

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DA QUALIDADE**

**THINALY SCHAFRANSKI**

**PROPOSTA DE MELHORIA DOS SERVIÇOS ATRAVÉS DA  
APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO: UM CASO  
EM UM TABELIONATO DE NOTAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PONTA GROSSA**

**2018**

**THINALY SCHAFRANSKI**

**PROPOSTA DE MELHORIA DOS SERVIÇOS ATRAVÉS DA  
APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO: UM CASO  
EM UM TABELIONATO DE NOTAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Engenharia da Qualidade, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Ponta Grossa.

Orientador: Prof. Dra. Joseane Pontes

**PONTA GROSSA**

**2018**

	<p><b>Ministério da Educação</b> <b>UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO</b> <b>PARANÁ</b> <b>CÂMPUS PONTA GROSSA</b> Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção</p>	
---	---	---

## **TERMO DE APROVAÇÃO DE TCCE**

Proposta de melhoria dos serviços através da aplicação da matriz importância-desempenho: um caso em um tabelionato de notas da região Sul do Brasil

por

*Thinaly Schafranski*

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado em oito de dezembro de 2018 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Engenharia da Qualidade. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

**Prof. Dra. Joseane Pontes**

Prof. Orientador

---

**Prof. Dr. Fabio José Ceron Branco**

Membro titular

---

**Prof. Dr. Evandro Eduardo Broday**

Membro titular

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”.

## RESUMO

SCHAFRANSKI, Thinaly. **Proposta de melhoria dos serviços através da aplicação da matriz importância-desempenho: um caso em um tabelionato de notas da região sul do Brasil.** 2018. 25 f. Monografia (Especialização em Engenharia da Qualidade) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2018.

Em tempos de crise e constante aumento da concorrência, as empresas precisam voltar sua atenção para seus clientes e sua atuação no mercado, nas questões relacionadas às estratégias para se tornarem mais competitivas e lucrativas. Assim, identificar os critérios que os consumidores utilizam para adquirir um serviço, possibilita orientar com maior sucesso as estratégias da empresa e assim alcançar as expectativas dos clientes. O presente trabalho buscou propor melhorias a partir do diagnóstico do nível da qualidade dos serviços prestados por um tabelionato de notas da região dos campos gerais, por meio da matriz importância-desempenho. Esta ferramenta auxiliou na tomada de decisão das propostas de melhoria por meio de um questionário de satisfação aplicado aos clientes do estabelecimento, e com isto desenvolvida uma análise do serviço, bem como uma comparação com os concorrentes existentes na localidade. Foi estabelecido que cinco dos doze critérios investigados podem sofrer ações de melhoria.

**Palavras-chave:** Matriz importância-desempenho. Qualidade. Serviços. Tabelionato. Cartório.

## ABSTRACT

SCHAFRANSKI, Thinaly. **Services improvement proposal through application of the importance-performance matrix in a notary office of the southern region of Brazil.** 2018. 25 p. Monograph (Specialization in Quality Engineering) - Federal Technology University - Paraná. Ponta Grossa, 2018.

In times of crisis and constant raise of competition, companies have to pay attention to their clients and to the market in matters related to strategies to become more competitive and lucrative. Therefore, identifying the criterial which consumers utilize to acquire a service, allows for a better guidance on the company`s strategies to achieve the clients' expectations. The present work sought to propose improvements based on the level of quality of the services rendered by a notary office of the Campos Gerais' region, through the importance-performance matrix. This tool assisted in the decision making of the improvement proposals by means of a satisfaction questionnaire applied to the clients of the establishment, and with it developed an analysis of the service, as well as a comparison with the existing competitors in the locality. It was established that five of the twelve criteria investigated might undergo improvement actions.

**Keywords:** Matrix importance-performance. Quality. Services. Nottary. Office.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Matriz Importância Desempenho .....	13
Figura 2 - Pesquisa de satisfação - Importância .....	19
Figura 3 - Pesquisa de satisfação – Desempenho .....	19
Figura 4 - Matriz Importância x Desempenho dos fatores .....	21

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Média das pesquisas de satisfação.....	20
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 GESTÃO DE SERVIÇO.....</b>	<b>10</b>
<b>3 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....</b>	<b>12</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>15</b>
<b>5 RESULTADOS .....</b>	<b>17</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As empresas encontram a necessidade de melhorias constantes, tanto em seus produtos quanto em seus processos, visto a competitividade do mercado. Além disso, em tempos de crise econômica, com a baixa demanda, se faz necessário reduzir os custos para que os mesmos não comprometam o seu fluxo de caixa.

Para que isso seja possível, é fundamental que cada empresa procure soluções para reduzir custos e proporcionar aos seus clientes um diferencial. Essa necessidade de melhorar os níveis dos produtos aos clientes tem levado as empresas a buscar novas alternativas de gestão para aumentar o conhecimento de novas habilidades e o aperfeiçoar as já existentes.

O setor de serviços tem todos os seus negócios relacionados à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais. Este setor caracteriza-se pela grande diversidade de segmentos, dentre eles encontram-se os cartórios, mais especificamente os tabelionatos de notas, que vem sofrendo os impactos tanto pela crise que causa a menor procura por escrituras, sendo este o serviço mais lucrativo ao cartório, quanto pela simplificação dos serviços/desburocratização, fazendo com que o cartório ganhe menos com cópias autenticadas ou reconhecimentos de firma.

De modo geral, clientes satisfeitos tendem a repetir o consumo com os fornecedores que lhe trouxeram uma maior satisfação. Desta forma, dependendo das necessidades e expectativas dos clientes e do desempenho dos concorrentes, a empresa deverá escolher os critérios competitivos mais adequados e estruturar suas operações para obter um desempenho superior. Esta é uma das principais tarefas para a adequação das atividades da empresa, alcançando maiores vendas e conseqüentemente maiores lucros.

Nesse sentido, matriz de importância-desempenho de Slack pode ser utilizada para avaliar os fatores competitivos dos produtos/serviços. Embora seja uma ferramenta de análise amplamente utilizada na área de produção, nota-se que a Matriz de importância-desempenho apresenta características que possibilitam sua aplicação em outras áreas, como no setor de serviços.

Esta matriz é construída a partir do nível de importância e do nível de desempenho dos critérios competitivos associados aos produtos, posicionando-os de acordo com seus escores ou classificações nesses atributos. O nível de importância pode ser determinado por meio de classificação dos critérios

ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes. Já, o nível de desempenho poderá ser julgado em função de ser melhor, igual ou pior comparado com os concorrentes (SLACK, 1994).

Com isso, o objetivo deste trabalho é propor melhorias a partir do diagnóstico do nível da qualidade dos serviços prestados por um tabelionato de notas da região dos campos gerais, por meio da matriz importância-desempenho. Em busca da melhoria contínua e sabendo da importância de mudanças, a empresa objeto de estudo atua no setor extrajudiciário, sendo um tabelionato de notas, o qual pretende implementar mudanças voltadas para os clientes, considerando aspectos como, por exemplo, a concorrência, estrutura, agilidade no atendimento, simpatia dos funcionários, instalações. Este estudo foi desenvolvido na região dos Campos Gerais, no Paraná, no período de maio a setembro de 2018.

## 2 GESTÃO DE SERVIÇO

O setor de serviços visa satisfazer as necessidades pessoais diretamente a seus consumidores finais, comercializando produtos ou serviços, independente da natureza da instituição que o exerce ou o local onde está sendo praticado. (BETTO, 2010)

Este setor possui algumas características de gerenciamento intrínsecas, composto por três elementos fortemente relacionados, no qual o cliente é considerado como peça fundamental para o sucesso empresarial. Segundo Freitas (2005), podemos destacar três pontos como características dos serviços:

- simultaneidade: os serviços podem ser usufruídos logo após terem sido produzidos, dificultando a detecção de falhas antes que elas ocorram e comprometam o cliente;
- intangibilidade: os serviços não têm produtos físicos, portanto, não podem ser transportados ou armazenados;
- heterogeneidade: há uma grande variedade de serviços e o relacionamento forte com o fator humano dificulta a padronização e estimação de preços.

A maioria das empresas que atua neste ramo não possui uma correta visão do mercado em que atuam, não se utilizando de nenhum método para monitorar o comportamento do mercado ou mesmo à sua estrutura. Este setor da economia precisa estar atento às mudanças e precisa estar preparado para enfrentá-las, no sentido de sobreviver a estas e até mesmo antecipar-se aos seus concorrentes. Outro fator crítico é que as preferências dos consumidores estão cada vez mais difíceis de satisfazer (BETTO, 2010).

Nota-se que o elemento humano é considerado como o principal fator prestação de serviços; compreender o comportamento dos consumidores tornou-se importante elemento estratégico para todas as empresas. Portanto, as estratégias a serem tomadas devem levar em consideração as prioridades dos clientes; estas serão os objetivos nas áreas de decisão, de modo que a empresa busque

excelência nestes critérios visando superar a concorrência, conquistar novos clientes e manter a satisfação dos atuais consumidores (RIEG, 2014).

### 3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Segundo Rieg (2014), a qualidade em serviços pode ser definida como a relação entre as expectativas dos clientes e a percepção destes em relação aos diversos aspectos que compõem o processo de prestação de serviços. Assim, no andamento da prestação de serviço, o cliente irá avaliar a qualidade do serviço prestado baseando-se em alguns critérios. Cada momento em que o serviço está sendo realizado tem uma natureza diferente e, conseqüentemente, serão diferentes os critérios utilizados pelos clientes na avaliação de cada um desses momentos.

Estes critérios são fatores competitivos para a empresa, e podem ser, por exemplo: a velocidade na entrega de um produto, custos, flexibilidade, atendimento, acesso, segurança, consistência, integridade, comunicação, limpeza, conforto, qualidade dos bens, estética, competência, confiabilidade, presteza, cortesia, empatia e tangibilidade (VALERIANO, 2011; RIEG, 2014; PAULO, 2007).

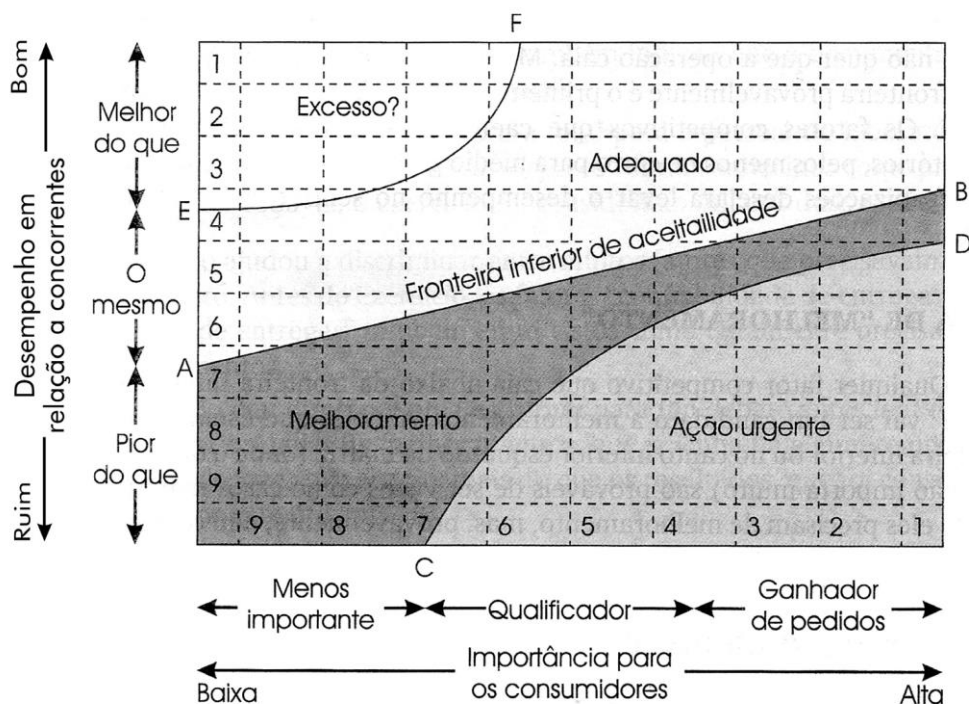
Estes fatores podem ainda, ser classificados como: “ganhadores de pedidos”, “qualificadores” e “menos importantes”. Os ganhadores de pedidos são os que cooperam diretamente para boa realização do negócio. Os qualificadores são os que podem não ganhar negócios extras se a operação melhorar seu desempenho, mas pode perder negócios se o desempenho cair. E os menos importantes são aqueles relativamente não importantes, comparados aos demais (VALERIANO, 2011).

Cada fator competitivo deve ser o alvo na área de planejamento. Slack (1994), para facilitar a classificação dos fatores competitivos, propôs a matriz importância-desempenho, que é uma ferramenta presente no contexto de administração da produção de bens e serviços. A análise desta matriz permite ter uma visão sobre quais atributos deveriam ser melhorados para proporcionar maior satisfação a seus clientes.

A matriz importância-desempenho pode ser construída a partir de uma pesquisa de satisfação e pode ser considerada em dois estágios. O primeiro, a importância, indica como os clientes percebem a importância de cada critério competitivo (atributo no eixo x). Quanto ao estágio desempenho, classifica os critérios em relação à concorrência (atributo no eixo y). Ambas utilizam uma escala de nove pontos e formam quatro zonas que implicam prioridades muito diferentes

(ANDRADE, 2010; TONTINI, 2004), conforme pode ser observado na figura 1, a seguir:

**Figura 1 - Matriz Importância Desempenho**



**Fonte: Slack (1994)**

As áreas da matriz, segundo Valeriano (2011) e Kovaleski (2016) são:

- A zona denominada como “adequada” é a zona ideal; significa que os fatores competitivos estão acima da fronteira inferior de aceitabilidade e, portanto, estão em situação favorável. Para os fatores mais importantes, o desempenho é maior do que seus concorrentes, enquanto que para fatores menos importantes, o desempenho é igual a, ou apenas um pouco abaixo da média.

- A zona de “melhoramento” refere-se que os fatores competitivos encontrados nesta zona estão sujeitos ao melhoramento; a diferença entre importância e desempenho é pequena, mas ainda existe. Estes fatores devem ser considerados para melhoramento.

- A zona de “ação urgente” sugere que os fatores desta zona precisam ser melhorados urgentemente; são fatores considerados muito importante para os clientes, porém, o desempenho da empresa sobre eles fica para trás comparado com os concorrentes. Estes devem ser considerados para o melhoramento imediato.

- A zona “excesso” condiz que os fatores desta área são de alto desempenho, estão acima da concorrência, porém não são importantes para o cliente. Os recursos dedicados aqui poderiam ser mais bem utilizados em outra área.

## 4 METODOLOGIA

Este trabalho constituiu-se como uma pesquisa de caráter exploratório e quantitativa, no qual foi aplicado um questionário a 100 clientes no segundo semestre do ano de 2018, com o objetivo de construir a matriz importância-desempenho. Esta pesquisa foi realizada por meio do método de estudo de caso. Segundo Gil, 2002, a partir deste método pode-se fazer um estudo aprofundado dos objetos, proporcionando uma visão global do problema ou até identificar possíveis fatores que influenciam ou são por ele influenciados.

A empresa estudada é um tabelionato de notas localizado na região dos Campos Gerais, no Paraná, tendo como funções a autenticação de cópias, reconhecimento de firmas, execução e lavratura de testamentos, escrituras, procurações e atas notariais. A empresa iniciou suas atividades no ano de 1950 e possui atualmente um efetivo de 15 colaboradores. Os principais clientes são várias indústrias da região, além de empresários, corretores de imóveis e advogados.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, este trabalho enquadra-se como pesquisa de levantamento. Para Gil (2002), esse tipo de pesquisa, denominada “levantamento”, “caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário. Para Gil (2002), é “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”.

Um primeiro questionário aberto foi aplicado com os profissionais da própria organização, com o objetivo de identificar os fatores de importância valorizados pelo mercado.

Após análise das respostas obtidas pelo primeiro questionário, foram selecionados os fatores mais importantes para que pudesse ser feito um segundo questionário, agora destinado aos clientes, com questões fechadas, a partir da escala de nove pontos de importância e desempenho, procurando-se identificar os pesos que na opinião deles correspondem à importância atribuída aos objetivos citados.



Esta coleta de dados ocorreu especificamente durante o mês de julho e agosto de 2018 e os questionários foram aplicados pessoalmente pelas autoras do artigo. O questionário foi composto por 24 questões (12 referentes à importância dos critérios para os clientes e 12 referentes ao desempenho da empresa em relação aos concorrentes).

Nesse período de coleta de dados, foram entrevistados 100 clientes que aguardavam pela finalização de seus serviços solicitados, onde eles avaliaram a importância dos critérios competitivos relevantes ao serviço cartorário, e o desempenho da empresa nesses mesmos critérios em relação aos concorrentes.

Os dados foram organizados em uma planilha eletrônica, utilizado o software Microsoft Excel, onde foram obtidas as médias de resposta para cada questão. Assim, para que fosse comparado o desempenho da empresa em estudo em relação aos seus concorrentes, os dados do questionário foram analisados, comentados e serviram de base para gerar a Matriz Importância x Desempenho de Slack (1994).

Após os pontos serem plotados na matriz, foi possível indicar a zona em que cada critério se situa. Os critérios que ficaram fora da zona de adequado foram investigados, e discutidas possíveis alternativas para melhoria deste critério. Na sequência, serão descritos e analisados os resultados da pesquisa. E, considerando as análises feitas, foram elaboradas sugestões de melhoria para a empresa estudada.

## 5 RESULTADOS

O tabelionato de notas selecionado para a aplicação do modelo apresentava as principais características presentes na maioria das operações de serviços (intangibilidade, simultaneidade e participação). Como este trabalho envolve questões estratégicas, optou-se por não divulgar o nome da empresa, omitindo os dados que pudessem identificar a organização.

Possuindo instalações antigas, com pequenos investimentos em tecnologia e inovação, localizando-se no centro de uma cidade no sul do Brasil. Não possui estacionamento próprio e as vagas nas vias próximas possuem “estar”, que é um tipo de cobrança feita pela prefeitura pelos estacionamentos públicos em locais de alto movimento. Este método oportuniza o uso racional das vagas, para que um maior número de pessoas possa usufruir desses espaços em condições de igualdade. A região central desta cidade também conta com a presença de vários estacionamentos privados. Os funcionários do tabelionato têm pouca perspectiva de carreira, baixa qualificação e pouco treinamento formal, mas em contrapartida, com pouco tempo após a contratação, já conseguem ter uma boa visão dos processos, produtos e clientes, devido à própria dimensão da empresa.

O volume de clientes varia muito conforme o dia e época do ano. A média é de 150 pessoas por dia. A rotatividade dos funcionários é alta. Possui, no momento, 3 funcionários que possuem menos de 1 ano de atividades; em contrapartida, 3 com mais de 30 anos de experiência.

O processo de maior relevância é o de lavratura de escrituras. Para este serviço, o titular do serviço notarial deve legitimar, por fé pública, as ações realizadas, cumprindo fielmente a vontade das partes envolvidas, seguindo sempre as normas de serviço do juízo competente, ditadas pela Corregedoria-Geral dos Tribunais de Justiça.

Por ser uma empresa de pequeno porte, a tomada de decisões torna-se ágil. As decisões estratégicas são tomadas pelos proprietários e escrevente substituta. Porém, o tabelionato tem dificuldades para realizar um planejamento formal, um dos fatores que motivaram a esta pesquisa. A aplicação de cada uma das etapas do modelo é apresentada a seguir.

Para a primeira parte da aplicação da metodologia, foi reunida toda a equipe para aplicação de um questionário no intuito de selecionar os critérios da empresa que são significantes ao mercado da mesma. Como resultados, foram obtidos os seguintes fatores:

- Localização;
- Estacionamento;
- Tempo para iniciar o atendimento;
- Agilidade no atendimento;
- Agilidade na realização do serviço;
- Simpatia, educação e cortesia dos funcionários;
- Atenção dada durante o atendimento;
- Limpeza e higiene do local;
- Visual do espaço físico;
- Experiência dos funcionários;
- Diversidade de serviços prestados;
- Flexibilidade do horário de atendimento.

A equipe chegou à lista final de doze critérios a partir de suas percepções. O fator preço foi citado por alguns funcionários, porém ignorado pelo fato de que os preços dos cartórios serem tabelados pelo Tribunal de Justiça estadual; não sendo possível abaixar ou subir os preços por questões estratégicas.

Após a identificação destes critérios, puderam ser elaborados os questionários a serem respondidos pelos clientes. As figuras 2 e 3 apresentam a pesquisa de satisfação realizada com os clientes.

**Figura 2 - Pesquisa de satisfação - Importância**

PESQUISA DE SATISFAÇÃO									
Atribua uma nota para os itens a baixo (1 - mais importante; 9 - menos importante)									
Que grau de importância você atribui...	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1) a localização de um cartório?									
2) a disponibilidade de estacionamento perto de um cartório?									
3) ao tempo para iniciar o atendimento nos cartórios?									
4) na agilidade do atendimento em cartórios?									
5) na agilidade da realização de serviços pedidos em cartórios?									
6) a simpatia, educação e cortesia das funcionárias dos cartórios?									
7) a atenção dada durante o atendimento nos cartórios?									
8) a limpeza e higiene de um cartório?									
9) ao visual do espaço físico dos cartórios?									
10) a experiência dos funcionários de cartórios?									
11) a diversidade de serviços prestados nos cartórios?									
12) a flexibilidade do horário de atendimento dos cartórios?									

Fonte: Autoria própria (2018)

**Figura 3 - Pesquisa de satisfação – Desempenho**

PESQUISA DE SATISFAÇÃO									
Atribua uma nota para os itens a baixo (1 - mais importante; 9 - menos importante)									
Que grau de importância você atribui...	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1) a localização de um cartório?									
2) a disponibilidade de estacionamento perto de um cartório?									
3) ao tempo para iniciar o atendimento nos cartórios?									
4) na agilidade do atendimento em cartórios?									
5) na agilidade da realização de serviços pedidos em cartórios?									
6) a simpatia, educação e cortesia das funcionárias dos cartórios?									
7) a atenção dada durante o atendimento nos cartórios?									
8) a limpeza e higiene de um cartório?									
9) ao visual do espaço físico dos cartórios?									
10) a experiência dos funcionários de cartórios?									
11) a diversidade de serviços prestados nos cartórios?									
12) a flexibilidade do horário de atendimento dos cartórios?									

Fonte: Autoria própria (2018)

Ao todo, como apontado anteriormente, foram aplicados 100 questionários, e todos foram respondidos por completo. Com relação ao gênero, 57% eram homens e 43% eram mulheres. A idade girou entre 21 e 63 anos, sendo que 58%, dos pesquisados se enquadram na faixa etária de 25 a 35 anos. Assim, realizado um

levantamento de todos os itens no questionário e em seguida foi criado a tabela 1 com a média de todos os resultados.

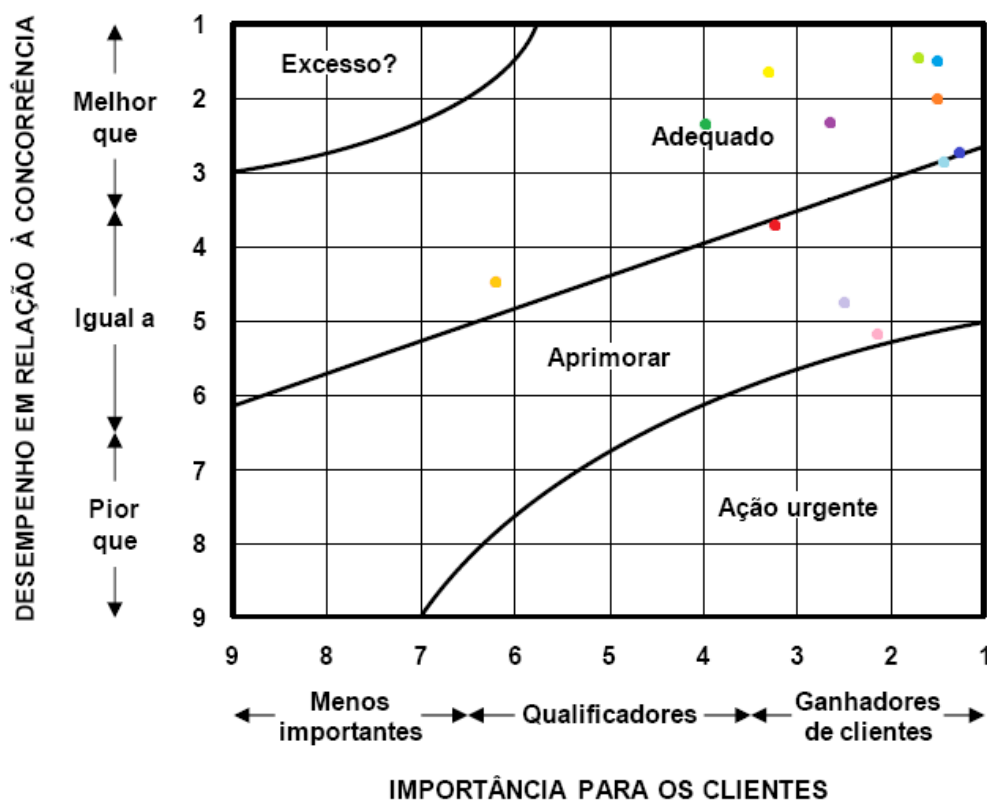
**Tabela 1 - Média das pesquisas de satisfação**

<b>Fatores</b>	<b>Importância</b>	<b>Desempenho</b>
Localização	2,63	2,25
Estacionamento	2,49	4,83
Tempo para iniciar o atendimento	1,37	2,89
Agilidade – atendimento	1,44	1,58
Agilidade - realização de serviços	1,42	2,91
Simpatia, educação e cortesia	4,01	2,4
Atenção	1,89	1,4
Limpeza e higiene	3,35	1,62
Visual do espaço físico	6,2	4,41
Experiência	1,58	2,01
Diversidade de serviços	3,21	3,71
Flexibilidade do horário	2,1	5,11

**Fonte: Autoria própria (2018)**

Para uma análise simplificada, o cruzamento dos dados permite identificar o posicionamento de cada fator na Matriz Importância – Desempenho de Slack, bem como apresenta a necessidade de ação em cada um deles. A figura 4 apresenta a localização dos fatores.

Figura 4 - Matriz Importância x Desempenho dos fatores



Fonte: Autoria própria (2018)

A matriz auxiliou na classificação dos 12 fatores competitivos identificados em duas zonas, ou seja, adequada e de melhoramento. Os fatores “visual do espaço físico”, “simpatia, educação e cortesia”, “localização”, “limpeza e higiene”, “experiência”, “agilidade – atendimento” e “atenção” aparecem na zona adequada, ou seja, estão acima da fronteira inferior de aceitabilidade e assim, para estes itens, não há necessidade de ação imediata. O item “visual do espaço físico” chama a atenção por se distanciar dos demais. Na visão dos clientes é um item pouco relevante, porém está próximo de ser um qualificador, pois seu desempenho se mostra na média se comparado aos concorrentes.

Os itens “tempo para iniciar o atendimento”, “agilidade – realização do serviço” e “diversidade de serviços” encontram-se na fronteira da zona adequada com a zona de aprimoramento. São itens que já são considerados relevantes para

serem aprimoradas, principalmente os dois primeiros, pois são de grande importância para os clientes.

“Diversidade de serviços” é um item delicado para esta empresa. Alguns clientes relatam que o tabelionato poderia ter alguns serviços a mais, como serviços de digitação, ou até mesmo mais funções, comparando a cartórios distritais, os quais realizam além das funções dos tabelionatos, as funções de registros civis de pessoas naturais. Estas funções fogem das atividades dos tabelionatos de notas.

Os fatores “estacionamento” e “flexibilidade de horário” aparecem na zona de aprimoramento, ou seja, estão abaixo da fronteira inferior da zona adequada, assim necessitam de uma ação para movimentar-se verticalmente para cima afim de tornar-se mais competitiva. Os clientes demonstram-se insatisfeitos e assim podem deixar de fazer seus pedidos, procurando concorrentes.

Nenhum item foi classificado nas zonas de excesso e ação urgente.

Como proposta de melhoria para a empresa, a partir do que foi apontado, tem-se as seguintes sugestões:

- Os fatores “tempo para iniciar o atendimento” e “agilidade – realização do serviço” encontrados no limite das duas zonas e podem ser facilmente melhorados apenas com treinamentos rápidos com os funcionários mais novos. Atualmente não é feito nenhum tipo de treinamento com funcionários novos; eles aprendem o serviço a ser feito na prática, porém muitas dúvidas básicas surgem durante atendimentos aos clientes;

- Quanto ao fator enquadrado na zona de melhoramento “estacionamento”: atualmente o tabelionato não possui estacionamento próprio e as vias próximas costumam não ter locais para estacionar com grande facilidade. Uma sugestão para a empresa seria buscar parceria com algum estacionamento ao seu redor, dando aos clientes esta cortesia, ou ao menos para que possam pagar mais barato por este serviço;

- Quanto a flexibilidade de horários, também enquadrada na zona de melhoramento, existe uma possível melhoria que pode ser implementada com relação à um aumento nas horas de atendimento do estabelecimento. Atualmente o tabelionato começa seu expediente às 8:30, não fecha para almoço e encerra às 17:15. Seu horário de encerramento incomoda principalmente por ser considerado muito cedo; muitas pessoas saem mais tarde de seus trabalhos e não conseguem atendimento por este motivo.

A partir da implementação destas propostas, espera-se que futuramente os critérios identificados pelos clientes e pela matriz importância-desempenho encontrem-se na zona adequada da matriz e que os resultados alcançados sirvam para a organização desenvolver estratégias que permitam o melhoramento e manutenção das suas operações como forma de obter vantagem competitiva, garantir sua continuidade, aumentar sua lucratividade e adequar às necessidades dos clientes.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que as empresas se tornem competitivas e ganhem a preferência do público, precisam dar foco em suas decisões estratégicas, alinhando seus objetivos, definindo suas principais atividades e o seus respectivos papéis para assim nortear as tomadas de decisão a longo prazo.

Neste sentido, os processos notariais apresentam características rígidas e burocráticas impostas pela legislação pertinente, podem e devem adaptar-se aos avanços tecnológicos e sistemas de informação. Desta forma, este artigo apresenta relevância a partir da proposição de melhoria pouco explorada tanto na prática quanto na pesquisa acadêmica em serviços para este setor.

Com isso, este artigo se propôs apresentar a aplicação da matriz importância x desempenho, como parte integrante do processo de formulação de estratégias de operações de serviços, fornecendo à empresa estudada subsídios necessários e informações valiosas a respeito das experiências e expectativas de seus clientes para que a estratégia de operações da empresa fosse discutida.

Através da matriz importância-desempenho proposta por Slack (1994), a pesquisa esclareceu a percepção e a satisfação das populações estudadas quanto aos serviços oferecidos por um tabelionato de notas, bem como o posicionamento da empresa em estudo frente aos concorrentes. A aplicação combinada destas técnicas no setor de processo de serviços jurídicos, diferente do ambiente fabril em que comumente tais estudos se aplicam, é bastante relevante como contribuição de cunho científico.

A metodologia aplicada neste trabalho mostrou-se útil para auxiliar as empresas em relação as suas estratégias, o que faz com que esta se torne um instrumento rotineiro para análise e tomada de decisão. Decisões que cada vez mais têm que ser tomadas de forma rápida em um mercado cada vez mais exigente.

Como sugestão para trabalhos futuros, analisar uma amostra maior de cartórios para avaliar não somente o serviço de uma empresa, mas o serviço cartorário de uma região, estimulando a melhoria e a competitividade deste setor de serviços.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.; JUNQUEIRA, A.G.W. **Gestão da Produção: Utilização da matriz importância-desempenho em uma indústria de rações para aves.** Revista Destaques Acadêmicos, Ano 2, n. 1, CGO/UNIVATES, 2010.

BETTO, L; ET AL. **Aplicação da matriz importância-desempenho no varejo de alimentos: Um caso no Rio Grande Do Sul.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.4, n.2, pág. 64-79, 2010.

FREITAS, A. L. P. **A Qualidade em serviços no contexto da competitividade.** Revista Produção On Line. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. [www.producaoonline.inf.br](http://www.producaoonline.inf.br). Vol. 5, Num. 1, Março de 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas. 2002.

KOVALESKI, F.; ET AL. **Aplicação da matriz importância-desempenho em uma empresa de serviços híbridos.** VI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Ponta Grossa, PR, Brasil. 2016.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E.G. **Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde.** XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 2005.

MICROSOFT EXCEL OFFICE: **Gerenciador de planilhas eletrônicas.** Microsoft Corporation, versão 2010. Programa. 1 CD-ROM. 2014.

PAULO, W. L de.; ET AL. **Riscos e controles internos: Uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais.** Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, pág 49-60, 2007.

RIEG, D. L.; ET AL. **Modelo para formulação de estratégia de operações em serviços: um estudo de caso em uma empresa de Contact Center.** Revista eletrônica Sistemas & Gestão, vol. 9, n. 3, pág. 276-289, 2014.

SANTOS, L. C. **Prioridades competitivas para a estratégia de operações de serviços: uma análise dos critérios de valor percebido de uma academia de**

**ginástica**. Revista Produção Online. Florianópolis, SC, v.12, n. 1, pág. 133-158, 2012.

SLACK, N. **The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority**. International Journal of Operations & Production Management, v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.

SLACK, N.; ET AL. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2006.

TONTINI, G.; ET AL. **Análise de oportunidades de melhoria em laboratórios fotográficos através da integração da matriz de importância x desempenho com o modelo kano de qualidade**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 3, pág. 179-190, 2004.

VALERIANO, M. F; ET AL. **Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: Aplicação em uma pequena empresa do agronegócio**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.5, n.1, pag .20-35, 2011.