

MARKETING DE SERVIÇOS CARTORIAIS: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO ÚTIL À GOVERNANÇA DAS SERVENTIAS EXTRAJUDICIAIS

MARKETING OF NOTICE SERVICES: A USEFUL MANAGEMENT TOOL FOR THE GOVERNANCE OF EXTRAJUDICIAL SERVICES

Alexander Mota Pinheiro

E-mail: cartorio.alexandermota@yahoo.com.br

Resumo

Os cartórios são atividades profissionais sem personalidade jurídica, empreendidas por notários e registradores públicos, por delegação do Estado, que constituem serviço público exercido em caráter privado. A proposta do presente trabalho é mostrar que, em que pese a restrição sobre a precificação, a possibilidade de fazer publicidade ou de abrir sucursais, isso não impede a aplicação de diversas ferramentas do Marketing ao mundo dos cartórios, o que pode impactar sobremaneira na segurança jurídica dos serviços prestados à população, por conseguinte, gerando fidelização de clientes e ampliação de receitas. Atendimento diferenciado, adesão a políticas “Environmental, Social and Governance” (ESG) e de “compliance”, adoção de inovações tecnológicas, e de plataformas digitais, por exemplo, podem favorecer à maior visibilidade, credibilidade e reputação dos cartórios. O marketing estratégico pode auxiliar na diferenciação do produto, que neste caso, é um serviço. De sorte que o Marketing pode e deve fazer parte do dia a dia da atividade notarial.

Palavras-chave: Cartórios. Marketing. Aplicação.

Abstract

Notary Offices are professional activities without legal personality, undertaken by notaries, by delegation of the State, which constitute a public service exercised on

a private basis. The purpose of the present work is to show that, despite the restriction on pricing, the possibility of advertising or opening branches, this does not prevent the application of various Marketing tools to the world of notaries, which can greatly impact security of the services provided to the population, therefore, generating customer loyalty and revenue growth. Differentiated service, adherence to “Environmental, Social and Governance” [ESG] and compliance policies, adoption of technological innovations, and digital platforms, for example, can favor greater visibility, credibility and reputation of notaries. Strategic marketing can help differentiate the product, which in this case is a service. So, Marketing can and should be part of the day-to-day work of the notary office.

Keywords: Notary Offices. Marketing. Application.

1 INTRODUÇÃO

O tema aventado guarda estreita relação com a principal atividade profissional desenvolvida pelo subscritor do presente artigo científico, qual seja: a de tabelionato de notas e registros públicos. Ao longo dos anos, foi percebida a necessidade de se aplicar ferramentas administrativas na governança de sua serventia extrajudicial, tais como conhecimentos em finanças, estatística, gestão de pessoas, contabilidade, marketing, entre outros.

Mister salientar a inexistência de bibliografia específica sobre o assunto, o que constituiu um desafio enorme, devido à sua formação acadêmica em Direito. Importante fração das conclusões ora exaradas partiu de experimentações e análises empíricas no âmbito da sua serventia extrajudicial, em cotejo com os princípios consagrados de Marketing.

A proposta do presente trabalho científico, adaptado do TCC apresentado à USP, no MBA 2021-2022 em Gestão de Negócios, é de analisar o Marketing como possível ferramenta a ser utilizada na maximização dos serviços dos cartórios brasileiros, tendo em perspectiva que este segmento possui caráter simultaneamente público e privado, sendo público, na sua caracterização como serviço de Estado,

e privado, na medida em que este o terceiriza a agentes providos por concurso público, para o desempenho de serviço público delegado, mediante atividade eminentemente privada, sob economia e riscos próprios, e fiscalização do Poder Público concedente.

2 O QUE SÃO E COMO FUNCIONAM OS CARTÓRIOS NO BRASIL

A primeira ideia que vem à cabeça de qualquer brasileiro quando se fala de cartórios é a de que seriam uma instituição vetusta do tempo da monarquia. Isso porque as pessoas ainda pensam que os cartórios passam de pai para filho, como alguma espécie de direito hereditário.

A verdade é que desde o advento da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB), um cartório no Brasil só pode ser provido mediante concurso público, de provas e títulos, sendo vedado que uma serventia fique vaga sem a consequente abertura de concurso de provimento ou de remoção por período superior a seis meses, conforme previsto no art. 236, § 3º (BRASIL, 1988).

Isso, por si só, já seria uma garantia de alta qualidade na prestação dos serviços atribuídos pelo Poder Público. Nada obstante, existe todo um sistema de regulamentos e de fiscalização estabelecido pelo Judiciário, de modo a exigir dos cartórios não apenas qualidade do serviço, como também transparência, e colaboração com os órgãos públicos, tais como Justiça Eleitoral, Secretarias de Segurança Pública (SSP), Receita Federal, Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), entre outros.

Com efeito, os cartórios constituem uma das instituições mais transparentes e bem avaliadas pelos brasileiros, em pesquisas realizadas levando em consideração a credibilidade. Por exemplo, conforme disponibilizado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), o Datafolha realizou pesquisa em 2009, entre 1010 pessoas nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e

Curitiba, além do Distrito Federal, e apontou os cartórios em 2º lugar entre as instituições mais confiáveis do país, com média 8,1 de avaliação¹ (TJCE, 2009).

Os rendimentos dos cartórios precisam ser publicados semestralmente no site da Justiça Aberta² do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), e a fiscalização é exercida diretamente pelas Corregedorias de Justiça de cada Tribunal de Justiça estadual, o que torna os titulares dos cartórios suscetíveis a punição e até perda da concessão, no caso de constatação de crimes ou de improbidades administrativas.

Os cartórios praticam serviços públicos exercidos em caráter privado, por delegação do Poder Público, por isso, sendo qualificados como de natureza híbrida, conforme Ceneviva (2010, p. 49-50). Contratam sob regime celetista e contribuem para a Seguridade Social, estando atrelados à Receita Federal quanto à incidência do imposto de renda pessoa física do titular concursado (carnê leão).

Suas atribuições básicas dizem respeito à formalização de negócios jurídicos, garantia de segurança jurídica aos mesmos, autenticação de fatos, como nas atas notariais, confecção de testamentos públicos, reconhecimentos de firmas em documentos particulares, e servem de repositório de registros públicos³. Hoje podem realizar processos de divórcio, inventário e usucapião consensuais⁴ (BRASIL, 1994 e 2007).

Portanto, as serventias extrajudiciais, como também são conhecidos os cartórios, ostentam grande importância na vida jurídica do país, com grande “range” de serviços, desempenhando função vital ao desenvolvimento econômico.

1 Disponível em <https://www.tjce.jus.br/noticias/cartorios-lideram-confianca-coluna-vertical-sa/>

2 O endereço eletrônico do site Justiça Aberta é https://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica_aberta/

3 rt.6º, Lei federal nº 8.935, de 18 de novembro de 1994.

4 Lei nº 11.441, de 4 de janeiro de 2007. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111441.htm

3 NATUREZA JURÍDICA DO OFÍCIO DOS TABELIÃES E REGISTRADORES PÚBLICOS

Os tabeliães, como dito anteriormente, devem submeter-se a concurso público, para provimento dos cartórios. Não se trata propriamente de cargo público, ou de emprego público, mas de uma **concessão *sui generis***, para que um operador jurídico, formado em Direito, possa desenvolver um serviço público mediante regime de direito privado.

Ao ingressarmos nos cartórios mais modernos, a impressão é a de que estamos numa empresa prestadora de serviços, o que se torna ainda mais confuso ante o fato de toda serventia extrajudicial possuir Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) junto à Receita Federal, porém isso só se efetiva para fins de recolhimento de tributos, não constituindo um elemento caracterizador de empresa, mesmo porque o notário e o oficial registrador não praticam atos mercantis, nem se submetem a registro perante a Junta Comercial.

Os tabeliães ou notários, bem como os registradores, segunda modalidade de serventuários da Justiça, estão bem mais próximos da figura de agentes estatais que de empresários, pois embora desempenhem suas atividades de modo privado, além de se submeterem a inspeções anuais da respectiva Corregedoria, possuem numerosas obrigações acessórias, como declarar publicamente seus rendimentos, e alimentar sistemas públicos de dados, para fomento de políticas públicas, sem mencionar o fato de que para fins criminais podem responder por delitos praticados exclusivamente por servidores públicos.

Alie-se a isso o fato de os cartórios serem desprovidos de personalidade jurídica, e se conclui que as serventias notariais e de registro não são pessoa jurídica – tampouco empresa.

4 FERRAMENTAS BÁSICAS DO MARKETING APLICADAS AOS CARTÓRIOS

De princípio, imaginava-se erroneamente que o Marketing, já figurando como ciência autônoma, circunscrevia-se à finalidade única de estimular vendas e promoções, entretanto, percebeu-se que agrupa um aglomerado muito maior de aplicabilidades práticas, que inclui desde a concepção e melhoria de produtos e serviços, o acompanhamento diuturno dos cenários de mercado e dos gostos dos consumidores, até questões relativas à responsabilidade social - ESG e ao posicionamento de marcas e implementação de novas tecnologias na interface com os “stakeholders” (ROCHA *et al.*, 2015, p. 14).

Velho (2018, p. 178) demonstra o plexo de atuação do Marketing na ambiência pública, destacando que este é caracterizado pela junção de conceitos e ferramentas de Marketing que objetivem concretizar as necessidades de toda sociedade, seja em âmbito federal, estadual ou municipal.

Nesse vértice, mister ressaltar o alcance que poderia ter o Marketing enquanto conhecimento especializado, no âmbito das serventias extrajudiciais. Em se tratando de organização pública com exercício em caráter privado, consoante ensinamentos de Ceneviva (2010, p. 51), a atividade notarial e registral se caracteriza como serviço cuja finalidade é assegurar segurança jurídica aos negócios jurídicos, mediante o empréstimo de fé pública às relações entre as partes.

Disso, foi cogitado um estudo mais percuciente, que pudesse incluir os cartórios entre as classes de negócios capazes de usufruir das benesses do Marketing, enquanto ferramenta administrativa visando a uma gestão profissional, eficiente e vanguardista.

E como provedores, em caráter privado, de serviços públicos, os cartórios tendem a se amoldar no segmento do Marketing de Serviços. Serviços podem ser considerados em uma abordagem simplista como atos, processos e atuações feitos por entidades ou pessoas em benefícios de outras (ZEITHAML *et al.*, 2014, p. 4).

O Marketing emprestaria aos tabeliães e registradores públicos uma visão mais aguçada do mercado de documentos jurídicos, no sentido de proporcionar-lhes uma preparação para as necessidades insurgentes da sociedade, a partir das novidades legislativas, tais como a usucapião, o inventário e o divórcio extrajudiciais.

Com base nessa busca, o Marketing interpretaria as melhores formas de prover um serviço não só de alta qualidade técnica, o que é o mínimo exigido pelas Corregedorias de Justiça, mas também, os métodos mais eficazes para um atendimento de excelência, com cuidados especiais no relacionamento de longa data, já que os cartórios tendem a fidelizar clientes, afinal de contas, organizações de sucesso sempre investem numa estrutura capaz de entender e satisfazer as necessidades do consumidor (ROCHA *et al.*, 2015, p. 4).

Ademais, a atividade subjacente ao cartório não se rege apenas com apoio em conhecimentos de finanças, contabilidade básica e direito trabalhista, mas também necessita de valiosos conceitos de gestão, despontando o Marketing como mecanismo capaz de favorecer à ampliação da perspectiva mercadológica, com inegáveis reflexos patrimoniais.

Nesse mister, duas ferramentas podem ser extraídas do Marketing com adoção no âmbito dos cartórios: a) a teoria do marketing mix ou dos 4P's, b) a análise "Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats" (SWOT) de Kenneth Andrews e Roland Cristensen.

Segundo a teoria do marketing mix ou dos 4 P's, existem quatro diferentes formas de abordagem ou de estratégia de que pode se valer o empresário, ou no caso aqui do estudo, do notário e registrador, para obter maiores ganhos em seu empreendimento ou organização (KUAZAQUI, 2015, p. 55).

Em relação aos cartórios, a aplicação imediata no segmento do produto, seria trabalhar a marca, através de um sinal distintivo que possa identificar a serventia e gerar uma fácil identificação visual.

Num segundo momento, o notário e/ou registrador pode pensar em melhorar a apresentação de seu produto, por exemplo, adotando folhas de

segurança, que são adquiridas junto a empresas autorizadas pelo Banco Central e pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para a confecção desse tipo de material, o que gera maior credibilidade em torno do serviço. Possível também a adoção de capas para proteção dos documentos a serem entregues em forma física.

Os serviços devem ser prestados de forma célere e facilitada, mediante sistemas próprios, que desonerem os clientes de ter que viajar ou se deslocar aos cartórios de sua preferência, como é o caso do E-notariado, que permite a qualquer cliente assinar uma escritura a longa distância, através de cartão digital. Aliás, a propósito desse requisito, a Lei nº 14.382, de 2022, determina que todos os cartórios do país devem se adaptar à necessidade de ofertar seu “menu” de serviços de forma digital (BRASIL, 2022).

O segmento do preço, conforme se explanará em capítulo específico, fica um pouco cerceado em termos de autonomia, já que os cartórios ficam submetidos a regime de custas extrajudiciais e tabela de emolumentos, a ser baixada pelo Poder Público concedente (Poder Judiciário estadual).

No que diz respeito à praça, compete ao profissional de cartórios promover seu estabelecimento através da melhor escolha possível de seu local de atendimento, com fácil acesso aos clientes, e preferencialmente próximo a estacionamento para veículos. Lembrando que é vedada a abertura de sucursais.

Além disso, pode organizar internamente seu “ponto” de sorte a deixar seus clientes à vontade e mais confortáveis. Pode-se exemplificar, dotando o ambiente de ar climatizado, dispensador de água gelada, cadeiras em número razoável, computadores em quantidade adequada ao serviço, armários proporcionais aos livros, a fim de evitar desorganização etc.

Quanto às estratégias promocionais, há várias formas de atrair o usuário dos serviços extrajudiciais, como utilizar sistema de mala direta para avisar sobre campanhas do cartório, ou da mudança de tabela de emolumentos, a utilização de publicidade interna sobre institutos que possam promover o interesse de potenciais clientes, como o Programa Pai Presente, ou da Paternidade Socioafetiva, ambos do CNJ.

Outra ferramenta passível de ser aplicada com sucesso no âmbito cartorial é a análise SWOT, termo inglês que pode ser traduzido como força, fraqueza, oportunidade e ameaça e funciona como parte essencial na criação de um plano de marketing (POLIZEI, 2013, p. 33).

Na ambiência cartorial, o organizador do empreendimento deverá fazer uma autoanálise para perscrutar onde o serviço está deficitário e onde está satisfatório. Pode, inclusive, servir-se de pesquisa junto aos usuários, o que gera forte interação e afinidade. Os colaboradores também devem ser perguntados, já que muitas vezes o tabelião fica um pouco alheio ao serviço imediato ao cliente, devido às suas tarefas de coordenação geral.

Geralmente as ameaças – como são externas – decorrem da agressividade de algum concorrente na mesma região ou território. Para enfrentar o adversário, o gestor do cartório deverá investigar se o colega está usando alguma vantagem comparativa ou diferenciação, a exemplo de alguma inovação ou ferramenta de informática, ou mesmo alguma política ilícita, o que justificaria ação junto aos órgãos de fiscalização (retaliação).

As oportunidades não podem ser olvidadas. Um exemplo disso é a nova ferramenta do E-notariado, que possibilita a assinatura de escrituras à distância, e dispensa a necessidade da presença física do cliente para assinatura de próprio punho. O E-notariado catapultava literalmente o cartório ao século XXI. Perder esta vantagem comparativa é jogar na lama uma grande inovação que em poucos anos se tornará de uso corrente. E resgatar o tempo perdido pode custar caro à serventia.

5 CONTRIBUIÇÕES DO MARKETING ESTRATÉGICO: A DIFERENCIAÇÃO

Hoje em dia, num mundo tão competitivo, mais que satisfazer necessidades imediatas, um produto precisa ter qualidades que o destaquem perante os consumidores (ROCHA *et al.*, 2015, p. 216).

Sobreleva o conceito de vantagem competitiva, que implica identificar junto aos consumidores, o que, de fato, é valor para eles, ou seja, trazer uma

proposta única de venda, um diferencial, que nenhum outro concorrente possa apresentar em igualdade de condições. Como ensina THYBOUT (2013, p. 22) essa estratégia de distinção entre marcas é uma ferramenta tradicional, responsável por criar um grau de confiança maior para um concorrente em detrimento de concorrentes de mesma espécie.

Tome-se como exemplo as novelas da Rede Globo. Dificilmente os concorrentes poderão obter o mesmo nível de sofisticação, de qualidade operacional, de criatividade e de bons atores que aquela emissora consegue emprestar aos seus produtos. A mesma coisa se diz do i-phone da Apple, em relação ao celular cuja câmera tem a proposta de ser a melhor em todos os sentidos, e de assegurar uma experiência única aos seus consumidores.

No segmento dos serviços, caso em questão, a diferenciação reside no pedido, na entrega, na eventual devolução, na facilidade de instalação e de reparo (ROCHA *et al.* 2015).

E especificamente no caso restrito dos cartórios, pode-se visualizar alguns diferenciais básicos possíveis, dedutíveis do art. 4º, Lei dos Notários: a) a eficiência, que se traduz na rápida confecção do ato notarial ou registral; b) a qualidade técnica do serviço, que dispensa reparos futuros; c) a entrega via remota, com apoio em algum sistema como a Central Nacional de Informações do Registro Civil (CRC) (sistema interligado entre cartórios de registro civil); d) a possibilidade de assinatura digital (sistema do e-notariado); e) a impressão do documento em folha de segurança especial; f) a comunicação de políticas do cartório via “instagram”, “facebook” ou outra plataforma social da internet; g) a criação de uma marca com fácil identificação visual (BRASIL, 1994).

Como distinguiu Thybout (2013, p. 22) tornar uma marca forte no mercado implica não só a diferenciação entre as demais marcas, mas, também, que os produtos da empresa serão reconhecidos pelos consumidores com maior facilidade.

Releve-se aqui que em determinadas situações, os cartórios disputam mercado, como entre os cartórios de notas, que podem dentro de um nicho

específico, concorrer por atos notariais, a exemplo das escrituras públicas de compra e venda de imóveis, e naturalmente, os tabeliães mais experimentados em Marketing poderão haurir grande proveito de técnicas e recursos desta área de conhecimento administrativo.

6 ONDE E COMO O MARKETING PODE AUXILIAR OS CARTÓRIOS NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

Neste capítulo, propõe-se analisar as aplicações do Marketing mais suscetíveis de emprego na ambiência dos cartórios. São sugestões, fruto das experiências *in locu*, realizadas no âmbito do Cartório de Notas e Registros da Comarca de Cariús/Ce, e vivenciadas pelo subscritor do TCC, ao longo do Curso de Pós-MBA Pecege-USP em Gestão de Negócios, em cotejo com o princípio da eficiência dos cartórios.

Nos termos do art. 4º da Lei dos Notários (Lei nº 8.935/94), eficiência e adequação definirão a forma de prestação de serviços notariais e registros, os quais seguirão as normas do juízo competente no que se refere aos dias e horários de funcionamento, devendo ainda ser observado se o local da prestação dos serviços é de fácil acesso ao público e se oferece segurança para arquivamento de livros e documentos (BRASIL, 1994).

Com efeito, pertencendo os cartórios aos serviços públicos prestados mediante delegação, ou em caráter privado, mister reconhecer a incidência do princípio da eficiência entronizado no art. 37 da Constituição Federal de 1988.

Gabardo (2017, p. 11), a esse respeito, pontificou que o dispositivo constitucional em comento assegura a aplicação dos princípios listados no art. 37 da CRFB/88 a toda Administração Pública, direta e indireta, de todas as esferas federativas, o que inclui as pessoas jurídicas de direito público políticas, pessoas jurídicas de direito público administrativas e de direito privado estatais, sendo possível ainda dizer que entidades privadas prestadoras de serviços públicos também se submetem a essa principiologia, em especial ao princípio da eficiência.

O autor, na mesma obra, um pouco mais adiante, declina os atributos da eficiência destacando quatro características principais, sendo a primeira delas a racionalização, e em consequência desta primeira a qualidade, a produtividade, a economicidade e a celeridade (Gabardo, 2017, p. 6).

Adiante, seguem sete análises de situações que podem ser enquadradas como de relevância para a aplicação da eficiência nos serviços cartoriais, tendo em vista as políticas de Marketing já propedeuticamente estudadas nos itens anteriores.

6.1 Sistematização de processos internos e estrutura organizacional orgânica

Como visto na introdução do subcapítulo, a celeridade constitui um dos apanágios da eficiência mais esperados dos cartórios, ou seja, que cumpram dentro dos prazos legais os atos que se lhes incumbem. E para que isso se desenvolva da maneira correta, os cartórios devem se preparar em termos não só de estrutura técnica e organizacional, mas instruindo seus colaboradores, cometendo a cada um, uma quantidade adequada de tarefas, bem como, estabelecer uma hierarquia orgânica, de modo a permitir o melhor fluxo de trabalho possível.

A liderança deve estar atenta com as formas mais modernas de “mentoring” e “coaching”, a fim de resolver eventuais conflitos, e aproveitar e reter ao máximo os talentos de cada colaborador, cuidando que cada um na equipe se engaje em serviço e dê a melhor contrapartida dentro das suas potencialidades. A palavra é gerar colaboração espontânea.

Os processos internos devem também ser rigorosamente estudados, com o objetivo de reduzir o tempo de cada fase. O líder no ambiente cartorário precisará compreender os mecanismos de cada processo, os incidentes e contingências passíveis de ocorrer, para contorná-los eficientemente.

Afinal, segundo Rocha *et al.* (2015, p. 57), há três aspectos que devem ser considerados ao implementar uma estratégia baseada em serviços. A primeira é o fato de que são as pessoas que realizam os serviços, a segunda é de que o planejamento é elemento essencial para uma boa prestação de um serviço e por

fim que os consumidores irão avaliar positivamente um serviço baseando-se nas evidências físicas.

Portanto, a boa administração do capital humano e a sistematização do trabalho interno constituem grande desafio ao notário e ao registrador, já que a produtividade e a racionalização permitem que o Marketing possa refletir a eficiência do cartório.

6.2 Atendimento ao público

O relacionamento com o consumidor é a base de todo Plano de Marketing e do Planejamento Estratégico de uma empresa ou organização que se proponha a obter credibilidade e fidelização de seus clientes.

Não se deve fazer nada dentro de uma corporação sem ter em vista o que pensa o consumidor, ou o cliente, e a falta dessa percepção pode acabar por destruí-la por completo, como ocorreu com a Kodak, ex-líder mundial em material fotográfico, que não compreendeu as mudanças chegando, e a adoção das novas tecnologias digitais, que seriam bem recebidas pelo público.

Na lição de Sandhusen (2010, p. 203) o planejamento estratégico deve estar embasado na compreensão do comportamento do consumidor e a chave para isso está em perceber as influências pessoais, que são responsáveis por fazerem o comprador decidir por um produto ou serviço.

Um notário/registrator que não esteja antenado com as perspectivas do usuário dos cartórios estará fadado a perder clientes e esvaziar o seu balcão de atendimento. O profissional deverá tratar a todos com a mesma cordialidade e urbanidade, indistintamente.

Quanto mais pessoal, franco e aberto for o atendimento, melhor para a fidelização do cliente, já que este espera sempre ser valorizado. Trata-se de colocar o usuário num pedestal e servi-lo da melhor forma possível, e dando-lhe toda a atenção quando for a sua vez de ser escutado.

Humanidade é a tônica do atendimento moderno. Não adianta montar uma promoção com toda a estrutura, visando à informação sobre um novo nicho cartorial, se o cartório não procura esclarecer decentemente ao cliente sobre o assunto de seu interesse.

Nesse vértice, todos os canais devem estar abertos para disponibilizar a informação correta e que esta chegue a alcançar o seu objetivo de instruir a decisão do cliente. Quem melhor traduzir a necessidade e o interesse do consumidor estará sempre um passo à frente dos demais. É o princípio basilar do Marketing.

6.3 Inovação tecnológica dos cartórios

Os cartórios estão mais informatizados que nunca. E isto não constitui apenas uma necessidade de mercado, já configura obrigação legal, consoante se extrai do art. 3º do Provimento 74/2018 do CNJ, que traz expressa previsão acerca da necessidade de manter em um arquivo, todos os livros e atos eletrônicos praticados pelos serviços notariais e de registro com o objetivo de garantir a segurança das informações, além da conservação de seu conteúdo (CNJ, 2018).

A recente Lei nº 14.382, de 2022, obrigou que os cartórios não só digitalizem todo o seu acervo, como disponibilizem todos os seus serviços na forma digital, conferindo ao cliente maior agilidade e segurança nos registros (BRASIL, 2022). Mas para que o fluxo de trabalho seja expedito, mister se faz um cartório provido de um bom sistema de banco de dados.

Outros sistemas são exigidos, como os que se relacionam à gestão de selos oficiais e de comunicação com órgãos públicos - Tribunal Regional Eleitoral (TRE), Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Receita Federal do Brasil (RFB), Exército, Unidade de Inteligência Financeira (UIF).

Através do Central Eletrônica de Registros Imobiliários do Ceará (CERICE) e da Central de Informações do Registro Civil (CRC) os usuários podem solicitar certidões via remota. E através do E-notariado, podem assinar digitalmente escrituras públicas sem a necessidade de estarem fisicamente presentes ao cartório.

Um cartório integrado à inovação tecnológica será reconhecido como de ponta e ostentará um fator de diferenciação entre os concorrentes.

6.4 “Compliance” de cartórios

Antonik (2016, p. 46) introduz o conceito de “compliance”, prelecionando que este termo se traduz na ética de uma empresa que respeita seus fornecedores e demais colaboradores, não agride o meio ambiente e se abstém de explorar seus fornecedores, ou pagar algum tipo de propina para os compradores dos seus produtos.

A questão do “compliance” tornou-se mais que uma questão de política de boas práticas no mundo organizacional, tendo em vista diversas normas legais disciplinando o comportamento dos empresários, empreendedores, autônomos e pessoas em colaboração com o Poder Público, como é o caso dos notários/registradores.

Entre os diplomas mais incidentes sobre os cartórios, pode-se exemplificar os códigos de notas e registros baixados por resolução de cada Tribunal de Justiça, regendo os direitos, deveres dos serventuários da Justiça, à luz da Lei nº 6.015/1973, Lei dos Registros Públicos (Brasil, 1973).

Mais recentemente, duas leis se destacaram por incidirem sobre a prestação dos serviços cartoriais: a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013) e a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018), que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural, regulamentada pelo Provimento nº 134, de 24 de agosto de 2022, do CNJ⁵ (CNJ, 2022).

5 <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3025>

Parece livre de dúvidas que um cartório sério, cumpridor de seus deveres legais e infralegais, sem censuras administrativas, mereça maior credibilidade no mercado notarial e registral. E isso reflete na sua visibilidade, credibilidade, imagem e reputação públicas.

O “compliance” é questão de sobrevivência num momento em que a concorrência procura mostrar-se não apenas eficiente, com o melhor serviço, ou mais inovador. Uma conduta lastreada pela ética pode fazer uma diferença gigantesca na escolha entre cartórios.

6.5 Políticas de ESG e Agenda 2030/Organização das Nações Unidas (ONU)

Uma das políticas que podem render maior projeção aos cartórios, diante de uma postura em favor de princípios humanos universalmente reconhecidos consiste na adesão à Agenda 2030 da ONU, compromisso assumido em 2015 por líderes de 193 países, inclusive o Brasil, materializado em 17 objetivos e 169 metas, voltados à efetivação dos direitos humanos e à promoção do desenvolvimento sustentável, a serem atingidas no período de 2016 a 2030.

Disciplinando a adoção da Agenda 2030 da ONU no âmbito das serventias extrajudiciais está o Provimento 85 do CNJ, de 19/08/2019 (CNJ, 2019).

Conforme disponibilizado pelo site do Supremo Tribunal Federal (STF), entre os princípios albergados pela Agenda 2030 estão: a) paz, justiça e instituições fortes; b) erradicação da pobreza; c) redução das desigualdades sociais; d) consumo e produção responsáveis; e) energia acessível e limpa; f) emprego digno e crescimento econômico; g) educação de qualidade (STF, 2020).

A política de ESG, sigla para Ambiental, Social e Governança, tem ganhado grande visibilidade no mundo corporativo, havendo empresas que fazem do ESG seu carro chefe de marketing, como a Natura, em relação à sustentabilidade de seus produtos.

É indubitável que o apoio explícito a estas políticas universais trazem visibilidade aos cartórios, entretanto, não podem apenas conferir o apoio formal, sem aplicar na prática os princípios que inspiram tais compromissos.

O tabelião/registrador deve demonstrar publicamente seu comprometimento com tais agendas, como por exemplo, ao trocar lâmpadas comuns por Leds, digitalizar seu acervo de registros, adotar política de desenvolvimento de carreira entre os colaboradores, entre outras medidas simples que denotam implementação em termos práticos das metas da Agenda 2030.

6.6 Liderança, engajamento, motivação, empoderamento da equipe

Um dos fatores que podem promover a produtividade do cartório, com elevado impacto na eficiência da organização, e consequentemente, com impacto na sua imagem perante o público, é a forma como o notário/registrador organiza seu capital humano.

Não há mais espaço para hierarquias piramidais, ou muito centralizadoras. As organizações estão entendendo que a organicidade facilita a comunicação entre as funções, colaborando para a integração e resultados positivos.

A cultura organizacional deve refletir um ambiente em que coexistam a diversidade, o respeito, e a meritocracia. Para Hanashiro (2021, p. 113) a organização passa principalmente pela existência de profissionais que exercem suas funções com energia, produtividade, engajamento e comprometimento. Um profissional que age dessa forma se sentirá vinculado e consciente ao papel que desempenha e não ficará restrito a atividades básicas de sua função, indo além, por conta própria.

Nesse sentido, o líder deve promover sua equipe mediante técnicas de empoderamento, engajamento e motivação, e a correta recompensa pelo trabalho desempenhado. Não cabe mais o pensamento de que o trabalhador é propriedade do empregador. Uma equipe feliz traduz a sua alegria e o prazer de trabalhar na organização a partir de sua proatividade.

6.7 Marketing digital

Os cartórios são proibidos de fazer propaganda, mercê do que se encontra lapidado no artigo 4º, inciso VII, do Código de Ética e Disciplina Notarial, do Colégio Notarial do Brasil (CNB), que proíbe ao notário que se beneficie de publicidade pessoal, salvo para divulgar e esclarecer acerca dos serviços em índices de busca, em correspondência e a presença em meio eletrônico, observando o caráter institucional da informação (CNB, 2015).

Os Códigos de Notas e Registros estaduais, emanados de cada Tribunal de Justiça, também expedem proibições do gênero, o que restringe sobremaneira o alcance das serventias, no que diz respeito à publicidade.

Isso, contudo, não engessa completamente o cartório de promover ações em busca de influenciar sua clientela, e conquistar maior consumo de seus serviços. É possível explorar plataformas de mídia social como “Facebook” e “Instagram”, não para oferecer serviços, mas para elencar os serviços do cartório, bem como fazer explanações sobre os procedimentos de solicitação, requisitos, confecção e entrega de documentos, dentro de uma linguagem condizente com a lei, e sem desbordar os limites por ela impostos.

Como assevera Casas (2021, p. 123), a rede social “Instagram” se destaca como uma das mais fáceis de utilização, dada a simplicidade de sua configuração. É possível, por exemplo, publicar campanhas governamentais, que necessitem dos cartórios como intermediários, como a Campanha do Pai Presente, ou da Paternidade Socioafetiva.

Dessarte, em que pese a limitação à propaganda de rua, de rádio e televisão, à instalação de cartazes e outdoors, os cartórios podem usufruir de muitos recursos, se bem desenvolvida uma política de marketing digital, que o ponha em contato constante com sua clientela. Afinal, hoje em dia, o marketing digital representa o que há de mais vanguardista em “marketing”.

7 EMOLUMENTOS FIXADOS PELO TRIBUNAL DE JUSTIÇA: A QUESTÃO DO TABELAMENTO DOS SERVIÇOS

É inegável a limitação que incide sobre os cartórios neste pertinente, que decorre do disposto no inciso II, do art. 3º da Lei nº 10.169/2000 (lei nacional de custas extrajudiciais): que veda a cobrança de quaisquer quantias excedentes não previamente previstas nas tabelas de emolumentos (BRASIL, 2000). Corolário disso, o regime de cobrança de emolumentos e taxas submete-se aos critérios legais previstos em cada lei organizadora do Judiciário estadual.

Os valores são tabelados anualmente pelos Tribunais de Justiça, que usualmente as expedem e publicam até o dia 31/12 de cada ano fiscal.

Conforme Provimento nº 45 de 13/05/2015 do CNJ, um dos deveres que competem aos notários/registradores consiste em observar estritamente as tabelas em vigor, podendo ficar sujeitos a punição, em caso de descumprimento. Vedada também a cobrança parcial ou conceder isenção fora das hipóteses legais (CNJ, 2015).

A única exceção já está prevista no § 5º do art. 7º da Lei nº 8.935, de 18 de novembro de 1994 (Lei do Notariado), que consiste em custas estabelecidas em convênio com órgão público, como quando o cartório passa a ofertar serviços complementares, a exemplo da expedição de documentos oficiais⁶ (BRASIL, 1994).

Portanto, não há como driblar o regime de custas, porém o titular do cartório poderá minimizar o impacto desta limitação, trabalhando o Marketing, bem como enxugando os custos envolvidos na operacionalização da serventia.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desse trabalho foi possível comprovar que embora haja algumas

6 Há proposta do governo federal para que os cartórios possam futuramente receber solicitação de Registro Geral (RG), Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), passaportes, e entregá-los aos solicitantes, após expedição pelos órgãos competentes.

limitações legais quanto à precificação, à prática de publicidade pelos cartórios, bem como ao estabelecimento de sucursais, existem mecanismos e ferramentas através das quais os cartórios podem, usando de boa criatividade, driblar tais dificuldades, e empreender marketing, com vistas à conquista de fatias de mercado de seus serviços.

Foi visto que o marketing digital pode ser perfeitamente aplicado aos cartórios, desde que não chegue a configurar campanhas promocionais, como se fosse uma empresa expondo um produto à venda.

Também foi demonstrado que um atendimento diferenciado, uma estrutura organizacional enxuta, aliada à inovação tecnológica, são vitais para que a serventia alcance o objetivo de canalizar mais facilmente as demandas.

O “compliance”, noutro prisma, colabora para a visibilidade, credibilidade, imagem e reputação públicas dos cartórios, e uma vez aliado a boas práticas de ESG, lança o nome do empreendimento a outro patamar de geração de valor.

A diferenciação de um cartório deve levar todos esses aspectos em consideração, já que é vedada a segmentação nesse tipo de mercado, e a única forma de oferecer um serviço disparatado da média funciona com base em valores muitas vezes imateriais, como a fidelização em virtude do bom atendimento.

Jamais haverá um cartório i-Phone, ou do tipo Tesla, mas pode ser construído um modelo de marketing que gere vantagens competitivas difíceis de alcançar.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis R.. **Ética. Responsabilidade Social e Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555206708/>>. Acesso em: 08 set. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao>. Acesso em: 01 set. 2022.

BRASIL. **Lei n. 6.015, de 31 de dezembro de 1973.** Dispõe sobre os registros públicos, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6015compilada.htm>. Acesso em: 07 set. 2022.

BRASIL. **Lei n. 8.935, de 18 de novembro de 1994.** Regulamenta o art. 236 da Constituição Federal, dispondo sobre serviços notariais e de registro. (Lei dos cartórios). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8935.htm#:~:text=L8935&text=LEI%20N%C2%BA%208.935%2C%20DE%2018%20DE%20NOVEMBRO%20DE%201994.&text=Natureza%20e%20Fins,Art.,e%20efic%C3%A1cia%20dos%20atos%20jur%C3%ADdicos>. Acesso em: 01 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.169/2000.** Regula o § 2o do art. 236 da Constituição Federal, mediante o estabelecimento de normas gerais para a fixação de emolumentos relativos aos atos praticados pelos serviços notariais e de registro. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10169.htm. Acesso em: 03 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.441, de 4 de janeiro de 2007.** Altera dispositivos da Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil, possibilitando a realização de inventário, partilha, separação consensual e divórcio consensual por via administrativa. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11441.htm>. Acesso em: 02 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.382, de 2022.** Dispõe sobre o Sistema Eletrônico dos Registros Públicos (Serp); altera as Leis nºs 4.591, de 16 de dezembro de 1964, 6.015, de 31 de dezembro de 1973 (Lei de Registros Públicos), 6.766, de 19 de dezembro de 1979, 8.935, de 18 de novembro de 1994, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), 11.977, de 7 de julho de 2009, 13.097, de 19 de janeiro de 2015, e 13.465, de 11 de julho de 2017; e revoga a Lei nº 9.042, de 9 de maio de 1995, e dispositivos das Leis nºs 4.864, de 29 de novembro de 1965, 8.212, de 24 de julho de 1991, 12.441, de 11 de julho de 2011, 12.810, de 15 de maio de 2013, e 14.195, de 26 de agosto de 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14382.htm. Acesso em: 02 set. 2022.

CASAS, Alexandre Luzzi L. . **Marketing Digital**. Grupo GEN, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771103/>>. Acesso em: 09 set. 2022.

CENEVIVA, Walter. **Lei dos Notários e dos Registradores comentada**. 8ed. Editora Saraiva. São Paulo, SP, Brasil.

Colégio Notarial do Brasil [CNB]. 2015. **Código de Ética e Disciplina Notarial**. Disponível em: <<https://www.notariado.org.br/wp-content/uploads/2018/10/Codigo-de-Etica.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2022.

Conselho Nacional de Justiça [CNJ]. 2022. **Provimento nº 134, de 24 de agosto de 2022**, do CNJ. Estabelece medidas a serem adotadas pelas serventias extrajudiciais em âmbito nacional para o processo de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/original1413072022082563078373a0892.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2022.

[CNJ]. 2019. **Provimento nº 85, de 19 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, da Agenda 2030, pelas Corregedorias do Poder Judiciário e pelo Serviço Extrajudicial. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/provimento/provimento_85_19082019_22082019182902.pdf>. Acesso em: 09 set. 2022.

[CNJ]. 2018. **Provimento n. 74 de 3 de julho de 2018**. Dispõe sobre padrões mínimos de tecnologia da informação para a segurança, integridade e disponibilidade de dados para a continuidade da atividade pelos serviços notariais e de registro do Brasil e dá outras providências. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/provimento/provimento_74_31072018_01082018113730.pdf. Acesso em: 09 set. 2022.

[CNJ]. 2015. **Provimento nº 45 de 13 de maio de 2015**. Revoga o Provimento 34 de 09/07/2013 e a Orientação 6 de 25/11/2013 e consolida as normas relativas à manutenção e escrituração dos livros Diário Auxiliar, Visitas e Correições e

Controle de Depósito Prévio pelos titulares de delegações e responsáveis interinos do serviço extrajudicial de notas e registros públicos, e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2508>. Acesso em: 09 set. 2022.

GABARDO, Emerson. Princípio da eficiência. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. In: Campilongo, C. F; Gonzaga A. A.; Freire A. L. Tomo: Direito Administrativo e Constitucional. 1. ed. São Paulo, 2017, SP, Brasil. Disponível em: <<https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/82/edicao-1/principio-da-eficiencia>>. Acesso em: 04 set. 2022.

HANASHIRO, Darcy Mitiko M.; TEIXEIRA, Maria Luísa M. **Gestão do fator humano**. Editora Saraiva, São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587958460/>>. Acesso em: 08 set. 2022.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing e suas aplicações**. Cengage Learning Brasil. 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122622/>>. Acesso em: 05 set. 2022.

NEIVA, R. 2017. **Análise SWOT de uma instituição de ensino: descubra suas fraquezas e oportunidades**. Disponível em: <<https://5seleto.com.br/analise-swot-de-uma-instituicao-de-ensino-descubra-suas-fraquezas-e-oportunidades/>>. Acesso em: 10 set. 2022.

PATEL, N. 2009. **4 ps do marketing**. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 10 set. 2022.

POLIZEI, E. 2013. **Plano de Marketing**. 2ed. Cengage Learning Brasil.

RÊGO, P. R. C. 2004. **Registros Públicos e Notas – Natureza Jurídica do Vínculo Laboral de Prepostos e Responsabilidade de Notários e Registradores**. Sergio Antonio Fabris Editor, Porto Alegre, RS, Brasil.

ROCHA, Marcos [ORG]; Reade, Dennis; Mola, Jeferson; Ignácio, Sérgio. 2015. **Marketing estratégico**. São Paulo: Saraiva.

ROCHA, M. [ORG]; Reade, D.; Mola, J.; Ignácio, S. 2015. **Marketing tático**. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

ROCHA, M. [ORG]; Reade, D.; Mola, J.; Ignácio, S. 2015. **Marketing: novas tendências**. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico**. 3ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502107526/>>. Acesso em: 07 set. 2022.

Supremo Tribunal Federal [STF]. 2020. **Agenda 2030**. Disponível em: <<https://portal.stf.jus.br/hotsites/agenda-2030/>>. Acesso em: 07 set. 2022.

Tribunal de Justiça do Estado do Ceará [TJCE]. 2009. **Cartórios lideram confiança**. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/cartorios-lideram-confianca-coluna-vertical-sa/>. Acesso em: 05 set. 2022.

TYBOUT, A. M. **Marketing**. Editora Saraiva, São Paulo, 2013 SP, Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502213623/>>. Acesso em: 07 set. 2022.

VELHO, Adriana Galli. **Marketing público**. Porto Alegre: Editora Sagah, 2018.

ZEITHML, Valarie A.; JO BITNER, Mary; GREMLER, Dwayne. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Tradução Felix Nonnenmacher. 6ed. Porto Alegre: Editora Amgh, 2014.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing social**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2006.

Submissão: 02.mar.2023

Aprovação: 05.ago.2025