



Estratégia criativa para diferenciação na gestão do atendimento

Ricardo Schneider (UEPG) ric_schneider@hotmail.com

Sérgio Escorsim (UEPG) escorsim@uol.com.br

Eliciene Fabiola Serenato (UEPG) eliciene.serenato@rodonorte.com.br

Jean Henrique de Almeida (UEPG) almeida_jh@hotmail.com

Felipe Alberto Bosak (UEPG) felipebosak@hotmail.com

Resumo:

Este artigo apresenta uma análise do atual ambiente competitivo, retratando os fatores que auxiliam as empresas a se diferenciarem e como a gestão do atendimento pode criar uma estratégia de *marketing* capaz de auxiliar no processo de diferenciação. A empresa abordada é a N'osni Lanches, onde se procura discutir as práticas de gestão que fazem dessa uma empresa competitiva e inovadora em um mercado regional.

Palavras-chave: Gestão da Produção, Competitividade, *Marketing*.

1. Introdução

A empresa N'osni Lanches é uma empresa pontagrossense com uma característica especial. Enquanto os concorrentes oferecem lanches e atendimento padronizados, a empresa N'osni Lanches inova, utilizando-se de idéias criativas, fruto da imaginação de seu fundador, Osni da Rosa.

As técnicas utilizadas pela empresa caracterizaram-se como o diferencial em relação às concorrentes. Cada espaço do ambiente possui algo especial, decorado de maneira a fazer com que o cliente sinta-se à vontade, o mais familiarizado possível com o ambiente. O objetivo desse artigo é mostrar que, mesmo sendo uma pequena empresa, é possível criar estratégias de *marketing* eficientes e capazes de valorizar e divulgar o nome da empresa, sem despende muito investimento e utilizando-se da criatividade. Para isso procuramos abordar pontos pertinentes na gestão do atendimento ao cliente que facilitam a diferenciação e ajudam a divulgar a marca sem o uso de publicidade.

2. Gestão da Produção

Para Starr (1976, p.17) “produção é qualquer processo ou procedimento que tem por objetivo transformar um conjunto de entradas em um conjunto específico de saídas”.

Segundo Slack (2002, p.29), “a administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. Tudo o que você veste, come, senta em cima, usa, lê ou lança na prática de esportes chega a você graças aos gerentes de operações que organizaram a produção.”

Moreira (1993, p.01) diz que “de uma forma geral, a Administração da Produção e Operações diz respeito àquelas atividades orientadas para a produção de um bem físico ou à prestação de um serviço”.

Partindo desse conceito, podemos perceber que a administração da produção é uma

necessidade fundamental de qualquer empresa que pretenda existir a fim de gerar um produto ou serviço, com ou sem objetivo financeiro. Sendo assim, a partir do momento em que uma empresa existe, deverá gerir de forma adequada a sua Produção.

Segundo Penna (1999, p.27),

a gestão, articulando e coordenando para objetivos comuns o capital e o trabalho, o processo e o produto, o produto e o *marketing*, a unidade e a rede dando maior valor à tecnologia contemporânea e aos aspectos do terceiro fator, atualizando-se e renovando-se; decidindo na área interna e buscando influir na área externa, tomando riscos mas trabalhando para reduzi-los; a gestão é a alma da produtividade e da competitividade.

Rocha (1995, p.05) afirma que “a administração da produção é a parte da administração que comanda o processo produtivo, pela utilização dos meios de produção e dos processos administrativos, buscando elevação de produtividade”.

Analisando os autores é possível perceber que a gestão da produção é de grande importância para o aumento da produtividade. Campos (1999, p.02) diz que “Aumentar a produtividade é produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos”.

Sendo assim, a gestão da produção torna-se um ponto importante para a empresa que pretende aumentar o lucro e/ou diminuir os custos, aumentar a qualidade nos produtos ou serviços prestados e tornar-se mais competitiva no mercado.

3. Competitividade

Para Penna (p.25, 1999), “O trabalho e a competição, inerentes à condição humana, são fatores de ascensão do homem”. Assim sendo, logo chegamos à conclusão de que competir é bom para qualquer empresa que vise crescer ou simplesmente permanecer no mercado.

Mas ao falarmos em competitividade, logo nos deparamos com um dos pontos que as empresas mais focam a esse respeito: o preço de seus produtos. A questão fundamental quando tocamos nesse assunto é: será que o preço é mesmo o ponto fundamental para sair à frente da concorrência?

Brooks (2003, p.39) diz que, “ser o fornecedor de preço mais baixo é uma estratégia perigosa, porque reduz seu produto ou serviço à condição de simples mercadoria”. E completa, “a alternativa é competir usando uma estratégia baseada em valor”. Segundo o autor, “conforme os benefícios aumentam e os custos diminuem, a percepção do consumidor se eleva”.

Durante os anos setenta as empresas competiam através de seus equipamentos, o que disseminou a tecnologia industrial e conseqüentemente aumentou a produção, reduziu os custos e em pouco tempo ficou difícil ser o único a dispor de algum diferencial. Nos anos oitenta, o foco da diferenciação era a qualidade do produto. Mas com tanta tecnologia desenvolvida e em constante desenvolvimento, a qualidade ficou equiparada entre as empresas e esse diferencial passou a ser ilusório. Já na década de 1990, as empresas investiram em processos que permitiam novos ganhos frente à concorrência, tanto em preço como em qualidade. Mas com a globalização em alta, esses processos rapidamente foram disseminados pelo mundo e em pouco tempo varias empresas puderam adquirir tais técnicas, o que dificultou a diferenciação por meio desse fator (KOHLRAUSCH, 2004).

Para Kohlrausch (2004, p.79), nos dias atuais,

as possibilidades de diferenciação concentram-se na capacidade permanente de inovar. Desta vez, o diferencial não pode ser anulado, pois sua essência é a renovação constante. Tampouco pode ser imitado, pois é fruto da criatividade. Digamos que a inovação parte do pioneirismo, da ação proativa e criativa.

Bedburry (2002, p.14) confirma, dizendo que “estamos mergulhados, como nunca antes, em uma inundação de produtos, serviços, empresas, marcas, todos ávidos por destacar-se dos demais, por distinguir-se e, acima de tudo, por serem amados e desejados”, e ainda complementa: “nem todo dinheiro no mundo poderá comprar amor ou confiança. É preciso conquistá-los com nosso comportamento no longo prazo. Comportamento e qualidade, ao longo do tempo, promovem confiança”.

Sendo assim, fica claramente expresso que hoje não basta mais ter produtos com o menor preço e qualidade. Claro que esses são requisitos necessários ao sucesso, mas não são mais os únicos. Há uma crescente em relação ao valor da empresa perante o cliente, as sensações que ele tem ao adquirir tais produtos e à imagem da empresa que ele levará a diante e difundirá a outros possíveis clientes. Segundo Moran (1996, p.239) “o objetivo básico da publicidade é passar informações eficazmente e persuadir consumidores a comprarem um produto ou serviço”. Portanto, usar publicidade pode ser útil, mas isso apenas não basta. Apesar de estarmos em pleno século XXI, com a tecnologia desenvolvendo a cada dia novos meios de comunicação, ainda é válida a divulgação passada de pessoa à pessoa, gerada pela interação do cliente com a empresa.

4. Marketing

Kotler (1980, p.33) afirma que

“*marketing* significa trabalhar com mercados, os quais, por sua vez, significam a tentativa de realizar as trocas em potencial com o objetivo de satisfazer às necessidades e aos desejos humanos. Assim, voltamos à nossa definição de que *marketing* é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”.

Segundo Ferreira (1986, p.1719), troca significa a “transferência mútua e simultânea de coisas entre seus respectivos donos”. Podemos analisar *marketing* como uma forma de interação entre pessoas e pessoas, empresas e empresas, ou pessoas e empresas.

Para Rocha (1987, p.22),

“O *marketing* parte da idéia de que a demanda e a oferta são heterogêneas, isto é, de que a demanda provém de um conjunto de consumidores cujas preferências são distintas entre si, e de que a oferta é composta por um conjunto de fabricantes cujos produtos apresentam certo grau de dissimilaridade. O *marketing* procura obter o melhor acoplamento possível entre segmentos da oferta e da demanda.”

Hooley (2005, p.05) diz que

“geralmente se entende como conceito de *marketing* que, em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, as empresas e as organizações com maior probabilidade de sucesso são aquelas que percebem as expectativas, desejos e necessidades dos clientes e se preparam para satisfazê-los melhor que seus concorrentes”.

Segundo Farina (1981, p.15), *marketing* é a “orientação administrativa cuja tarefa básica é determinar as necessidades, os desejos e os valores de uma marca-alvo e adaptá-los à organização (ou firma) para proporcionar as satisfações desejadas de maneira mais efetiva e eficiente que a concorrência.”

Os conceitos de *marketing* desde Kotler (1980) até Farina (1981) apontam *marketing* como uma forma de harmonizar a empresa para os desejos e necessidades dos clientes a fim de satisfazê-las, através de produtos ou serviços, dentro de um mercado competitivo, preferencialmente melhor que a concorrência.

Richers (2000, p.05) define *marketing* como sendo apenas “a interação de entender e atender o mercado”. Sant’ana (1998, p.16) complementa o raciocínio de Richers (2000) ao afirmar

que “*marketing* implica conhecer o que o consumidor necessita ou deseja”. Fica evidente que na interação entre empresa e cliente deve haver troca de informações para que a empresa saiba quais necessidades e desejos devem ser satisfeitos.

Cobra (2000, p.34) diz que

“a satisfação do consumidor é vista como um fator crucial para o sucesso dos mais variados tipos de organizações, especialmente por influenciar diretamente a lealdade à marca, a repetição de compras, as comunicações verbais positivas do tipo ‘boca a boca’, lucratividade e participação de mercado, dimensões que, provavelmente, toda organização gostaria de saber influenciar e controlar”.

Sendo assim, conhecer o cliente e satisfazer suas necessidades leva a empresa a ser conhecida pelos mesmos, que passam a divulgar o nome da marca de forma positiva.

Partindo desses conceitos, podemos analisar que o *marketing* é a relação da empresa com o cliente, e é responsável pelo conhecimento do mercado e das áreas, ou possíveis áreas, de ação. Portanto, todo o contato que a empresa tem com os consumidores, desde ambiente físico até o serviço pós-venda, passando pelo serviço de informações e pelas propagandas, enfim, tudo o que envolve o ambiente da marca influenciam no processo de formação de imagem da empresa e na percepção dos desejos e das necessidades dos clientes.

5. O caso da empresa N’osni Lanches

Em fevereiro de 2000, o empresário Osni da Rosa tomou uma decisão que mudaria sua vida: abrir sua própria lanchonete. Após trabalhar por quinze anos nesse ramo na lanchonete X (nome fictício), cujo proprietário era seu tio, uma das maiores da região dos Campos Gerais, Paraná, Osni acumulou conhecimento suficiente para seguir sua carreira não mais como empregado, mas agora como patrão. Ele, em sociedade com mais duas pessoas abriram a lanchonete Y (nome fictício), uma pequena lanchonete para atendimento de clientes em veículos. Após um curto período de tempo, decidiu abandonar a sociedade e partir para um empreendimento sozinho. Foi então que ele fundou a empresa N’osni Lanches, exatamente no dia 8 de fevereiro de 2000.

Durante os quinze anos em que trabalhou na lanchonete de seu tio, Osni desenvolveu um importante sistema que o ajudava e muito em seu trabalho. O sistema funcionava basicamente em conhecer os clientes que freqüentavam o lugar a ponto de saber quais eram seus gostos e possíveis escolhas de pedido. Gerenciando os garçons, Osni treinava-os para que os clientes fossem atendidos da melhor forma possível. Ele não queria ver apenas os clientes comendo o que gostam, mas sim satisfeitos e contentes pelo atendimento prestado. Isso envolvia não apenas conhecimento sobre os freqüentadores do local, mas também irreverência para deixá-los à vontade. O bom humor era requisito fundamental.

Ao abrir sua própria lanchonete, o sistema de atendimento e seu estilo irreverente o acompanharam. Isso lhe proporcionou uma clientela inicial, as mesmas pessoas que eram bem atendidas por ele na lanchonete X passaram a freqüentar a N’osni Lanches. Mas apenas atender seus clientes bem não era suficiente, ele sentia a necessidade de dar algo mais a eles. Foi então que ele desenvolveu um sanduíche que se tornaria sucesso de vendas em seu estabelecimento, apenas adaptando um produto que já existia ao gosto do consumidor - gosto esse que foi observado durante os quinze anos.

As necessidades não pararam por aí. Após algum tempo funcionando, ele percebeu algumas manchas na parede. Sem conseguir tirá-las, resolveu adotar uma prática que se tornou marca registrada em sua lanchonete, e para isso bastou colocar em prática um velho ditado popular: se não pode vencer o inimigo, junte-se a ele. E foi isso que ele fez. Ao invés de pintar a parede para ela ficar impecável como em todas as lanchonetes, Osni resolveu inovar, e

colocou nela recortes de jornais e revistas. Os recortes envolviam tudo, desde reportagem local sobre a vida noturna da cidade até reportagens sobre enduros. Essa prática poderia parecer completamente fora de cogitação em muitos estabelecimentos do país, mas na lanchonete N'osni Lanches isso se provou ser uma tática muito adequada. Podemos usar o conceito de percepção seletiva usado em publicidade para explicar o que aconteceu. Percepção seletiva é a capacidade que a mente das pessoas tem para filtrar informações e assimilar apenas o que ela está focada para perceber. Como o nome já diz, percepção seletiva é justamente o cérebro selecionar o que será percebido, sem o controle da pessoa. É um fenômeno involuntário, mas que os seres-humanos estão constantemente praticando. Por exemplo, se uma pessoa deseja alugar ou comprar uma casa, ele passará a perceber várias placas de “vende-se” e “aluga-se” onde antes ela não havia percebido, isso porque o cérebro está voltado à prestar atenção nessas placas. Da mesma forma aconteceu na N'osni Lanches. Como os recortes de jornais envolviam vários assuntos, os clientes passaram a prestar atenção em recortes que faziam parte de seu universo. Além disso, passaram a levar recortes com reportagens daquilo que era de seus interesses. E foram mais longe. Começaram a levar fotos deles próprios praticando os mesmos esportes que haviam nas reportagens coladas nas paredes. Isso fez com que os clientes passassem a se sentir dentro de um ambiente conhecido, um ambiente que continha algo que fazia parte de suas vidas. Em pouco tempo todas as paredes da lanchonete estavam encapadas de recortes e fotos.

Além de fotos e recortes, os clientes passaram a levar objetos relacionados à suas histórias. Foi quando Osni percebeu que não havia mais volta, a lanchonete já possuía uma característica própria e se diferenciava com ela. Ele passou então a colocar os objetos recebidos como decoração de sua lanchonete. Mas a decoração vai além de uma simples decoração, ela funciona como uma fonte de interação do cliente com o ambiente. Isso porque a criatividade toma conta na hora de usar os objetos. Um exemplo é um objeto que passou a ser como um mascote de seu estabelecimento. Osni conta que certa vez recebeu de um cliente que trabalhava no Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN) uma “tartaruga” usada em sinalizações de rua. Sem saber o que fazer com ela, resolveu guarda-la. Depois de um tempo, uma das lajotas da lanchonete se soltou, deixando um buraco quadrado no chão. Outra vez a necessidade apareceu, dessa vez era preciso consertar a lajota. Aproveitando a oportunidade, Osni fez um trocadilho com o objeto, colocando-o no buraco e escrevendo as frases “Cuidado. Buraco da Tartaruga.” ao lado dele. Por coincidência, a “tartaruga” ficou logo na entrada da lanchonete, ocupando o meio do caminho de quem entrava e saía. Para passar, as pessoas tinham que passar por cima dela. Aos desavisados, sobrava um tropeção. Os clientes gostaram da idéia e batizaram-na de “Jabati”, em clara alusão ao objeto, ao réptil e às constantes topadas que os clientes davam nele. Essa forma de brincadeira poderia não dar certo em outros lugares, mas como já dito antes, a irreverência passou a fazer parte das características da lanchonete. A filosofia da empresa havia se formado.

É fácil perceber que a filosofia da empresa se baseia nos clientes. Para o empresário, “eu sei quando os clientes têm um bom tratamento, é quando eu ouço eles sorrirem”, e esse é o termômetro que ele utiliza para trabalhar. O bom atendimento ajudou a empresa em dois momentos cruciais: duas mudanças de endereço. Durante duas vezes a empresa teve de mudar de endereço pelo mesmo motivo: “Os proprietários dos imóveis queriam cobrar um valor de aluguel mais alto do que eu poderia pagar sem precisar repassar o valor do aumento para o cliente. Se eu aceitasse, precisaria aumentar o preço do lanche e consequentemente prejudicaria quem tem me ajudado nesses anos todos, o cliente”. Vale dizer que o público alvo da N'osni Lanches é de classes A e B, e seus lanches tem valores compatíveis com o poder aquisitivos de tais classes. Aumentar esses valores poderia causar queda nas vendas. Osni decidiu mudar de endereço, mas na primeira mudança notou que precisava mostrar que

sua lanchonete ainda possuía a mesma familiaridade para os clientes. Sendo assim, adotou outra nova prática que agradou: “As pessoas gostam de ter sua marca nos lugares que frequentam. Achei que seria uma boa idéia deixar elas escreverem o nome em determinadas paredes. Isso faz elas se sentirem mais à vontade, faz elas sentirem como se o lugar fosse delas”. Essa estratégia vai de acordo com a teoria das necessidades de Maslow, e atinge diretamente a necessidade de status. Além disso, Osni adotou outra prática. No balcão do caixa, colocou varias fotos de tamanho 3 por 4 recebidas dos clientes. Isso levou as pessoas a procurarem fotos de conhecidos e a saberem quem frequenta o lugar, e ainda a deixar as próprias fotos como recordação.

Parece estranho as pessoas quererem deixar uma lembrança sua ao invés de querer uma lembrança do lugar para elas. Mas isso ocorre justamente porque o Osni incentiva. “O fato de alguém ter uma foto facilita o reconhecimento de pessoa na hora de atendê-la. Isso também vale se a pessoa não tiver foto, mas um amigo dela tem. Nesse caso fica mais fácil a pessoa falar: eu sou amigo desse aqui, e apontar para a foto, do que dizer: eu sou amigo de fulano. É mais fácil guardar a imagem que o nome”, explica Osni. Isso porque conhecer o cliente é algo fundamental para ele. Basta ver o cardápio que já se nota algo diferente de outros lugares. O cardápio possui apenas o nome do lanche e o valor, sem descrição do que ele é feito. Assim, Osni força uma explicação, para quem não conhece a casa, e tem nela o primeiro contato com os clientes novos. Nesse contato ele tenta conhecer as pessoas, saber quem são, onde moram, as amizades que tem, onde estudam, enfim, tenta saber o necessário para deixá-los à vontade.

Alguns se sentem tão à vontade a ponto de terem seus lanches inventados no cardápio. E o Osni também disponibiliza material para que os clientes façam os cardápios. Caso alguém queira colocar uma foto sua em um, basta ir a certa gráfica que encontrará o material necessário.

Todas essas práticas de tornar o ambiente cada vez mais personalizado levaram a uma estratégia de *marketing* antiga, mas que vem dando certo. A empresa não faz uso de publicidade nem de outras formas de divulgação senão o próprio cliente. “A minha placa é o cliente, o *marketing* é feito por eles”, explica Osni. Dessa forma, sete anos após a inauguração a empresa possui uma comunidade no *Orkut* feita pelos próprios clientes e que conta com mais de seiscentos membros, quantia significativa para uma pequena empresa que não possui divulgação paga.

Porem, apesar dessa forma inovadora e irreverente de administrar uma lanchonete, há uma grande dificuldade em manter o nível de atendimento. Isso porque não é fácil encontrar pessoas que tenham preparo suficiente para atender tão bem quanto o próprio Osni. A empresa possui três funcionários mais o proprietário, mas precisa apenas de dois funcionários para operar. Atualmente, o funcionário que faz o atendimento quando o Osni não está trabalhando foi escolhido com base na experiência deles junto. “Ele já havia trabalhado comigo antes, e sua personalidade se assemelha com a da casa”, comenta o empresário. Mas apenas isso não é o suficiente. Como a empresa é aberta a novas idéias e deixa o cliente à vontade para deixar seu “toque pessoal”, a grande dificuldade que ele encontra é manter a liberdade das pessoas sem perder o controle sobre o ambiente, principalmente quando ele não está presente. Por isso a grande dificuldade na hora da seleção. “É preciso saber lidar com as pessoas, são elas que podem mandar embora um funcionário ou levar à falência uma empresa”, explica e completa, “a disposição que a empresa tem em tratar bem o cliente será proporcional à satisfação que o cliente terá em voltar para ser atendido novamente. Não considero a lanchonete uma empresa. Ela é mais a casa de quem vem para comer. Se a porta da casa estiver fechada, eu espero que o cliente me respeite. Mas se a porta estiver aberta e alguém entrar, nós faremos o possível para essas pessoas”.

6. Conclusão

O caso apresentado da empresa N'osni Lanches exemplifica bem como as pequenas empresas podem criar valor para as marcas sem despendendo de voluptuosas quantias de dinheiro. Valor não está no preço do produto, mas sim em todos os itens que envolvem ele. Nesse caso, a forma como o atendimento é realizado mostra que os clientes gostam de ser valorizados e retribuem a valorização recebida. Qualquer empresa produz, qualquer empresa vende e qualquer empresa atende. Por isso se faz necessário um algo a mais para se tornar diferente, para se tornar especial para o cliente. Neste caso, o empresário faz questão de conhecê-los para oferecer a melhor forma de atendimento possível e ainda com o maior grau de personalização possível. Isso faz o cliente se sentir valorizado e conseqüentemente valorizar a empresa. Se a relação entre empresa e cliente for uma mera relação de compra e venda de mercadoria, facilmente o consumidor poderá mudar de escolha nas próximas compras. Conhecer o cliente ao máximo se torna fundamental, não só para a venda de produtos mas também para a divulgação da marca e para aumentar a lealdade dos compradores. Afinal, um cliente que se sente valorizado ao adquirir um produto, nesse caso lanches, tenderá a passar uma imagem boa da empresa para outros possíveis clientes e tenderá também a voltar a consumir produtos dessa empresa. O atendimento prestado torna-se, portanto, um diferencial competitivo na gestão de qualquer empresa que queira crescer ou simplesmente permanecer no mercado.

Referências

- BEDBURY, Scott. **O novo mundo das marcas: 8 princípios para a sua marca conquistar a liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BROOKS, Ian. **Ganhando Mais.** Curitiba: Editora Fundamento Educacional, 2003.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. **Marketing: magia e sedução.** São Paulo: Cobra, 2000.
- FARINA, Modesto; FILHO, Carlos del Nero. **Aspectos do Marketing e da publicidade na América Latina.** São Paulo: Edgard Blucher, 1981.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira S.A. , 1986.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo.** Terceira edição. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005.
- KOHLRAUSCH, Marlin José. **Você está preparado?** Como sair na frente em um mercado em constante transformação. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- KOTLER, Philip. **Marketing.** Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.
- MORAN, Robert T. **Desenvolvendo Organizações Globais.** São Paulo: Futura, 1996.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações.** São Paulo: Pioneira, 1993.
- PENNA, João Camilo *et al.* **Em busca do futuro: competitividade no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RICHERS, Raimar. **Marketing.** São Paulo: Elsevier, 2000.
- ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1987.
- ROCHA, Duílio. **Fundamentos técnicos da produção.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática.** 7. ed. rev. São Paulo: Pioneira, 1998.
- SLACK, Nigel *et al.* **Administração da Produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- STARR, Martin K. **Administração da produção: sistemas e sínteses.** São Paulo: Edgard Blücher, 1976.