



## PREVENÇÃO DE FALHAS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM UMA IMOBILIÁRIA: UM ESTUDO DE CASO

Samara Rodrigues de Almeida (UNIVASF) - samara-almeida@live.com

Gabriel Pilé de Barros Torres (UNIVASF) -gabrielpile@hotmail.com

Allan José Gonçalves Dias (UNIVASF) -allandias@live.com

Felipe Amorim Mendes Andrade (UNIVASF) -felipeamandrade@hotmail.com

### Resumo:

O presente trabalho avaliou os erros e falhas frequentes na imobiliária em estudo. O funcionamento sistema de operações da empresa foi analisado e foram feitas buscas de falhas na realização do serviço de vendas de imóveis. Os dispositivos poka-yoke já presentes na empresa foram observados e houve a proposta de aplicação de novos dispositivos para prevenir falhas e erros operacionais observados no estudo de caso. A finalidade da aplicação da ferramenta poka-yoke é de superar as expectativas dos clientes após a utilização dos serviços da imobiliária em estudo. Sua aplicação obteve êxito, os resultados foram excelentes e houve uma considerável redução de erros e falhas no serviço. Após a implementação dos poka-yokes, houve um aumento da confiabilidade e melhor esclarecimento por parte do cliente.

### Palavras Chave:

Poka-yoke, serviços, qualidade.

### 1. Introdução

Atualmente as empresas buscam cada dia mais superar as expectativas de seus clientes e aprimorar seu desempenho na prestação dos serviços oferecidos no objetivo de tornar o cliente fiel e ser um diferencial no setor, atraindo cada vez mais usuários.

Com o desenvolvimento da população, as necessidades cotidianas também se transformaram juntamente o comportamento do consumidor que passou a conduzir a demanda de forma mais ativa, exigindo o aprimoramento cada vez maior dos fornecedores que passaram a utilizar as ferramentas de marketing de forma efetiva para





# III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

que seus produtos/serviços atendessem as expectativas, oferecendo mais valor e buscando a satisfação dos seus clientes. (SOUSA, 2012)

A qualidade dos serviços oferecidos pela empresa deve refletir de forma positiva nos clientes, tornando possível a sua fidelização, alcançando bons resultados e se destacando no ramo imobiliário, além de outros segmentos que a empresa queira seguir. Mesmo que o cliente não efetue a compra de um imóvel constantemente como compra algo em um supermercado, deve ser levada em consideração a personalização do atendimento recebido, observando que, se o serviço for passado de forma leal, séria e confiável, as expectativas do cliente são superadas e a certeza de que foi feito um bom negócio é evidente. Sendo assim, o cliente, além de consumir o produto, será o principal divulgador da empresa que lhe prestou o serviço. De acordo com Kotler (1998), a satisfação é o resultado da sensação de ter sido bem atendido pelo produto ou serviço que vá além das expectativas esperadas.

A satisfação do cliente surge quando o serviço é oferecido com qualidade, e isso se dá pela boa manutenção dos aspectos internos dentro da empresa. Uma empresa organizada, equipada de forma a atender suas próprias exigências, profissionais capacitados e informações precisas sobre o mercado imobiliário são itens fundamentais a serem colocados em prática regularmente. Através da mensuração da qualidade dos serviços imobiliários é possível reavaliar o quadro organizacional da empresa, solucionar problemas relacionados às vendas, manutenção e pós-venda de um imóvel e prevenir possíveis erros de execução de determinada função.

De acordo com Fitzsimmons (2005), medir a qualidade é um desafio, já que a satisfação do cliente provém de diversos fatores intangíveis, diferentemente de um produto com características físicas que podem ser objetivamente mensuradas. A qualidade em serviços frequentemente estende-se além do encontro imediato. No caso da imobiliária, a venda de um imóvel tem um impacto sobre a qualidade de vida futura de uma pessoa.

Ao analisar uma imobiliária e seus serviços, percebe-se a necessidade de uma empresa com modelo de operações que viabilize a disponibilidade desse serviço em diversos setores do mercado além da captação de profissionais com habilidades e ambições para desenvolver tais serviços. A imobiliária em estudo é uma pequena empresa, possui uma





quantidade reduzida de funcionários, porém não deixa de exigir um controle efetivo de seus serviços e menos preocupação nas suas decisões.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivos avaliar os erros e falhas freqüentes na imobiliária em estudo. Será analisado se o seu sistema de operações está funcionando corretamente, ou seja, se não há falhas na realização de um serviço, se sua relação com o cliente ocorre de forma confiável, esclarecedora e convincente. Serão observados os dispositivos Poka-Yoke presentes da empresa e novos dispositivos serão aplicados para prevenir falhas e erros operacionais que por ventura sejam observados no estudo de caso. A finalidade da aplicação da ferramenta é de superar as expectativas dos clientes após a utilização dos serviços da imobiliária em estudo.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Administração e qualidade do serviço: conceitos e sua importância

Segundo Ferreira (2004, p. 979), gerir é “Administrar, governar, dirigir, conduzir”. Logo, podendo administrar algo próprio ou de outrem. Assim, gestão é atividade empreendedora de alguém que está engajado num empreendimento, reconhece viável uma idéia para um produto ou serviço, um negócio, e o leva adiante (GRÖNROOS, 1993).

Em geral, administradores, gerentes e pesquisadores buscam identificar, dentre outros aspectos: os critérios que melhor definem a qualidade de um serviço particular, os critérios que são mais importantes e que os que geram mais satisfação (insatisfação) do cliente; o relacionamento entre a qualidade dos serviços e o grau de satisfação do cliente; o impacto da qualidade do serviço e satisfação do cliente nas intenções de consumo do serviço (CRONIN & TAYLOR, 1992, p.55)

Na busca pela fidelização do cliente, as empresas, principalmente de serviços têm sido pressionadas a se profissionalizar e utilizar estratégias mais focadas no cliente, por isso





# III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

os estudos e investimentos tem se tornado um objeto de estudo e pesquisa pelas instituições de ensino e pelas empresas em geral. (OLIVEIRA, 2009)

Um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer dos fatores de produção. (LOVELOCK et. al, 2006)

De acordo com Las Casas (2005), o serviço possui tais características que o exemplifica: Intangibilidade, Inseparabilidade (Simultaneidade), Perecibilidade e Heterogeneidade.

Verifica-se que o serviço essencialmente é intangível, entretanto não é totalmente intangível, uma vez que é necessário manter um equilíbrio entre esses critérios. A gestão de serviços busca tangibilizar o serviço prestado, com grande preocupação na qualidade e competência do serviço prestado. (SILVA, 2010)

A Intangibilidade é o que não pode ser tocado, experimentados ou sentido, onde os gestores de tal serviço buscam passar os possíveis aspectos para tangibilizá-lo e passar maior transparência ao cliente pelo serviço prestado. (SILVA, 2010)

Os serviços são criados e consumidos simultaneamente, e, portanto, não podem ser estocados, o que constitui uma característica fundamental para a administração de serviços. Essa impossibilidade de estocar serviços impede o uso da estratégia da manufatura tradicional, de confiar nos estoques como um amortecedor de absorção de flutuações na demanda. (FITZSIMMONS, 2005)

De acordo com Kahtalian (2003), a Perecibilidade do serviço está no fato de que ele não pode ser estocado. Os serviços acontecem pela demanda do cliente. Entende-se então que quando o serviço existe e não foi utilizado, perdeu-se ali uma oportunidade. Contudo, esta oportunidade não está perdida para sempre.

Kathlian (2003) afirma ainda que os serviços variam conforme o prestador e conforme o cliente. Essa característica pode ser positiva como negativa. O ponto positivo refere-se à possibilidade de customização e personalização, adaptando o serviço às expectativas do





# III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

cliente. O ponto negativo refere-se à dificuldade de padronização do serviço, tendo como resultado a elevação de custos e o aumento da margem de erros e variação da qualidade.

Há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo em que sustentam preços mais altos e (freqüentemente) custos menores. (KOTLER, 2000, p.79)

A qualidade cada vez mais tem ocupado destaque e tem feito a diferença nas empresas de sucesso. Os consumidores, por sua vez, possuem valores diferentes para a avaliação do que realmente é qualidade em serviços. È aceitável que satisfazer todas as necessidades dos clientes torna-se inviável sob o aspecto tecnológico e econômico. Desta forma, as empresas devem envidar esforços para satisfazer o que realmente é importante no ponto de vista daquele consumidor (DAMIAN, 2009).

De acordo com Fitzsimmons (2005), as dimensões da qualidade em serviços são: Confiabilidade, Responsabilidade, Segurança, Empatia e Aspectos Tangíveis. Confiabilidade é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. O desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros. Responsabilidade é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente. Deixar o cliente esperando, principalmente por razões não aparentes, cria desnecessariamente uma percepção negativa da qualidade. Se ocorrer uma falha em um serviço, a capacidade para recuperá-la rapidamente e com profissionalismo pode gerar muitas percepções positivas da qualidade. Em relação à segurança, Fitzsimmons (2005) afirma ainda que ela está relacionada ao conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. A dimensão da segurança inclui as seguintes características: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva com o cliente e a ideia de que o funcionário está realmente interessado no melhor para o cliente. A dimensão Empatia, ainda de acordo com Fitzsimmons (2005) é caracterizada no ato de demonstrar interesse, atenção





personalizada aos clientes. A empatia inclui as seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes. Sobre a dimensão Aspectos Tangíveis, o autor afirma que é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação. A condição do ambiente (por exemplo, limpeza) é uma evidência tangível do cuidado e da atenção aos detalhes exibidos pelo fornecedor do serviço. Esta dimensão da avaliação também pode estender-se à conduta de outros clientes que estejam utilizando o serviço.

Portanto, é imprescindível para o cliente que suas expectativas em relação ao serviço prestado sejam excedidas, pois uma impressão negativa pode ocasionar a perda daquele cliente e de outros a quem o mesmo reportou a insatisfação com o serviço. É importante para a empresa conhecer as expectativas do cliente antes de atendê-lo, qual sua verdadeira demanda. O diálogo com o cliente é essencial para a fidelização do cliente e atração de outros.

### **2.2. O Método poka-yoke**

Uma abordagem para lidar com os erros é a aplicação de poka-yokes. Os poka-yokes impedem que um erro inevitável se torne um defeito de serviço e seja percebido pelo cliente. Os poka-yokes partem do pressuposto de que as pessoas não cometem erros ou fazem o trabalho de modo incorreto intencionalmente, mas, por diversas razões, os erros podem ocorrer e realmente ocorrem. Portanto, o erro humano ocorre por um problema ou falha no desenho do processo (LIKER e MÉIER; 2007).

Inicialmente a aplicação de dispositivos poka-yokes concentrava-se nos processos de manufatura, sendo, portanto, orientada para produtos. Neste contexto, os dispositivos sempre envolviam a manipulação de itens físicos. Entretanto, os poka-yokes podem ser aplicados aos serviços, mas existem duas diferenças óbvias entre as operações de manufatura e serviços que devem ser abordados nesta nova aplicação. Em primeiro lugar, os poka-yokes devem levar em consideração que algumas atividades são realizadas pelos clientes no serviço. Isto implica que erros cometidos pelos clientes podem afetar diretamente o resultado e qualidade do serviço. A participação dos clientes





## III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

nos processos de manufatura é quase inexistente, normalmente ela ocorre após a entrega do produto e durante o seu uso. Em segundo lugar, muitos serviços envolvem múltiplas formas de interação entre a empresa e seus clientes. Essas podem ocorrer em diferentes modos de contato: face a face, por telefone, pelo correio, via Internet, por meio de equipamentos como caixas eletrônicos ou quiosques. A aplicação dos poka-yokes pode ser implementada nas atividades ditas de front-office, onde há interação da empresa com os clientes, e nas atividades ditas de back-office, realizadas sem a presença do cliente. A aplicação de dispositivos de poka-yokes nas atividades ditas de back-office é muito semelhante às aplicações realizadas no ambiente de manufatura. Já as atividades realizadas no front-office merecem um cuidado específico e adequado ao contexto de serviços (CHASE e STEWART, 1994).

Os poka-yoke têm por objetivo ou evitar que os erros aconteçam ou corrigi-los imediatamente, de forma a evitar que se tornem defeitos. Os poka-yokes proliferaram pela indústria japonesa nas três décadas seguintes ao seu surgimento, tornando-se, na prática, não um “dispositivo”, mas a aplicação de centenas de mecanismos bastante simples de prevenção de falhas, que ajudaram a estabelecer e consolidar o elevado padrão de qualidade da indústria japonesa. O sistema de Controle de Qualidade Zero, baseia-se em inspeções na fonte e em dispositivos poka-yoke na busca por erros que possam vir a causar defeitos, com feedback imediato para um controle efetivo do processo (SHINGO, 1996; CHASE e STEWART, 1994).

Os dispositivos poka-yoke permitem que o operador do processo realize a auto-inspeção na tarefa que está executando. Essa característica permite um rápido feedback do erro ocorrido e a sua imediata reparação, sendo especialmente útil quando a própria natureza do processo pode ocasionar o erro (condições especiais de temperatura, velocidade da máquina etc.), pois permite, ao operador, conhecer as implicações do processo e identificar e corrigir as possíveis causas do erro. (TIGRE, 2002)

Shingeo Shingo acreditava que os mecanismos de controle da qualidade de baixo custo em processo e as rotinas utilizadas pelos funcionários em seu trabalho poderiam traduzir-se em alta qualidade sem inspeções caras. Observou que erros ocorriam não por





incompetência dos funcionários, mas por causa de lapsos de atenção ou porque os funcionários eram interrompidos. Defendeu a adoção dos métodos poka-yoke, que podem ser traduzidos como dispositivos “à prova de erros”. (FITZSIMMONS et. al, 2005)

Esta e outras ferramentas orientam os administradores de serviços a utilizar a estratégia de aumentar a participação dos clientes no serviço. Ao cliente, é delegado o papel de co-produtor. Uma maior participação dos clientes no processo aumenta a eficiência do serviço prestado.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

#### **3.1. Caracterização da Empresa**

A unidade de análise é uma empresa imobiliária que tem como nome fantasia Imobiliária Porto Seguro. Ela possui apenas quatro funcionários e um layout relativamente pequeno. Seu público alvo é pessoas de classe média, que buscam a primeira moradia e os serviços oferecidos pela mesma são de aluguel e venda de imóveis. A escolha da empresa Imobiliária Porto Seguro para esta pesquisa se deu devido ao seu crescimento contínuo e destaque no ramo.

#### **3.1. Pesquisa de Campo**

Segundo Hartley (1995), o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada que freqüentemente utiliza dados coletados durante um período de tempo, de uma ou mais organizações, ou grupos provendo uma análise de contexto e de processos envolvidos. Considerando que o estudo em questão se refere a um estudo qualitativo como uma descrição holística e intensiva de um fenômeno bem delimitado, onde o interesse dos pesquisadores está voltado para a compreensão dos processos que ocorrem em um contexto empresarial, o estudo de caso se mostra o método mais adequado para a





pesquisa em análise. Nesse sentido, a pesquisa em questão se caracteriza como pesquisa qualitativa, descritiva tendo como método o Estudo de Caso.

Como delineamento metodológico, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa que consistiu na coleta de dados para análise, através de entrevistas não estruturadas aos profissionais responsáveis pela operação do serviço. Os quatro funcionários foram entrevistados. Esses profissionais repassaram informações relativas à rotina da empresa e como se dá a prestação do serviço de vendas, possibilitando a identificação e análise dos erros e falhas ao longo do processo. O serviço analisado foi a venda de imóveis através do financiamento bancário, porque possui grande demanda e ocupa integralmente toda a mão de obra da empresa na maior parte do tempo, sendo os outros serviços pouco vendidos.

Após os procedimentos de pesquisa e identificação de erros e falhas mais recorrentes, serão propostos poka-yokes objetivando a redução dos mesmos.

#### **4. Análise dos dados**

O serviço mais procurado na Imobiliária Porto Seguro é a venda de imóveis através do financiamento bancário. O processo de venda se dá em etapas, onde a empresa faz a intermediação entre a construtora e o cliente e entre o cliente e o banco. E é este processo que estudaremos no presente artigo.

Na 1ª etapa a imobiliária agrega o serviço que deveria ser prestado pela própria construtora. O cliente entra no processo, sinalizando com uma quantia de dinheiro o desejo de adquirir um imóvel. Verificou-se um dispositivo poka-yoke de tarefa por parte do servidor quando foi citado pelos funcionários que existe um banco de dados com informações dos clientes antes que se inicie a entrega por parte do próprio cliente de qualquer documentação, pois a imobiliária deverá estornar o dinheiro caso ocorra alguma desistência por parte do próprio cliente ou atrasos e cancelamentos da própria construtora.

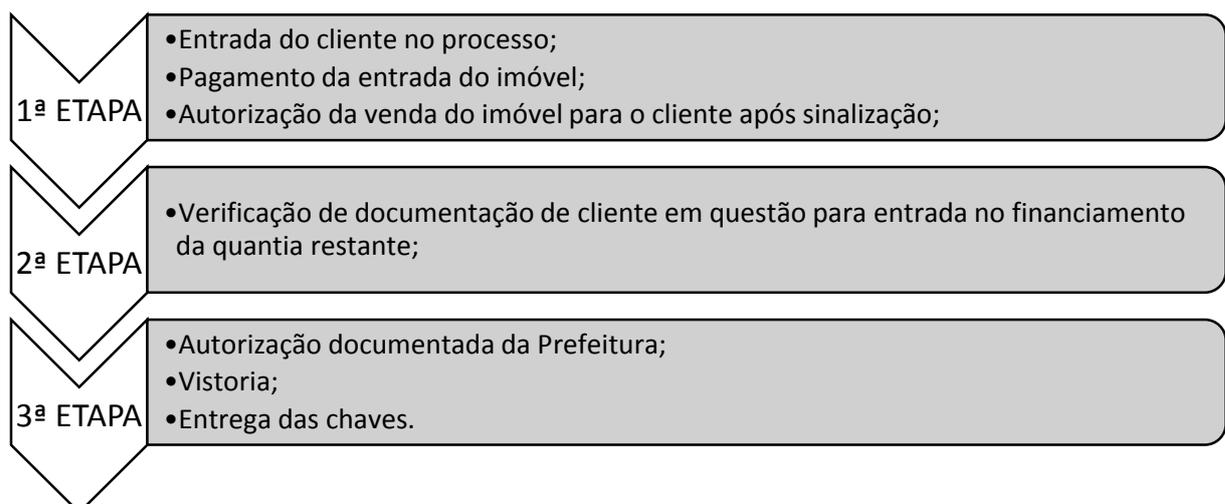


Autorizada a venda do imóvel pela construtora para determinado cliente, inicia-se a 2ª etapa, quando faltam três meses para a entrega da casa. Observou-se aí um dispositivo poka-yoke de preparação para evitar erros do cliente quando é entregue ao mesmo uma lista referente aos documentos necessários para a aprovação do financiamento pelo banco. Caso os documentos não sejam aprovados, por motivos como, por exemplo, se a parcela do imóvel impactar em 30% ou mais da renda do comprador, o valor da sinalização é imediatamente devolvido ao cliente. Os processos aprovados são retidos no banco.

A 3ª etapa se dá com a autorização documentada por parte da Prefeitura para que se registre o contrato, para que o banco efetue legalmente o pagamento do valor do imóvel à imobiliária. Ocorre aí uma vistoria do imóvel (poka-yoke de aspectos tangíveis) e posteriormente a entrega das chaves ao cliente.

As etapas do processo foram esquematizadas em detalhes e podem ser melhor visualizadas na Figura 1 abaixo:

Figura 1 - Etapas do processo de venda de imóvel



Na entrevista foi salientado por parte dos funcionários que, em geral, o processo que mais acontece erro é na avaliação de risco do cliente (processo em que se informa ao



# III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

banco a renda, e as dívidas do cliente), na 2ª etapa. O estudo de caso promoveu a aplicação de um dispositivo poka-yoke de preparação (verificação dos documentos por parte do servidor através de uma lista de conferência localizada em um ponto estratégico para o funcionário).

Os funcionários afirmaram, durante a entrevista, a existência de falhas de comunicação com os clientes, trazendo como consequência erros nas solicitações dos mesmos, além de não satisfazer suas expectativas. Um poka-yoke de tratamento foi aplicado. Ele consiste em um serviço de pré-venda, através de uma entrevista aprofundada com o cliente, perguntando suas expectativas, necessidades e desejos em relação ao serviço e a venda.

Foi aplicado um serviço de pós-venda (poka-yoke de tarefa), que consiste na conferência dos dados do cliente por parte do funcionário, corrigindo assim possíveis erros na digitação das informações. Este dispositivo pode servir também como um poka-yoke de encontro e de resolução com o cliente, já que evitam os erros do cliente em lembrar as etapas do processo, retificam-se os seus desejos, e evita que o cliente falhe na execução das ações (documentação, exigências para a aquisição do imóvel etc.) após a sinalização financeira.

Outra falha observada foi na digitação dos dados do cliente no software de transmissão de dados para o banco. Um poka-yoke de tarefa simples como a conexão das informações do cliente presente no banco de dados da empresa (que já foram conferidos no serviço de pós-venda), inserindo automaticamente os dados do cliente no software, foi sugerido para evitar erros de digitação por parte do funcionário, restando para ele complementar as informações que por ventura falem ser adicionadas no software do banco.





# III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Tabela 1 - Detalhamento dos Poka-Yokes Existentes e dos Poka-Yokes Implementados

<b>Poka-Yokes Existentes</b>		<b>Poka-Yokes Implementados</b>	
<b>Poka-yoke de Tarefa</b>	Banco de dados com informações dos clientes.	<b>Poka-yoke de Preparação</b>	Verificação dos documentos por parte do funcionário através de uma lista de conferência localizada em um ponto estratégico
<b>Poka-yoke de Preparação</b>	Entrega ao cliente de um check-list dos documentos necessários para a aprovação do financiamento do imóvel pelo banco	<b>Poka-yoke de Tratamento</b>	Serviço de pré-venda
<b>Poka-yoke de Aspectos Tangíveis</b>	Vistoria do Imóvel	<b>Poka-yoke de tarefa/Poka-yoke de encontro</b>	Serviço de pós-venda

## 5. Considerações finais

Foram analisados os poka-yokes presentes na organização estudada. Os poka-yokes já existentes na organização não apresentaram falhas e, de fato, preveniram os erros.

Após a análise das falhas e erros organizacionais na Imobiliária Porto Seguro foram aplicados poka-yokes. A aplicação obteve êxito, os resultados foram excelentes e houve uma considerável redução de erros e falhas no serviço.





# III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Contudo, o poka-yoke de tarefa de conexão das informações do banco de dados da empresa com o software utilizado para a transmissão de dados do cliente para o banco não foi aplicado, portanto não pôde ser testado, visto que é necessária a análise por parte do banco e de algum profissional de Tecnologia da Informação se há a viabilidade da mudança. Ela deve ocorrer dentro dos parâmetros legais. Estes fatos exigem um longo prazo.

O estudo de caso alcançou as expectativas. O objetivo de satisfazer o cliente foi alcançado pela organização, que com a prevenção decorrente da aplicação do poka-yoke, teve seus erros e falhas operacionais reduzidos. A consequência dessa melhoria foi um aumento da confiabilidade e esclarecimento por parte do cliente.

## REFERÊNCIAS

CRONIN, J.J., TAYLOR, S.A. **Measuring service quality: a reexamination and extension.** Journal of Marketing. v. 56, pp. 55-68, 1992.

DAMIAN, I.P.M. **O papel da imagem e da qualidade na satisfação do consumidor de serviços automotivos.** Ribeirão Preto. 2009.

FERREIRA, **Novo Dicionário - Aurélio Buarque de Holanda.** 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004. ISBN 85-7472-414-9.

FITZSIMMONS, J.A & FITZSIMMONS, M.J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, pp. 156 e pp. 158, 2005.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HARTLEY, J.F. **Case studies in organizational research.** In: CASSEL, C. e SYMON, G.

Qualitative methods in organizational research : a practical guide, London : Sage, 1995.

KAHTALIAN, Marcos; **Marketing de Serviços.** Faculdades Associadas de Ensino. Curitiba, 2003

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** Trad. de Ailton Bonfim Brandão. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.





# III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

LAS CASAS, A.L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, C & WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados.** 5 ed. São Paulo: Pearson Hall, pp. 8, 2006.

OLIVEIRA, E.G. et al. **Marketing de Serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização.** Revista de Administração da Fatea, electron. Vol. 2, n.2, pp. 79-93, 2009.

SILVA, A.C. **Aplicação do Composto de Marketing de Serviços: Estudo de caso em três lojas de confecções da região de Paranavaí - PR.** Semana de Estudos Contábeis e de Administração. Faculdade Estadual de Educação, Ciência e Letras de Paranavaí. Paranavaí, 2010.

SINGO, S. **Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System, Productivity Press.** Stamford: 1986

