade pequena, pois o novo titular já havia exercido importante cargo jurídico na cidade de São Paulo.

RITDPJ:

Transição: foi necessária intensa negociação com o interino – que tinha sido designado e não era concursado, nem era titular antes de 1988 (até a Constituição de 1988, o governo nomeava os tabeliães) – e seus familiares, pois dos seis colaboradores, quatro eram da mesma família, e relutaram em aceitar as novas mudanças, dificultando o processo de transição.

Equipe: avaliou conhecimento teórico, conferiu o trabalho realizado no dia a dia; e determinou novos tipos de controles, o que levou os funcionários (que eram mais velhos que o titular) a saírem da rotina e ocasionou desgastes na hierarquia. Foi desligada uma pessoa que era fonte de desentendimentos internos.

Estrutura: verificou e negociou o valor dos móveis que seriam mantidos.

Procedimentos: padronizou os procedimentos (*checklists*) para cada ato, adotou práticas inovadoras trocando ideias com os funcionários para participarem da decisão. Abriu conta bancária como pessoa jurídica para diferenciar financeiramente da pessoa física.

Tecnologia: quando chegou todos os controles e registros eram feitos de forma manual (na máquina de escrever), e após quatro meses passaram a ser feitos via sistema específico.

Clientes: antes o relacionamento era pessoal, informal e demorado. Foi estabelecida hierarquia, com escalonamento de atendimento sequencial até o assunto chegar ao titular, o que trouxe elogios em relação a agilidade no atendimento.

• **Desafios administrativos atuais**

RCTN: após mais de dois anos na unidade, no curto prazo, precisa:

Equipe: treinar mais os funcionários para aprimorar conhecimentos jurídicos.

Estrutura: reduzir gastos, como: diarista, água, energia, folha de empregados, e material gráfico.

Financeiro: manter a receita ao menos nos níveis anteriores, de modo a evitar desligamento de funcionários.

Contudo, para fazer os investimentos necessários, seja na equipe ou para cobrir despesas emergenciais, não há alocação de verbas com antecedência. Se tiver o recurso em conta faz de acordo com a prioridade.

RITDPJ: após mais de seis anos na unidade, precisa:

No curto prazo (seis meses): conhecer procedimentos básicos operacionais. Apesar de ter o controle de cada setor, o oficial não pratica diretamente o ato no sistema, e caso mais de um funcionário se afaste, haverá certa dificuldade.

No médio prazo (um ano): pretende digitalizar arquivo morto (25 mil documentos).

No longo prazo (dois anos): o desafio é sair do aluguel e ter outra sede mais moderna, com as funcionalidades necessárias para melhor prestação do serviço. Contudo, esse é um planejamento individual de longo prazo, pois o investimento em imóvel é pessoal, portanto não pode entrar como gasto da serventia. Também não aloca recursos com antecedência para fazer tais investimentos, faz de acordo com a urgência ou quando sobra dinheiro em caixa. Alocações de verbas com antecedência (investimentos previstos em orçamento) são feitas de acordo com o planejamento financeiro da pessoa física, para posterior investimento na pessoa jurídica.

- **Procedimentos internos principais**

RCTN: para a população, a área mais relevante é o registro civil (que não gera renda expressiva), porque diz respeito aos principais atos da vida civil das pessoas: nascimento, casamento, morte; reconhecimento de paternidade/maternidade; emancipação; capacidade jurídica, etc. No aspecto financeiro, a área-chave é o tabelionato, em que são lavradas as escrituras, mais comumente a de compra e venda.

RITDPJ: do ponto de vista do titular, os setores de escrituras, títulos judiciais e cédulas são considerados essenciais e demandam maior atenção pela dificuldade em corrigir as falhas que já foram publicadas pelas certidões e já surtiram efeitos no mundo jurídico.

Ambos os entrevistados, afirmaram que dentro das áreas consideradas principais (core business) não há processos principais, pois todos os atos são importantes, sob o prisma da responsabilidade civil, uma firma falsa pode causar danos e prejuízos relevantes; no registro civil, um registro de nascimento equivocado (com indicação errônea, por exemplo, do nome do pai), idem; e uma escritura com equivocada identificação do vendedor pode pôr a perder o patrimônio de alguém (e gerar grande prejuízo ao tabelião, que pode se resguardar contratando um seguro de responsabilidade civil). Aqui já se percebe uma confusão entre as prioridades administrativas e jurídicas. Ambos consideraram somente os atos jurídicos como procedimentos prioritários.

É muito importante que pelo menos o gestor responsável pela parte administrativa saiba quais são os procedimentos para manter uma gestão administrativa saudável. Embora somente o RITDPJ tenha uma pessoa específica para a área administrativa, não foi priorizado nenhum procedimento dessa área, muito provavelmente porque executa somente os procedimentos financeiros exigidos por lei (citados anteriormente).

- **O que deve ser monitorado e como é feito**

RCTN:

Produtividade: o desempenho é acompanhado via relatório diário por e-mail de atividade de todos os colaboradores das três áreas: a) firmas e autenticações; b) registro civil; c) tabelionato, em que se lavram escrituras, procurações, atas notariais, entre outros.

Agilidade: por meio da padronização de procedimentos (que determinam, por exemplo, que o protocolo seja aberto após apresentação de todos os documentos necessários); e da verificação da pasta de pendências (recebe relatório semanal).

Qualidade: pela análise dos atos executados (nos atos comuns verifica por amostragem, e nos atos mais importantes, em que a equipe tem maiores dificuldades, o titular recebe minuta de todos, confere, altera se for o caso e aprova ou não a lavratura).

Nível de Conhecimento: investe em cursos jurídicos aos funcionários, com ênfase para EAD (Educação a Distância).

Satisfação do Cliente: disponibilizou e-mail específico e trata das situações caso a caso. Normalmente, as reclamações são por falha na comunicação, então faz reuniões frequentes com a equipe.

Despesas: antes de contraídas são examinadas e aprovadas pelo titular, e monitoradas em relatório mensal.

RITDPJ:

Produtividade: controla o número de protocolos por dia (via sistema) e status de cada solicitação (via planilha).

Agilidade: monitora o prazo (se está dentro do previsto em lei) e por setor (para saber onde precisa melhorar o serviço). Controle feito via planilha Excel.

Qualidade: 90% dos atos passam pela mesa do titular para assinatura e as falhas encontradas são corrigidas in loco e levadas à reunião de equipe a cada vinte dias, além verificar pendências na planilha de andamento dos títulos.

Despesas: são controladas diariamente pelo substituto (em planilhas), que também é responsável por enviar os relatórios periodicamente.

Exceto nos relatórios financeiros obrigatórios por normas do CNJ, o controle dos itens que devem ser monitorados depende do tempo e critério do titular para acompanhar de perto cada um. Por exemplo, ao monitorar a produtividade, um cartório procura saber o número de tarefas distribuídas por pessoa e o outro busca identificar quais atos devem ser executados nesse mês ou no próximo (para controle de faturamento). Eles citam *checklists* e padronização das atividades jurídicas e administrativas, contudo nenhum deles tem os procedimentos mapeados em fluxogramas e parecem desconhecer sua importância.

Nenhum item mencionado pelos cartórios é passível de acompanhamento para comparação, exemplo: a produtividade e as despesas do mês atual com do mês anterior, ou do mês atual com o mesmo mês do ano anterior. Sabe-se que, independentemente das respectivas utilizações, os cartórios já possuem ao menos todos os dados financeiros necessários (receitas, impostos, gastos) para executar uma análise financeira gerencial.

É necessário trabalhar esses dados para gerar relatórios de fluxo de caixa, orçamento, contas a pagar e a receber e – sobretudo – indicadores para avaliar o desempenho da serventia. Esses relatórios deveriam ser criados de maneira automática, sob pena de aumentar o trabalho de toda equipe e arriscar a chance de erros de digitação e inconsistências derivadas do fator humano.

- **O que é eficiência em cartório**

RCTN: a eficiência está relacionada à produtividade, e produtividade com qualidade só se atinge com aprimoramento e estudo constantes, bem como com a atuação crítica e vigilante dos titulares, sempre atentos aos serviços prestados.

RITDPJ: a eficiência está ligada à desburocratização dos processos, ao se colocar no lugar do cliente e tentar resolver os problemas com criatividade dentro da legalidade. Como a legislação da área é muito específica, cheia de requisitos e interpretações, o ato registral pode demorar ou não, dependendo do excesso de rigorismo formal do oficial titular, que pode, aliás, atrapalhar o desenvolvimento da cidade e a rápida circulação de riqueza.

Nenhum citou a importância da gestão por desempenho, mesmo quando relaciona eficiência com produtividade. Além disso, não há acompanhamento por números e o nível de produtividade ou de desburocratização são visualizados informalmente pelo titular. O aprimoramento é sempre voltado para a área jurídica, pouco administrativa, portanto não surpreende que os cartórios tenham dificuldade em trabalhar com a planilha Excel.

- **Comprometimento da equipe**

RCTN: para obter e manter o comprometimento, normalmente o titular estimula o estudo, mostra precedentes e penalidades impostas a outras serventias por conta das falhas cometidas.

RITDPJ: acredita na responsabilidade pessoal de cada um. Nas reuniões enfatiza a importância de executar corretamente um serviço diretamente relacionado ao sonho das pessoas (compra de imóvel), cujo erro pode atrapalhar todos os envolvidos (clientes, titular e familiares de ambos). Normalmente, o titular está à disposição para tirar dúvidas, ensinar e estudar. Ao analisar os atos, anota erros e acertos, e leva os casos importantes ou repetidos na reunião mensal. Todavia, não mensura os procedimentos com mais falhas, ou erros (dentro de um mês) para tomar ações preventivas. Procura investir na participação em congressos para reciclagem e na compra de livros.

Os dois cartórios declararam que todos da equipe sabem o que podem ou não fazer, pois as políticas corporativas são as normas de serviço estipuladas pela CGJ e são de fácil acesso para consultas.

Não é possível comparar número de falhas por funcionário ou grau de investimento em treinamentos para medir a evolução durante o tempo. Nenhum dos entrevistados buscou as melhores práticas do mercado em termos de gestão de pessoas, mas do ponto de vista deles o negócio está andando conforme esperado e os ajustes são feitos na medida das necessidades.

- **Análise SWOT**

Análise SWOT (sigla para *strengths, weaknesses, opportunities, threats*. Em português: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Essa ferramenta auxilia na fase de diagnóstico do planejamento estratégico, e identifica forças e fraquezas do ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Ameaças

Economia Nacional

RCTN: com a retração do mercado imobiliário (2015/2016), o número de escrituras lavradas caiu entre 30-40% nos últimos meses.

RITDPJ: para o registro de imóveis, se há uma crise como a de agora, apesar da redução de registros (cerca de 33% na receita, se comparado com ano passado), houve aumento de financiamentos, o que interfere diretamente no número de pedidos de registros de garantia bancária.

Economia Internacional

RCTN: a cotação do dólar interfere no cartório quando as empresas da região que têm seus produtos ou serviços atrelados a essa moeda ficam mais fortes ou mais fracas financeiramente para investir na região.

RITDPJ: os grandes loteadores (como incorporadoras e construtoras) buscam os melhores investimentos, seja no Brasil ou no exterior. Portanto, se investir fora for melhor para eles, os cartórios da região perdem.

Fornecedores

RCTN e RITDPJ: o único fornecedor obrigatório a todos os cartórios é o que fornece o papel de segurança, controlado diretamente pelo Tribunal de Justiça (TJ), por meio da CGJ. Esse fornecedor é homologado pela corregedoria, e seu serviço não pode interferir nas atividades das serventias extrajudiciais, sob pena de ser descredenciado. Essa empresa tem o preço de seu produto fixado pelo TJ e constitui monopólio controlado por questões de segurança jurídica.

As respostas estão relacionadas ao ato jurídico. Não levaram em consideração os fornecedores de material de limpeza, de segurança, telefonia, entre outros. Principalmente em épocas de crise, é necessário mapear todos os fornecedores das empresas privadas para renegociar os contratos.

Tecnologia

RCTN e RITDPJ: ter bons equipamentos significa oferecer serviços mais rápidos, com melhor controle e qualidade. O TJ criou norma para todas as serventias digitalizar seus documentos para preservação dos atos jurídicos realizados no passado. Esse investimento deve ser feito pelo titular e visa proporcionar maior segurança a ele, responsável por guardá-lo, e também à população, com maior controle dos documentos.

Nenhum deles sente falta de um sistema de gerenciamento administrativo, seja por desconhecimento dos benefícios, seja por falta de obrigatoriedade por parte da CGJ a ou por conta de faturamento que já atende às suas necessidades.

Ambiente Político

RCTN e RITDPJ: as políticas habitacionais com incentivo fiscal como Minha Casa Minha Vida influenciam o tabelionato e registro de imóveis ao estimular a compra de imóveis. Mesmo com desconto, a quantidade de registros aumentou.

Leis como a tentativa de impor teto salarial aos titulares de cartórios também podem afetar o nível da administração.

Talvez não haja maiores incentivos governamentais por desconhecimento das atividades da serventia, que também acaba trabalhando como fiscal do governo: a) ao repassar a ele todas as informações dos atos jurídicos de transferência de propriedade; e b) ao analisar se todos os tributos para a negociação do imóvel foram recolhidos.

Cultura e Sociedade

RCTN: no local onde está localizado o cartório, não consegue visualizar influência da cultura e da sociedade nos negócios do cartório.

RITDPJ: em comarcas com muitos eventos turísticos (onde há compras de imóveis de veraneio), pode ter mais ou menos negócios para o cartório.

Oportunidades

Leis que favorecem a prestação de serviços pagos (não gratuitos) no âmbito extrajudicial. Por exemplo: divórcio, separação, usucapião extrajudicial, apostilamento, entre outros. Desde a instituição da Emenda Constitucional 66, de 2010, os cartórios de notas do Estado de São Paulo passaram a lavrar mais de 16 mil divórcios consensuais por ano, 100% a mais (CNB/SP, 2017) do que antes.

RCTN: também se beneficiaria com a melhoria econômica e política no médio longo prazo, assim como o desenvolvimento da cidade, por meio de políticas públicas com loteamentos e desmembramentos de imóveis urbanos e rurais; investimento na área de construção civil, em saúde, educação; entre outros.

RITDPJ: também se beneficiaria com mais investimentos em infraestrutura local e fomento ao turismo da região.

Pontos fracos

RCTN: o pouco preparo dos funcionários, localização remota, renda baixa do cartório não permite elevar salário para atrair candidatos mais preparados.

RITDPJ: a falta de atenção da equipe causa erros pequenos que deveriam ser evitados; falta ao gestor responsável conhecer todos os procedimentos e rotinas operacionais, caso o funcionário esteja ausente.

Pontos fortes

RCTN: a experiência do titular com mais de 30 anos na área jurídica; investimento em TI (sistema com serviços mais rápidos, com melhor controle e qualidade).

RITDPJ: colocar-se no lugar do usuário ajuda a resolver a pendência, com fácil acesso ao cidadão para conversar diretamente com o titular sobre protocolos (contudo, titular não é consultor jurídico, por isso só discute assuntos que foram protocolados).

Em ambos os cartórios se percebe dificuldade em analisar os ambientes internos e externos, provavelmente porque foi a primeira vez que abordaram gestão de serventias.

- **Concorrência**

RCTN: o registro civil só pode ser realizado na unidade do município, não há concorrência. As escrituras (principal fonte de renda deste tipo de cartório) podem ser lavradas em qualquer lugar do Brasil e a concorrência nem sempre é correta, e, como é difícil comprovar esses fatos, não há penalização.

RITDPJ: no registro de imóvel não há concorrência, pois o imóvel deve ser registrado no cartório da comarca ou da área em que está situado.

- **Realidade em termos de gestão administrativa**

RCTN: os titulares são, normalmente, avessos à Matemática, à Administração, etc. Portanto, a gestão administrativa dos cartórios, em regra, é feita de acordo com a maior ou menor argúcia do dirigente. Daí a relevância de contarem (os que podem pagar) com profissional da administração, seja como funcionário, seja como prestador de serviço.

De modo geral, os delegatários (especialmente de serventias pequenas) não contratam ninguém para auxiliar o gerenciamento financeiro e administrativo. Delegam algumas dessas funções aos substitutos, que atuam com maior improvisação ainda.

RITDPJ: concurso exige Faculdade de Direito e muitas vezes os aprovados não têm conhecimento teórico nem prático de Administração. Poderia ser exigência dos concursados realizar um curso rápido intensivo, como ocorre, por exemplo, com quem é aprovado na magistratura, que faz seis meses de curso preparatório na Escola de Magistratura antes de se tornar juiz de direito.

Atualmente depende muito do interesse do titular em buscar conhecimentos sobre Administração para melhorar a eficiência e eficácia da gestão da unidade, e o cidadão, que não tem nada a ver com isso, pode ser prejudicado.

- **Percepção sobre a satisfação do cliente**

Observação: as respostas abaixo são baseadas exclusivamente na percepção dos entrevistados, portanto, nenhuma ferramenta mensurou diretamente o atendimento ao cliente.

RCTN: há um atendimento melhor do que aquele oferecido nos órgãos públicos da administração direta, salvo exceções. Há canais de reclamação; e acesso fácil pela internet ao TJ e CGJ, que funcionam, às vezes, com severidade excessiva. O atendimento é razoável na agilidade. Quanto ao preço, os valores são tabelados e há pesadas multas e riscos de sanções graves para quem cobra acima ou mesmo abaixo, porque configura concorrência desleal com os colegas. Os valores, no tabelionato e no registro civil, são compatíveis com a justa remuneração pelo trabalho, considerada a responsabilidade civil dos titulares pela correção do ato. Já o Registro de Imóveis, de modo geral, os valores estão superdimensionados e remuneram em excesso os oficiais. Para ilustrar, uma escritura de valor superior a R\$ 19.455.748,01, mesmo que seja de 150 milhões de reais, os emolumentos do tabelião não podem passar de R\$ 21.617,00, ao passo que no registro os emolumentos são fixados em faixas até R\$ 78.625.000,00, o que gera custas de R\$ 31.416,00 ao registrador. Só que fazer a escritura é mais

trabalhoso e, muitas vezes, mais complexo do que o registro. O titular tem esse conhecimento porque atuava como escrevente e oficial substituto registrando escrituras antes de ser aprovado em outro concurso público.

RITDPJ: clientes sentem um serviço ágil, de preço justo, tem confiança e são bem tratados. De modo geral, o Registro de Imóveis tem valores mais altos porque os eventuais erros não são conferidos por outro cartório e os danos se referem normalmente aos imóveis de valores superdimensionados. Além disso, não se compara os valores pagos no registro com os impostos incidentes no negócio e corretagem, que normalmente varia entre 4% a 6% do valor do imóvel. Se a análise do título é correta, valoriza o serviço, conferindo segurança jurídica.

- **Conhece e utiliza o planejamento estratégico**

RCTN e RITDPJ: desconhecem.

Os titulares utilizam conhecimento empírico para aumentar qualidade e produtividade dos processos. Acreditam que colegas com serventias maiores buscam esse tipo de conhecimento porque precisam gerenciar de maior quantidade de pessoas e atos praticados, porém os pequenos não têm necessidade, administram informalmente.

- **Quais indicadores seriam relevantes**

RCTN: seria interessante ter indicadores como número de atos/mês/por funcionário, número de firmas e autenticações, número de erros por funcionário, por mês e por área, número do faturamento, de despesas, números de escrituras lavradas e número de procurações. Sente dificuldade em trazer conceitos da administração e indicadores para o dia a dia.

RITDPJ: tem indicadores de receita e despesa. Gostaria de visualizar um painel de indicadores, de ter alarme quando chega perto do prazo de vencimento do registro. Aplica o planejamento do seu próprio jeito.

- **Prós e contras da possível utilização do BSC**

RCTN Contras: considera que o BSC em cartórios pequenos talvez se torne contraproducente, porque exigirá tempo para implantação e acompanhamento. Além disso, o BSC será mais um mecanismo burocrático do qual o titular terá que cuidar. Prós: se o tempo para implantar o BSC não for tanto, se for simples de aplicar e acompanhar.

RITDPJ Contras: para cartórios pequenos acredita que não seria interessante, pois os elementos do BSC recairiam apenas em uma pessoa, o próprio titular. A partir de um número mínimo de funcionários, e de faturamento líquido mensal mínimo pode-se tornar viável. Prós: gostaria de ter BSC principalmente para ter um controle maior, se o esforço não for dispendioso em tempo, em custos, e não atrapalhar o serviço do cartório.

3 Resultados da Pesquisa Quantitativa

Das 87 respostas, 84% são de titulares ou prepostos designados, 13% de escreventes substitutos, e 3% por outros funcionários.

Quando questionados sobre as quatro perspectivas do mapa da estratégia, a maioria respondeu que monitora as finanças (98%) e os procedimentos internos (93%) com relatórios. Já o nível de aprendizado e crescimento (pessoas e sistemas) é monitorado por 80% dos cartórios, ou seja, há uma preocupação em relação a mitigar eventuais falhas, especialmente por conta da responsabilidade civil. Supreendentemente, apenas 67% acompanham satisfação do cliente.

Na questão sobre a frequência desse monitoramento, a maioria informou que a realiza de forma mensal. Portanto, possui um controle constante, especialmente ao financeiro, o que

reflete a alta preocupação com o desempenho passado (o que não garante o desenvolvimento futuro, conforme visto nas teorias de Robert Kaplan e David Norton).

Quando questionados sobre a forma de monitoramento, a maioria expôs que o acompanhamento acima é informal (de olho), exceto o relatório financeiro (via planilha Excel ou outro sistema específico), ou seja, a preocupação maior está focada no controle de receita versus despesa.

Foi indagado também qual a razão para medir o desempenho. A maioria (85%) tem interesse em observar de perto os resultados relacionados aos prazos, número de atos realizados e eventuais falhas, bem como para diminuir os riscos de sua responsabilidade civil e administrativa (84%). Esses itens também foram destacados pelos entrevistados na pesquisa qualitativa.

Embora preocupados, não demonstram saber o que é a administração estratégica. Mesmo que tenham objetivos estabelecidos, não parece haver uma estratégia definida que oriente as ações adequadas para atingir posicionamento no longo prazo. Provavelmente, os titulares sentem-se perdidos com a quantidade de variáveis administrativas a controlar que exige a atenção para a área que não dominam, Administração.

Além de se pautarem no comportamento da coletividade (se a maioria faz desse jeito e funciona, porque farei diferente?); pelas respostas, a maioria parece prestar atenção somente no resultado do final do mês, o que implica que pode haver um resultado potencial maior se análises detalhadas forem feitas, por exemplo, os custos ocultos (que não são monitorados) da operação.

83% dos cartórios também querem acompanhar a eficiência dos procedimentos internos para saber se estão sendo bem executados ou se é possível realizar melhorias. Observa-se que o monitoramento dos processos internos pode impactar diretamente na responsabilidade civil e na identificação de oportunidades para reduzir as despesas do cartório.

Também fica nítido que o relatório de desempenho, ou painel de indicadores, pode servir como ferramenta de apoio para controlar setores do cartório ou monitorar funcionário específico. 55% das respostas consideram relevante esse tipo de fiscalização, muito embora os 45% restantes não acreditem ser necessário, o que reflete a quantidade de monitoramento informal, principalmente para os ativos intangíveis ou os que não são exigidos por lei.

Mesmo pertencentes à mesma classe, e com problemas administrativos similares, os titulares não realizam o benchmarking (processo de comparação de serviços e práticas dentro ou fora do mesmo setor de mercado), provavelmente porque cada um tem sua motivação pessoal e não acredita na necessidade de saber sobre monitoramento de desempenho fora do seu próprio cartório, desde que o seu funcione.

Há grande troca de informações sobre o mundo jurídico (principalmente para aqueles que participam de encontros específicos da área; participam de associações; de grupos em redes sociais; etc.), pelo menos 46% não buscam as melhores práticas administrativas, seja por um sentimento de que não consideram importante; ou por falta de conhecimento (por não saber que pode fazer melhor); ou, ainda, por receio de se expor mostrando falhas em conceitos básicos de administração de empresas. Infelizmente nesses 46% também estão os cartórios grandes, mas no caso deles a situação é pior, pois 1% de prejuízo (causado por falta de controle financeiro, por exemplo) já é um número considerável.

Quanto maior o cartório, maior a necessidade de controle e profissionalização, pois nem sempre a alta administração participa das decisões que estão sendo tomadas, e desconhece se os recursos estão sendo alocados de modo produtivo. O titular precisa refletir periodicamente sobre isso.

Quando perguntados sobre as principais dificuldades para medir desempenho, apontaram o seguinte: cerca de 74% têm média ou grande dificuldade para analisar os resultados

dos objetivos, ou seja, poucos conseguem saber se alcançaram, ou não, seus objetivos. Somente 16% não têm problemas em estabelecer os indicadores de desempenho e mais de 30% tem graves problemas. Mais de 90% sentem dificuldade em identificar o que deve ser monitorado, fator também identificado nos entrevistados. Ou seja, a solução prática é um verdadeiro desafio para essa classe.

77% dos cartórios responderam ter média/alta dificuldade para definir as metas por departamento ou por pessoa, dificultando o próprio controle de desempenho e o alcance dos objetivos organizacionais do titular.

A satisfação do cliente também é um quesito deficitário, pois 70% dos cartórios têm média para alta dificuldade em monitorar esse importante indicador. Mais de 80% têm alta ou média dificuldade para dedicar tempo para acompanhamento. Quem não tem tempo foca somente nos relatórios financeiros exigidos por lei. A minoria que consegue ter um acompanhamento satisfatório de todas as perspectivas financeiras, ou não, talvez seja o grupo que realmente entende a importância de uma gestão administrativa eficiente.

O resultado a seguir reflete-se diretamente na mobilização da equipe para trabalhar com a medição de desempenho: 43% têm alta dificuldade e 39% têm média dificuldade para obter comprometimento dos colaboradores para monitorar o desempenho do cartório. Porém, se o líder não é o exemplo, será difícil para todos.

Na pergunta sobre o *Balanced Scorecard* (BSC), 93% dos entrevistados não conhecem o que é a ferramenta. Quem conhece (somente 7%) e não utiliza, justificou:

Um cartório com até 10 funcionários – porque “não acredita que um cartório do porte do qual sou titular seja compatível com o uso dessa ferramenta, já que a atividade notarial desenvolvida é muito customizada e não permite controles desse tipo”.

Quatro cartórios (de até 30 funcionários) – porque “consideram a implantação complexa em vista ao tamanho do cartório”.

Um cartório grande (mais de 30 funcionários) – “usou somente uma vez como ferramenta de diagnóstico para o Planejamento Estratégico”.

Na questão sobre disseminação dos conceitos para a equipe do cartório mostrou que o público-alvo da pesquisa não utiliza o planejamento, o que enfatiza o desconhecimento do sistema BSC.

Mais de 60% responderam que a missão e a visão estão conceitualmente disseminadas no cartório. No entanto, se a missão define a razão de ser da organização; e a visão é o que o gestor avista para ela no longo prazo, pode-se deduzir que ele desconhece a aplicação desses dois conceitos dentro do planejamento estratégico, que tem como finalidade maximizar os objetivos e minimizar as deficiências, proporcionando eficiência, conforme afirma Izabel Ribeiro (<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Planejamento-estrat%C3%A9gico-aplicado-%C3%A0s-MPEs>, recuperado em 29 setembro, 2015).

Já os conceitos de análise SWOT e de Planejamento Estratégico não estão difundidos na maioria dos cartórios, o que demonstra o desconhecimento das ferramentas de Administração de Empresas e principalmente da administração estratégica.

83% dos entrevistados disseram que não têm o conceito de análise SWOT divulgado internamente. Não ter o conceito de planejamento estratégico disseminado dentro do cartório significa que não há, segundo Kotler (1975), nem uma metodologia gerencial que direcione e muito menos uma direção a ser seguida. Naturalmente, apesar de ter a agilidade como ponto forte do ambiente interno, afirma-se que cada gestor de cartório tenta gerenciar de maneira própria, às vezes reinventando a roda.

Sendo a maioria dos cartórios considerada micro e pequena empresa, por critério de faturamento, é possível que os titulares pensem que somente grandes corporações podem planejar estrategicamente. A não ser que o titular já se encontre na situação desejada (zona de

conforto) e não queira mudar. Entretanto, há vários desafios a superar, pois segundo Kaplan e Norton (2004), se o líder não trabalha a estratégia, sua equipe também não entenderá a relevância de monitorar e orientar a serventia para um desempenho futuro.

Considerações Finais

Os cartórios são empresas com diferentes limitações, o que torna a Administração Estratégica ainda mais essencial para respaldar suas decisões administrativas.

Alguns aspectos podem ser aprofundados: • Tipo de monitoramento realizado pelos titulares (na pesquisa, não foi possível avaliar, por exemplo, o programa de informática utilizado ou a qualidade dos possíveis controles existentes). • A real percepção dos clientes sobre o atendimento dos cartórios, a análise dessa informação e a sua influência na mudança de processos internos. • O benchmarking de indicadores de cartórios para angariar mais informações e estabelecer as melhores práticas.

Em função das respostas obtidas, tanto no estudo de casos quanto nos questionários, percebe-se claramente que o grande desafio é vencer a incredulidade dos titulares, formados em Direito, que, em sua grande maioria, poderiam buscar as melhores práticas administrativas, já que passam grande parte do seu dia atuando diretamente com isso.

A pesquisa realizada permitiu obter dados para responder os objetivos específicos:

- **Descrever o cenário atual sobre medição de desempenho em cartórios.**

A classe dos titulares de cartório foca, em primeiro lugar, nos aspectos financeiros. E, em segundo lugar, em minimizar as chances de cometer falhas e reduzir as chances do titular ser penalizado civilmente por eventuais erros.

Das quatro perspectivas do BSC (financeira, do cliente, dos procedimentos internos e das pessoas), a financeira é a mais fácil de ser criada e monitorada, sendo aquela que os titulares dedicam maior empenho.

Há preocupação com os procedimentos internos (para minimizar as chances de serem responsabilizados), além do que há esta reserva de mercado e o preço do serviço é tabelado, o que os obriga a trabalhar com a máxima eficiência.

A perspectiva do cliente (importantíssima no setor de serviços) e a de aprendizado e aprimoramento da gestão de pessoas (base para o bom desenvolvimento da unidade e a mais difícil, por lidar com seres humanos e suas motivações) ainda não ganharam muito peso na dimensão administrativa atual das serventias.

- **Esclarecer possíveis limitações, prós e contras do BSC na realidade cartorária brasileira**

Diferentemente dos empresários que exploram as oportunidades, a grande maioria dos titulares é muito reticente aos conhecimentos já praticados pela área da Administração.

Seria necessário convencer de que é possível administrar melhor, mesmo os pequenos cartórios, deixando claro que todo planejamento toma tempo e pede dedicação para que seja implantado e executado corretamente; o que não o torna contraproducente e burocrático como mencionado em uma das entrevistas.

Assim, ao conhecer as informações, o titular estará em outro nível de gestão, e saberá ao menos qual decisão tomar. O pior cenário é aquele em que o responsável nem está ciente de que precisa fazer algo, e as tomadas de decisão são baseadas no achismo, e no cronograma do bombeiro (apagando as urgências).

É necessário que o titular estabeleça seu planejamento estratégico, para garantir sua sobrevivência financeira e lucratividade real. Foi ressaltado na pesquisa qualitativa e

quantitativa é que, infelizmente, poucos sabem o que é planejamento estratégico, raros fazem o monitoramento por indicadores e somente alguns conhecem o BSC, muito embora ninguém o aplique.

É inegável que minimizar despesas, manter a qualidade e mitigar a responsabilidade civil soam como Beethoven aos ouvidos dos titulares. Contudo, a metodologia do BSC já existe desde 1992, e a maioria dos cartórios ainda se vale dos tradicionais balancetes contábeis, ou seja, ainda não se deram conta da importância (administrativa e financeira) de avaliar ativos tangíveis e intangíveis em conjunto, mesmo que muitas empresas privadas e públicas, de pequeno, médio e grande porte, já o façam.

Todos os cartórios deveriam ter interesse em estabelecer planejamento estratégico, avaliar e medir desempenho, principalmente em tempos de crise (ou oportunidade). O que determina o posicionamento do cartório em relação ao planejamento e monitoramento de desempenho é o perfil do titular da serventia, pois ele é cobrado na parte jurídica e financeira, mas não administrativa.

As melhorias são implantadas se relevantes pelo titular, e não necessariamente pela melhoria contínua da qualidade, embora o número de adeptos da norma ABNT 15.906/2010 e de inscritos para o PQTA – Prêmio de Qualidade Total da Anoreg venha crescendo.

O cartório recebe apenas uma fiscalização por ano, a qual é direcionada para o passado e abrange a correção e conformação dos atos sob o ponto de vista das normas legais. A fiscalização jurídica é relacionada aos aspectos do direito administrativo e não da ciência da administração.

Nos difíceis concursos para atuação em serventias extrajudiciais são aprovados aqueles que conhecem muito de Direito, mas nem o Poder Judiciário, que elabora o edital e aplica as provas, presidindo o certame, nem o Estado se preocupam com os conhecimentos básicos de Administração, por parte do aprovado. Não há um órgão orientador e fiscalizador para a aplicação de medidas preventivas, nem para cobrar desempenho administrativo, principalmente relacionado aos ativos intangíveis (associados aos processos internos, de clientes e de aprendizado e crescimento), o que fica à mercê da maior ou menor preparação apurada de cada gestor. O ideal seria promover auditorias administrativas que validassem e aprimorassem o funcionamento e a sustentabilidade das serventias, com vistas a gerar valor futuro.

Foi constatado que os cartórios pequenos utilizam o controle de cabeça e concentrados na mão do próprio titular. Nos cartórios de grande porte dificilmente passa 90% dos atos na mesa do responsável pela serventia, chegando apenas os problemas sérios, pois delegam aos substitutos o controle dos processos e da equipe. Itens como quantidade de atos por funcionário, ou erros mais frequentes também são controlados informalmente pelos pequenos e médios cartórios, ou seja, não há estatísticas (histórico), e conseqüentemente não há padrões formalizados e nem metas. Contudo, os novos concursados já estão buscando métodos e técnicas administrativas, operacionais e organizacionais.

O futuro é ter um mesmo critério de indicadores e de avaliação de desempenho para todas as serventias extrajudiciais. Cenário muito provável quando todos estiverem informatizados e os titulares quiserem ter um controle efetivo da gestão.

Existem programas no mercado que fazem esse tipo de análise, mas para um cartório que não é de grande porte o custo pode não compensar. Se fosse fácil criar e manter um painel de informações em uma única vista, seria interessante implantar a alternativa. É possível realizar isso: basta procurar especialistas no assunto. Os cartórios maiores, por conta do volume de documentos, prazos de entrega, procedimentos internos e quantidade de funcionários e clientes, precisam ter um fluxo administrativo detalhado e formalizado dentro de um organograma estruturado, sob pena de perder o controle da própria gestão.

Apesar de não ser utilizado, é possível aplicar o BSC para mensurar os indicadores de desempenho dos cartórios (pequeno, médio e grande porte) impactando de forma diferente: no cartório, funcionários e, em especial, na sociedade.

Referências

- BERNARDI, T.; SILVA I.; BATOCCHIO A. *Roteiro para implantação do balanced scorecard: estudo de caso em pequena empresa*. Revista de Ciência & Tecnologia, v. 17, n. 33, p. 87-102, jan./jun., 2012.
- BOSSIDY, L., CHARAN, R. *Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios*. 3ªed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1975.