

UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA SERVICE BLUEPRINT PARA MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE SERVIÇOS EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO

Franciane Altermann Bolzan

francianebolzan@gmail.com

Juliana Rüdell Boligon

julianaboligon@unifra.br

Renata Bianchi

renata@unifra.br

Vinícius Radetzke da Silva

vinicius.radetzke@iffarroupilha.edu.br

Ana Carolina Cozza Josende da Silva

anacarolina_cj@yahoo.com.br



As empresas prestadoras de serviços podem enfrentar problemas nos seus processos operacionais, por isso a importância do detalhamento das atividades desempenhadas a fim de melhorar a eficiência dos mesmos. Neste sentido, o presente trabalho apresenta o service blueprint como ferramenta para o mapeamento dos processos de serviços em uma empresa do ramo imobiliário, tendo como objetivo analisar os processos operacionais no ramo imobiliário de Santa Maria, utilizando a ferramenta Service Blueprint. Foi realizado um estudo de caso em uma Imobiliária de Santa Maria/RS, através da realização de uma pesquisa qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos, sendo que a forma de coleta dos dados foi através da observação direta das atividades que a empresa executa. Como resultado da pesquisa, foi verificado que o principal processo da organização é o processo de venda de imóveis, pois é através dele que existe maior interação entre o cliente, pois o cliente participa de quase o todo processo. Como pontos de atenção percebe-se que a organização não realiza eventos ou campanhas para ampliar seu número de vendas e que a organização poderia programar um ciclo de envio de e-mails para os clientes, após um período de compra, através do estímulo a críticas, sugestões ou reclamações, como forma de feedback.

Palavras-chave: Mapeamento de Processos, Service Blueprint, Processos em serviços

1. Introdução

Para Corrêa (2015), as empresas precisam investir em inovação organizacional para permanecerem no mercado e obterem, assim, um bom controle de seus processos produtivos, de forma a refletir diretamente nos clientes, suas melhorias em qualidade, custos, cumprimento de prazos e segurança. Assim, inovação em serviços pode ser obtida no desenvolvimento de ideias novas para melhorar os serviços, gerando vantagem competitiva para as empresas. Parece simples, entretanto diversas restrições permeiam a temática, levando ao mau entendimento de como as empresas inovam (LÉO; TELLO-GAMARRA, 2017).

Dentro deste contexto, as empresas que atuam nesse ambiente precisam dedicar atenção ao processo de suas atividades desempenhadas, principalmente em decorrência de características dos serviços, entre elas a perecibilidade, intangibilidade, simultaneidade e heterogeneidade, uma vez que essas características representam um conjunto de ações que visam os objetivos como análise, planejamento, implementação e controle de programas, tornando perceptível o valor presente e trazendo satisfação para os desejos e necessidades do consumidor.

Uma das formas de melhorar o entendimento dos processos está em sua representação gráfica por meio de *blueprints* que permitem avaliar as etapas a serem desenvolvidas em cada processo dos serviços prestados, identificando pontos potenciais de falha e destacar oportunidades para incrementar as percepções dos clientes sobre o serviço. Com essa estrutura, o processo é visto sob a perspectiva também do cliente e não só da empresa, agregando assim uma visão mais ampla para análise e tomada de decisões (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

A empresa inserida neste trabalho está desenvolvida em negócios imobiliários, onde presta serviço de compra, venda e locação de imóveis, assessoria para financiamento imobiliário e viabilidade econômica de investimentos. Ainda, oferece assessoria na análise jurídica e tributária, atendendo o cliente no âmbito de questões de locações de imóveis. A organização estudada neste trabalho desenvolve atividades consideradas inovadoras no seu ramo de atuação, especificamente na forma de divulgação dos serviços, na abordagem dos clientes que difere dos concorrentes e na transparência nas informações dos imóveis e oportunizando fotos de alta qualidade.

Tendo em vista o tema relacionado a ferramenta *Service Blueprint*, o presente estudo tem como objetivo geral: analisar os processos operacionais de serviços em uma empresa que atua no ramo imobiliário de Santa Maria, utilizando a ferramenta *Service Blueprint*. E, como objetivos específicos: mapear os processos operacionais realizados pela empresa; identificar fatores inovadores dentro dos processos operacionais avaliados; avaliar a existência de pontos de falha nos processos operacionais e, identificar os principais pontos de interação no processo dos serviços prestado entre clientes e organização.

Para que uma empresa se torne competitiva no mercado se faz necessário à busca por melhorias contínuas, essas melhorias precisam ser planejadas e executadas a partir da identificação de perdas e oportunidades. Para que seja possível visualizar essas perdas e oportunidades, é necessário obter um entendimento detalhado dos processos envolvidos na operação (PEINADO; GRAEML, 2007).

Avaliando ainda questões de mercado, entre elas os desafios de administrar uma empresa durante o período de recessão ou de crise econômica, o desenvolvimento deste trabalho apresenta relevância para as empresas na medida em que proporcionara uma nova percepção sobre o fluxo das atividades, possibilitando agilidade no encaminhamento de ajustes para atender o mercado e tornar suas ações intuitivas focadas na melhoria continua. Assim o mapeamento dos processos permitirá á empresa compreender melhor suas atividades, percepção esta que será distribuída em seus setores de atuação possibilitando ao tomador de decisão maior confiabilidade em suas escolhas, atribuindo assim um aumento da qualidade no serviço prestado.

2. Gestão de processos em serviços

Segundo Campos (2004) um processo é um agrupamento de atividades estruturadas e medidas, onde são destinadas a resultar um produto ou serviço especificado para um determinado cliente. É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo. Valle; Oliveira (2013) definem um processo como uma atividade organizada para gerar uma saída (*output*) pré-estabelecido por um cliente, tendo como ponto de partida uma entrada (*input*) necessária.

O mapeamento dos processos é uma das ferramentas para gerenciamento dos processos. Trata-se de colocar no papel todas as atividades e seus relacionamentos, o que resulta em uma visão e um entendimento que possa ser compartilhado por todos os envolvidos (JOHNSTON; CLARK, 2011).

A utilização do mapeamento é útil para identificação dos processos essenciais e para uma análise sistêmica das organizações. Os principais benefícios obtidos pelo mapeamento de processos, principalmente no setor de serviços é o surgimento de uma visão, com um entendimento compartilhado de um processo por todos os envolvidos (CHASE; JACOBS; AQUILINO 2006).

2.1 Service blueprint

Apesar de ter sua origem nos fluxogramas de processos industriais, o *service blueprint* foi à primeira técnica desenvolvida para o mapeamento dos processos de serviços, diferenciando-se dos fluxogramas por considerar o aspecto da interação com o cliente. De acordo com Fitzsimmons; Fitzsimmons (2010), o *service blueprint* é uma representação de todas as transações que constituem o processo de entrega do serviço. Essa representação identifica tanto as atividades de linha de frente como as atividades de retaguarda, separadas pela denominada linha de visibilidade, onde de acordo com o mesmo autor é tudo o que não é visto pelo cliente durante o processo. Onde são ações, processos e sistemas que são fundamentais para que as ações do usuário possam ser realizadas, porém o cliente não participa.

Desta forma, o *Service blueprint* é geralmente diagramado ao longo de cinco faixas horizontais que são preenchidas para representar os seguintes elementos, conforme Fliess; Becker (2006).

- a) Ações do consumidor: Atividades executadas pelo consumidor que evidenciam o grau de envolvimento e coparticipação dele para atingir o resultado do serviço;
- b) Ações da linha de frente (*onstage*): Atividades executadas pela organização provedora do serviço que ocorram na linha de frente e que, portanto são percebidas pelo consumidor;

- c) Ações de retaguarda (*backstage*): São também atividades desempenhadas pela organização provedora do serviço, porém não são vistas pelo consumidor e não envolvem contato direto com ele. As atividades executadas pela empresa na linha de frente e na retaguarda são separadas pela “linha de visibilidade”;
- d) Processos de suporte: Processos de apoio que precisam ocorrer para que o serviço seja fornecido. Representam áreas ou sistemas de suporte ao processo mapeado e são alocados no *Blueprint* abaixo da “linha interna de interação”;
- e) Evidência física: São os fatores ou aspectos observáveis que fazem parte da experiência do serviço percebida pelo consumidor.

2.2 Inovações em serviços

Com o advento da internet, o alcance da inovação no setor de serviços cresceu muito e não é sem razão que é chamada de “a solução em busca de problemas”. Conforme apontam pesquisas, o quadro tradicional de serviços sendo oferecido como padrão para um grande mercado ou altamente especializado e customizado para um indivíduo é “implodido” pelas oportunidades da tecnologia de comunicação em rede (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Segundo Leo; Tello-Gamarra (2017), a inovação em serviços pode ser definida como a introdução de novas ideias, gerando vantagem competitiva para as empresas. Com essas novas ideias promove-se uma melhoria nos serviços, entregando assim maiores benefícios ao consumidor. Gallouj (1998) classificou os tipos de inovação em serviços com base em:

- a) Inovação de produto: Associado com o fornecimento de novo tipo de serviço, como, por exemplo, novo serviço de atendimento ou nova linha de custeio;
- b) Inovação de processo: Alteração de procedimentos determinados para a produção ou oferta de serviço (*back office*) ou nos processos de atendimento do cliente e de entrega do serviço (*front office*);
- c) Inovações organizacionais ou gerenciais: Introdução de novas ferramentas de *gerenciamento* de serviços ou desenvolvimento de novos modelos de gestão;
- d) Inovações de mercado: Associadas à descoberta de novos mercados e oportunidades, com a identificação de novas oportunidades dentro de um mesmo mercado (nichos) ou com a *mudança de foco* da organização no mercado em que ela se insere, em busca de

diversificação de seus serviços, de maior *market share* e melhor desempenho (vendas, lucro e rentabilidade).

2.3 Mercado imobiliário brasileiro

No que tange ao mercado imobiliário brasileiro, Cruz (2011) salienta que o mesmo passou por uma alavancagem, onde a oferta de crédito cresceu e potencializou este setor, além dos investimentos de capital por parte das grandes empresas de construção civil. O setor imobiliário possui papel relevante na economia brasileira, sendo importante para o crescimento do país, gerando novas oportunidades a diversas pessoas.

O mercado imobiliário se tornou, sobretudo nos últimos anos, centro das atenções de nações, governos, profissionais e, especialmente, daqueles que desejam e lutam para adquirir o seu imóvel. O patamar a que chegou o déficit habitacional em nosso País, atrelado às mudanças nos instrumentos legais aplicáveis ao setor e à concorrência aguerrida entre os agentes financeiros pela oferta de crédito imobiliário, contribuiu de forma significativa para os bons indicadores ora alcançados em nosso segmento (MATOS; BARTKIW, 2013).

O mercado imobiliário tem como característica ser o mais dinâmico da economia terciária e teve nos últimos anos um crescimento exponencial, gerando assim diversas oportunidades de novos negócios que atuam com diferenciais inovadores e estratégicos (STERTZ et al., 2016).

O setor de construção civil é responsável pela criação de aproximadamente 22,4 mil vagas em todo o país, segundo a pesquisa mensal do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo (SindusCon-SP), realizada em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Este cenário proporciona uma renda urbana significativa na abertura de novos empreendimentos habitacionais e comerciais (MATOS; BARTKIW, 2013).

Ainda conforme os autores acima citados, a construção habitacional tem sido um importante indicador no crescimento urbano no Brasil, pois a demanda desse setor habitacional reflete nas mudanças da população e na demanda por vários outros serviços. Sendo assim, a demanda habitacional não responde sozinha a urbanização, sendo responsável por apenas uma parcela das mudanças nas atividades econômicas.

As variáveis macroeconômicas, como renda, empregos, taxas de juros, influenciam na demanda e na oferta do setor imobiliário e o mesmo ocorre, uma vez que, os agentes do mercado imobiliário, compradores e produtores, interagem entre si e com a economia como

um todo, ocasionando na alta de preços dos imóveis (MENDONÇA; MEDRANO; SACHSIDA, 2011).

3. Metodologia

Metodologicamente, este estudo classifica-se quanto a natureza da pesquisa, como qualitativa. Segundo Kauark, Manhães; Medeiros (2010) este método caracteriza-se pela investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando suas particularidades e experiências individuais. Sendo assim, a pesquisa é classificada como qualitativa, pois compreende a análise de dados extraídos das atividades diárias desenvolvidas na empresa em estudo e analisados por meio de fluxos de informação e operação (GIL, 2010).

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. De acordo Gil (2010) a pesquisa exploratória possui o propósito de proporcionar maior familiaridade com o problema e assim torná-lo mais explícito e bastante flexível. Já a pesquisa descritiva é marcada por um enunciado claro do problema, por hipóteses específicas e pela necessidade detalhada de informações, onde podem ser elaboradas com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis (MALHOTRA, 2005).

Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizado o método de estudo de caso em uma Imobiliária no Município de Santa Maria RS, onde a forma de coleta dos dados foi por meio da observação direta das atividades desenvolvidas na empresa, por meio da elaboração de um roteiro de observação para conhecimento das atividades desenvolvidas em cada processo analisado. A análise dos fatores de inovação e os pontos que podem ocorrer falhas se darão por meio da construção de *blueprint*, onde foi utilizado o software *Bizagi Process Modeler 2.5*, para mapear os processos e seus caminhos percorridos, que levam ao final da prestação dos serviços em questão.

4. Análise dos resultados

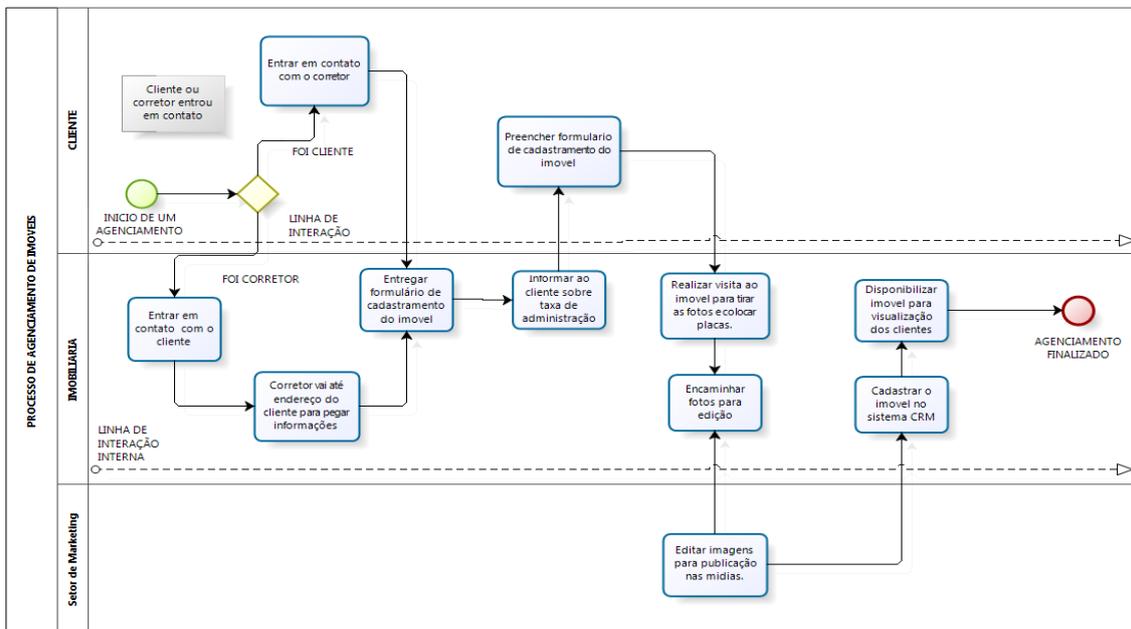
A empresa em estudo é uma sociedade empresarial limitada, localizada na cidade de Santa Maria/RS. Iniciou suas atividades em 2013 com uma proposta diferente, onde inicialmente a proposta era trabalhar para as imobiliárias prestando serviços de publicidade e marketing digital em um portal imobiliário da cidade. Desse modo criou-se um objetivo, de ser um modelo de imobiliária digital, com resultados digitais, fortalecendo o seu produto/serviço com

os seus canais de divulgação. Assim a empresa passou de prestadora de serviços das empresas imobiliárias, para uma própria imobiliária, prestando serviços diretamente para o cliente final de Santa Maria/RS e região.

4.1 Mapeamento e análise dos processos operacionais da empresa

Na sequência serão apresentados os *blueprints* dos processos de agenciamento e do processo de venda dos imóveis, bem como uma explicação das atividades desenvolvidas e uma análise dos pontos de interação e dos possíveis pontos de falha, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – *Blueprint* do processo de agenciamento de Imóveis



Fonte: Autoria dos autores

Conforme observado na Figura 1, o processo operacional de agenciamento ou captação de imóveis é o processo de adquirir imóveis com o objetivo de disponibilizá-los para a comercialização. O agenciamento se inicia por ambas as partes, tanto pela iniciativa do cliente (proprietário), ou pelo corretor de imóveis. A captação ocorre por duas formas: a captação receptiva e captação ativa.

A captação receptiva ocorre quando o cliente procura à imobiliária ou ao corretor espontaneamente para disponibilizar seu imóvel à comercialização. O corretor que irá atender a essa cliente relata todas as referências necessárias sobre taxa de administração e informações de pagamentos. Em seguida coleta as informações necessárias para preencher um formulário disponibilizado pela organização, onde constam informações específicas do imóvel, como endereço, quantidades de dormitórios, quantidades de vagas de garagem, informações de área total e área privativa, além do valor do imóvel.

Depois desse preenchimento por parte do cliente, o corretor recolhe alguns documentos, como matrícula do imóvel e IPTU para registro no sistema interno. Posteriormente o corretor vai até o imóvel para realizar as fotos e colocar a placa de anúncio, caso o cliente venha aceitar. Após esse processo, o corretor responsável passa as fotos para o setor de marketing para edição das imagens. Sucessivamente a esse processo, o corretor cadastra o imóvel conforme as informações coletadas, no sistema interno da organização *Customer Relationship Management (CRM)*.

Já a captação ativa é quando o corretor procura proprietários que possuem imóveis disponíveis para a comercialização. Para tanto, vale-se de indicações, conhecimentos da região e de outras ferramentas que possibilitem descobrir e formalizar a entrada de imóveis na carteira do corretor ou da empresa imobiliária.

A contratação da corretagem ou intermediação pode se dar em caráter exclusivo ou não. Isto significa dizer que, com exclusividade somente aquela determinada imobiliária será responsável por divulgar e obter o negócio pretendido por seu contratante. Sem exclusividade, o interessado poderá contratar outros intermediadores para obter o mesmo negócio. Com o imóvel cadastrado e as fotos publicadas nas mídias, o imóvel passa a estar disponível para a possível venda.

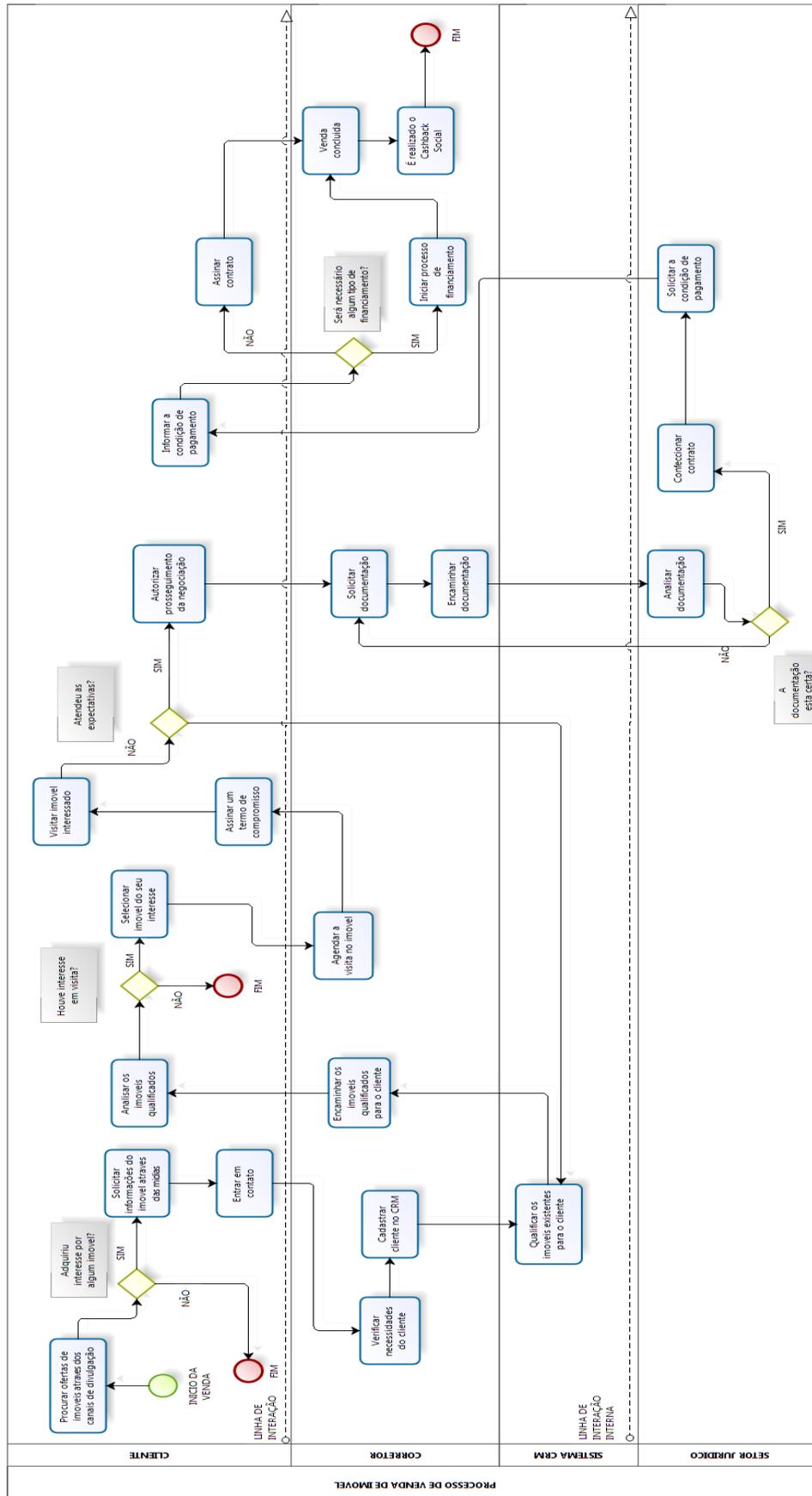
Segundo Léo; Tello-Gamarra (2017), a inovação em serviços pode ser definida como a introdução de novas ideias, gerando vantagem competitiva para as empresas. De acordo com a

teoria, a inovação vista pela empresa é classificada como inovação de processo, onde são alteração de procedimentos determinados para a produção ou oferta de serviço (*back office*) ou nos processos de atendimento do cliente e de entrega do serviço (*front office*).

Desta forma, a inovação da empresa neste processo de agenciamento se dá pela forma de divulgação, pois é através do marketing digital, o que se diferencia das demais imobiliárias, onde acabam se prendendo somente ao marketing tradicional. Para a divulgação dos imóveis, a forma de abordagem é através de filmagens com *drones* dos imóveis, com fotos de alta qualidade e alta precisão.

Observou-se que a Imobiliária em estudo não tem uma pessoa específica para agenciar imóveis, ou seja, para procurar e trazer proprietários para deixar os imóveis a venda. Através do processo de agenciar os imóveis, ocorre o processo de venda, o qual esta inserida o *blueprint* e o detalhamento das atividades na Figura 2.

Figura 2 – *Blueprint* do processo de venda de imóveis



Fonte: Autoria dos autores

Através da Figura 2, é possível observar como acontece o processo de venda de um imóvel. Inicia-se pelo cliente que procura os imóveis através das fontes de divulgação da organização (site, jornal, *facebook*). O cliente procura as opções disponíveis e caso venha se interessar por algum imóvel solicita informações sobre as características do imóvel. O mesmo entra em contato com a imobiliária, aonde um corretor venha atendê-lo, verificando as necessidades, características do imóvel que está procurando e no mesmo momento já cadastra o cliente no CRM (*Customer Relationship Management*) da organização, para ficar registrado a necessidade do cliente.

Com ele cadastrado, o CRM qualifica os imóveis existentes conforme a necessidade solicitada ao corretor e, repassa ao cliente os imóveis conceituados, onde o mesmo analisa esses imóveis. Caso não aconteça algum interesse, é feita novamente a pesquisa, mudando algumas características e opções desejadas. Se o cliente se interessar por algum imóvel que foi repassado, de imediato avisa o corretor que está atendendo o mesmo, onde o corretor agenda uma visita no imóvel selecionado para o cliente e concluir se é o que realmente precisa.

Ao agendar a visita no imóvel, o corretor repassa ao cliente uma ficha a qual representa um termo de compromisso, que significa que aquele corretor está sob responsabilidade do imóvel. Com isso, o cliente passa a visitar o imóvel e caso venha atender as suas expectativas, autoriza o prosseguimento da negociação, e caso não atende as expectativas, é realizada uma nova qualificação dos imóveis.

Com o cliente em negociação, o corretor solicita a documentação inicial e repassa ao setor responsável pela análise, que nesse caso é o setor jurídico da organização, onde o mesmo analisa e faz a verificação dos dados. Se a documentação estiver dentro do padrão, corretamente, é confeccionado o contrato. Caso não esteja correta a documentação, o setor jurídico repassa ao corretor o que faltou e o corretor solicita ao cliente, onde o processo se repete.

Após o setor jurídico confeccionar os contratos, é solicitada ao cliente a condição de pagamento que irá realizar, podendo ser financiamento bancário, financiamento com a construtora, pagamento à vista e consórcio, onde o cliente informa o que se pretende pagar. Se possuir algum financiamento, inicia-se o processo de financiamento, caso contrário é somente assinar o contrato de venda e retirar as chaves e realizar o que a empresa chama de *Cashback Social*.

Desta forma, a inovação neste processo de venda se dá pela criação de uma nova atividade que a empresa introduziu, onde a organização passou a utilizar o *Cashback Social*, onde *Cashback* é um termo em inglês que significa reembolso. Pois para cada venda realizada, parte da comissão que é gerada para a imobiliária retorna para o cliente (reembolso) e esse reembolso é destinado para uma entidade social previamente cadastrada o qual o cliente escolhe, gerando assim o *Cashback Social*. Parte da comissão gerada nos negócios imobiliários é convertida em doação. O valor doado é entregue na forma de recursos materiais e/ou necessidades prementes indicadas pela entidade selecionada.

Outro fator inovador ocorre por meio do seu site através da busca por imóveis, pois os clientes podem procurar os imóveis apenas clicando na região desejada no mapa na página inicial, onde irá abrir todas as quantidades de imóveis disponíveis naquela região, juntamente com seu código identificador dentro do sistema da empresa, o qual é chamado de PIN, facilitando e ampliando a busca pelo imóvel correto.

5. Conclusão e apreciação crítica

O mapeamento de processos é uma ferramenta administrativa que evidencia as atividades desempenhadas na empresa, com a finalidade de demonstrar o “passo a passo” de cada processo realizado para a obtenção do serviço ou do produto.

Com base nisto, o presente trabalho teve como objetivo de analisar os processos operacionais de serviços em uma empresa que atua no ramo imobiliário de Santa Maria, utilizando a ferramenta *Service blueprint*. Como principais conclusões do estudo, cita-se algumas sugestões que a organização possa vir a executar para melhorar seus processos organizacionais, como aprimorar o sistema de agenciamento, com um agenciador específico na organização, realizar programas de incentivo ou descontos com objetivo de incentivar os clientes a deixarem seus imóveis como exclusivos na imobiliária, também que a organização programe um ciclo de *feedback* após a venda dos imóveis, realizando a pesquisa com os clientes para ouvir as melhorias necessárias para cada vez mais desempenhar com qualidade as vendas.

Conforme a análise do processo de agenciamento de imóveis pode-se observar que existem atividades de linha de frente (*onstage*) e de retaguarda (*backstage*), onde as de linha de frente são aquelas que possuem um alto contato com o cliente no momento do atendimento e, de

retaguarda são aquelas que possuem um baixo contato com o cliente. Nesse processo de agenciamento, pode-se perceber que existem mais atividades de linha de retaguarda do que de linha de frente, pois as atividades são desempenhadas fora da visão do cliente, ou seja, os processos são realizados internamente, como o cadastro o imóvel no sistema interno, a edição das fotos, a realização da visita ao imóvel, onde são atividades desempenhadas somente pela imobiliária, sem a participação do cliente.

Através da realização do trabalho foi possível ter uma nova percepção sobre o fluxo das atividades desempenhadas, possibilitando agilidade no encaminhamento de ajustes para atender o mercado e tornar suas ações intuitivas focadas na melhoria contínua. Assim o mapeamento dos processos permitirá á empresa compreender melhor suas atividades, percepção esta que será distribuída em seus setores de atuação, permitindo ao tomador de decisão maior confiabilidade em suas escolhas.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: **controle da qualidade total**: no estilo japonês. 8. ed. Nova Lima, MG: INDG tecnologia e serviços, 2004.
- CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Roberts; AQUILANO, Nicolas T. **Administração da produção para vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CORRÊA, Giane Laurenci. **Bolha especulativa no mercado imobiliário brasileiro**: análise e possibilidades dentre o período de junho de 2012 à fevereiro de 2015. Monografia. Universidade federal de Santa Catarina - Curso de Ciências Econômicas. 2015.
- CRUZ, Bruno Oliveira. **Economia regional e u**: Teorias e Métodos com ênfase no Brasil. Brasília: IPEA, 2011. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_econregionalurbanaa.pdf. Acesso: 24 Maio 2017, p. 406.
- FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona J. A. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Fliess, S., & Becker, U. **Supplier integration**: controlling of co-development processes. Industrial Marketing Management. 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.004>. Acesso: 29 Agosto 2017, p. 28-42.
- GALLOUJ, F. **Innovating in reverse**: services and the reverse product cycle. European Journal of Innovation Management, Bradford, v.1, Iss.3, 1998, p.123.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- JOHNTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro e MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.
- LEO Ricardo Machado; TELLO-GAMARRA, Jorge. Inovação em serviços: estado da arte e perspectiva futuras. **Revista Suma de Negócios**. 2017. Disponível em: Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.01.002>. Acesso 24 de abril de 2017, p. 1-10.
- MALHOTRA, Naresh. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MATOS, Débora; BARTKIW, Paula Izabela Nogueira **Introdução ao Mercado Imobiliário**. Curitiba: Instituto Federal Paraná, 2013.

MENDONÇA, M. J; MEDRANO, L. A; SACHSIDA, A. **Avaliando o Efeito de um choque de Política Monetária sobre o Mercado Imobiliário**. Brasília: IPEA, 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=9813>. Acesso 15 abril 2017.

PEINADO, Jurandir. GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

_____. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STERTZ, E. S.; AMORIN, A. L. W.; FLORES, S. A.; WEISE, A. D. **Mercado imobiliário: uma análise sobre o comportamento dos preços dos imóveis na cidade de Porto Alegre/rs**. Revista Gestão.Org, v. 14, n. 1, 2016.

SHOSTACK, G. L. Designing services that deliver. Harvard Business Review, Jan/Fev, 1984.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2008.

VALLE, Rafael; OLIVEIRA, Saulo B. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação de BPMN**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.