

FIDELIDADE: UMA NECESSIDADE DO ESTADO MODERNO

*Aliger dos Santos Perreira**

*Joselito Viana de Souza***

RESUMO — *O presente artigo sugere uma administração pública contemporânea que busque uma avaliação contínua dos conceitos e das experiências vividas. Essa administração deverá estar sintonizada com a constante do mercado, ou seja, deve ser uma administração capaz de lidar com as mudanças que atendam aos anseios dos cidadãos/clientes. Sugere, também, que as políticas públicas deverão contemplar soluções às insatisfações dos cidadãos/clientes em relação ao Estado, tornando-os satisfeitos e, conseqüentemente, fiéis.*

PALAVRAS-CHAVE: *Administração. Políticas públicas. Marketing.*

O Estado, ultimamente, tem buscado uma aproximação com a sociedade e, por mais que se esforce, não tem tido sucesso, pois suas ferramentas são modernas, mas suas ações, tradicionais.

Quando se procura entender o porquê da não-satisfação dos cidadãos com as políticas públicas, sempre se utiliza das ferramentas voltadas para analisar as ações burocráticas dessas políticas, nunca procurando entender as necessidades de uma sociedade.

*Prof. Auxiliar (Faculdade da Bahia). Mestre. Doutorando em Administração Pública pela Universidad Complutense Madrid.

**Prof. Assistente (DCIS/UEFS). Mestre. Doutorando em Administração Pública pela Universidad Complutense Madrid. E-mail: jvsv@terra.com.br

Universidade Estadual de Feira de Santana – Dep. de CIS.
Tel./Fax (75) 3224-8049 - BR 116 – KM 03, Campus - Feira de Santana/BA – CEP 44031-460. E-mail: cis@uefs.br

Nos últimos duzentos anos, o modelo de administração do Estado foi a teoria clássica de Taylor, e sua evolução ocorreu até o modelo burocrático. Assim sendo, as necessidades dos cidadãos/clientes eram atendidas a partir da visão de certeza do burocrata. Quem critica é Solana (*apud* LIMA, 2001), diz que relação entre o Estado e a sociedade se expressa sempre de forma normativa.

Este artigo busca explicar que a solução para os problemas de insatisfação está na forma como o Estado trata a satisfação do cidadão/cliente.

VISÃO CRÍTICA DA SATISFAÇÃO

Desde o início do processo de desenvolvimento organizacional, a Administração é uma área complexa do conhecimento humano. O processo de interdependência é uma necessidade interna e externa: ambas têm relação direta com pessoas que dependem de organizações e vice-versa, para continuarem existindo.

Os indivíduos só foram vistos como colaboradores, a partir da Teoria das Relações Humanas, iniciada por Mayo, a partir dos estudos de Hawthorne, que se preocupou com a cooperação humana, valorizando o comportamento social das pessoas, suas necessidades psicológicas e sociais, as formas de motivação e as recompensas não-materiais, a integração dos grupos informais, as relações humanas nas organizações e a ênfase nos aspectos emocionais dos indivíduos. Havia a necessidade de humanizar e democratizar a Administração. Dentro dessa perspectiva humanística, surgiu a concepção do homem social, enfatizando a formação de processos grupais através dos estilos de liderança, da motivação humana e da comunicação (MAXIMIANO, 2000).

A abordagem comportamental se fundamentou no comportamento individual das pessoas, enfatizando a motivação humana pela organização e disposição de suas necessidades em uma hierarquia de importância, com influência exercida sobre o indivíduo.

Não é o único caso em que a Administração moderna se utiliza de conceitos e de princípios do passado, trazendo novas contribuições e interpretações.

Atualmente, destaca-se a preocupação pela satisfação, e esta é relacionada com a fidelização, que é traduzida através do Marketing de Relacionamento, dentro das organizações. Afinal, a fidelização, dentro de uma perspectiva inovadora, corresponde a um instrumento de sobrevivência diante de uma realidade repleta de instabilidades, levando-se em consideração as peculiaridades da economia moderna e as necessidades das empresas do futuro - a inovação, a flexibilidade, a agilidade e a cumplicidade.

É necessário analisar o papel e os interesses relativos ao Estado e aos seus cidadãos/clientes, buscando as necessidades de ambos. Essa ação visa a atender aos objetivos esperados, para, depois, traçar as políticas públicas, pois elas são importantes para solucionar qualquer tipo de problema de forma eficiente e, ao mesmo tempo, eficaz, suprimindo e atendendo tanto o governo como a sociedade.

A política pública é definida como sendo:

um conjunto de objetivos, decisões e ações que levam um governo para solucionar os problemas em um determinado momento dos cidadãos/clientes e do próprio governo (SÁEZ apud BAÑÓN, 1997, p. 281).

Dentro desse contexto, Sáez (*apud* Bañón, 1997) comenta que um processo se inicia a partir da formulação do problema identificado pela comunidade e só se encerra através de ações capazes de eliminá-lo. Na verdade, o problema é a primeira fase do ciclo das políticas públicas. Logo, o planejamento deve ser feito em função dos problemas dos cidadãos/clientes, cuja solução advém da aplicação de políticas públicas que atendam as expectativas desses cidadãos. Caso contrário, não serão eliminados os problemas e, conseqüentemente, não se terá fidelização por parte de quem espera que isso ocorra.

Nessa vertente, verifica-se que é fundamental haver uma investigação para a prática da ação por parte do Estado, que necessitará praticar uma análise de suas políticas, no sentido de responder como se solucionará o problema, o tipo de intervenção, o tempo para solucioná-lo, seu custo, os beneficiários, os prejudicados, etc.

Novamente, Sáez (*apud* Bañón, 1997) reafirma que as análises de políticas públicas são feitas pelos cidadãos/clientes, pois eles são os responsáveis por separar, de acordo com seus valores, os seus próprios interesses.

Assim sendo, o cidadão/cliente sofre pressões da economia mundial, das políticas públicas do país e, por sua vez, da governabilidade. Dentro desse quadro, instalou-se um mercado globalizado ou, simplesmente, a globalização, fato capaz de internacionalizar a sociedade, como, por exemplo, o Mercosul, o Nafta e o Mercado Comum Europeu, os quais são estruturas políticas, econômicas e sociais, capazes de reestruturar a ordenação mercadológica. Afinal, esse novo mercado mundial procura unificar procedimentos que possam diminuir barreiras políticas, culturais, geográficas, etc. Para acompanhar essas mudanças bruscas de comportamento do mercado, é que o Estado não pode estar distante de quem decide, e este é o cidadão/cliente, peça fundamental na existência de sua sociedade, e todas as ações devem ser voltadas para atendê-lo.

Assim sendo, percebe-se que tanto o Estado como os seus cidadãos/clientes precisam estar competitivos perante o mercado, e, se as políticas públicas não atendem às suas necessidades, passa a haver uma dicotomia, e esta só poderá ser resolvida através do atendimento de suas reivindicações junto ao Estado. Faz-se necessário analisar a ótica de funcionamento da organização versus o indivíduo e, também, em relação ao Estado, para compreender o papel do cidadão/cliente frente às políticas públicas e às políticas empresariais.

De uma forma inversa, as organizações praticam o mesmo princípio, em que tudo é feito através de pessoas, e, nessa perspectiva, esse fato é considerado uma peça fundamental para a solução de problemas e para a adaptação às mudanças, a fim de poder administrá-las da melhor forma possível. (CHIAVENATO, 2000).

Continuando essa análise, as organizações buscam, através do planejamento mercadológico, atender às oportunidades do mercado, pois nelas estão contidas as necessidades e os desejos do consumidor (COBRA, 1993), fato que deve ser levado em conta pelo Estado.

Outro ponto fundamental, defendido por Kotler (1998), enfoca que as organizações atendam às necessidades, desejos e demandas, produtos, valor, custo e satisfação, troca, transações e relacionamentos, marketing e praticantes de marketing.

Seguindo essa ótica, Kotler(1998) afirma a que satisfação leva o cidadão/cliente à fidelidade, fato não defendido pelos liberais, diz Bañón (1997), pois o Estado moderno é interventor, e seus burocratas agem como verdadeiros samurais, ou seja, são donos da verdade absoluta. Ele defende que o Estado deve atender tanto o individual como o coletivo, independente das classes sociais; o importante é a satisfação.

Gerar satisfação, segundo Vavra(1993), é acompanhar o perfil do indivíduo, atendendo às suas expectativas e às suas necessidades, através da oferta de produtos e de serviços.

Maslow, em 1943, desenvolveu uma teoria, a hierarquia das necessidades humanas, na qual cada indivíduo possui uma determinada carência (CHIAVENATO, 2000), estabelecendo, assim, que as necessidades fisiológicas (fome, sede, sono e abrigo) e, posteriormente, as de segurança (sobrevivência física), as necessidades de relacionamento (aceitação e importância), de estima e de status (relevância, domínio, reputação e prestígio) e, finalmente, de auto-realização (desejo de conhecer, compreender, sistematizar, organizar e construir valores), dominam o comportamento humano até a sua satisfação.

O homem era visto como um ser social, movido por necessidades tanto biológicas quanto sociais, desde segurança, afeto, crescimento, prestígio e, principalmente, auto-realização. Portanto, pode-se entender que o poder e a autoridade exigem uma relação bilateral, como forma de se manter um equilíbrio social e organizacional. Esse equilíbrio é um elemento que deve estar sempre presente no micro e no macroambiente. As instituições devem compreender essa necessidade organizacional.

Entende-se, assim, a essência da necessidade como uma iniciativa motivadora para suprir estados de privações humanas. Enquanto essas não forem supridas ou satisfeitas, o ser humano não pode priorizar outra ação.

O indivíduo desenvolve uma estratégia com o intuito de competir. A estratégia é, na verdade, um planejamento, um método utilizado para a realização de objetivos, é o caminho traçado para se chegar ao sucesso. A estratégia consiste em transformar pequenos problemas em grandes soluções ou oportunidades, seja qual for a situação. Através da estratégia, uma organização adquire percepção para se antecipar aos problemas e se prepara, a fim de enfrentar as inovações e as mudanças do mercado (COBRA, 1991).

A grande estratégia do indivíduo é ser atendido em suas necessidades e, quando o Estado busca esta satisfação através da imposição de políticas públicas geradas em gabinetes, ocorre, na maioria das vezes, o afastamento desse indivíduo e, por conseguinte, de sua fidelidade.

A palavra fidelidade é usada para descrever o prestígio de uma organização junto ao cidadão/cliente em período longo, com preferência exclusiva, a qual é indicada a terceiros. A fidelidade só continuará enquanto o grau de satisfação estiver dentro de suas perspectivas (LOVELOCK, 2001).

Dentro desse ponto de vista, pode-se destacar que os burocratas seguem a linha tradicional weberiana, que é o de ser normativo, possuindo uma comunicação formal, racionalidade, impessoalidade, autoridade hierárquica, rotinas e procedimentos (CHIAVENATO, 2000). Esse conjunto de procedimentos efetuados atualmente distancia o indivíduo do Estado, fazendo com que os cidadãos/clientes não se identifiquem com as ações das políticas públicas realizadas pelo seu governo.

FIDELIDADE DO CIDADÃO/CLIENTE

Os cidadãos/clientes vivem em um ambiente competitivo e evoluído. Cada dia que passa, o mercado está, tecnologicamente, mais globalizado, e as mudanças são continuamente necessárias como questão de sobrevivência.

O mercado atual exige que as organizações repensem seus métodos construídos e estipulados para situações passadas e passem a aplicar métodos competitivos em tempo real, através de mudanças na sua própria estratégia.

Nenhuma estratégia é tão auto-suficiente que não leve em consideração os recursos e o perfil de cada organização, nem tão atrativa que permita a sobrevivência em más posições de competitividade.

Deve-se estar sempre à frente da necessidade, antecipando-se às tendências, acompanhando as variações e determinando novos caminhos e rumos à satisfação, no entanto, atender à necessidade não é uma tarefa fácil, pois envolve mudança que traz incômodo e desconforto entre o antigo e o novo. Assim, o processo deve ser ampliado através da assimilação de formas mais eficientes e duradouras, as quais permitam que as organizações possam buscar novas fronteiras, por exemplo, oferecendo novos serviços ou alterando a sua cultura organizacional, principalmente em relação aos meios de obtenção de informações sobre o comportamento dos cidadãos/clientes, as ações e decisões potenciais, otimizando o atendimento, fazendo com que essas informações ocorram simultaneamente ao contato, para que se possam antecipar às suas necessidades e fazer com que os serviços sejam direcionados a ele, (CARLZON,1994).

O mundo dos negócios apresenta-se instável, o sucesso das organizações está diretamente orientado para mercado, as políticas públicas estão atreladas à estrutura interna e não, à necessidade externa.

Nesse aspecto, as organizações privadas têm maior agilidade, pois possuem uma percepção bastante ampla, tratando a relação satisfatória entre consumidores, fornecedores e distribuidores, como uma ferramenta de retenção de preferências e de negócios – é o chamado Marketing de Relacionamento, (Kotler, 1998); enquanto que o Estado busca atender à sua burocracia e, não, ao desenvolvimento sustentável de seu cidadão/cliente.

De acordo com essa percepção, o foco da empresa é manter um relacionamento duradouro, criar condições para aumentá-lo cada vez mais, minimizar os custos de conquista de

novos clientes e, ainda, obter ferramentas de sobrevivência e crescimento rentáveis (VAVRA, 1993). A relação entre o Estado e o cidadão/cliente finda no momento em que o cliente é atendido. Sua durabilidade parte do pressuposto que tudo que o Estado faz é o máximo.

Implantar o marketing de relacionamento no Estado não parece ser muito fácil; é necessário que os recursos estejam adequados e que as pessoas envolvidas estejam, conscientemente, engajadas no processo. Seu objetivo é oferecer serviços com qualidade, para atingir a satisfação do cidadão/cliente/cliente. E o seu sucesso está relacionado à missão da organização (VAVRA, 1993).

Esse relacionamento, baseado no atendimento antes, durante e pós-contato, gera lealdade. Dessa forma, pode-se estabelecer um processo de fidelização e, inclusive, de agregação de valor à oferta.

Criar fidelidade significa fazer com que as pessoas consumam produtos e/ou serviços de uma determinada organização por muito tempo, sempre descartando a concorrência (VAVRA; 1993; p. 98).

Considerando que toda necessidade decorre de uma privação e da demanda de uma satisfação, entende-se que as organizações podem pesquisar, desenvolver, produzir e ofertar produtos que possam suprir, eficazmente, tal demanda, visando a obter sua vantagem competitiva no mercado.

Assim, o marketing de relacionamento é utilizado para criar laços de parceria entre os clientes e as empresas, visando a obter esse diferencial competitivo.

Quando essa teoria é levada para o Estado, vê-se que ela fica bloqueada através das ações praticadas por ele, o que é crítico, pois, mesmo tendo a intermédia de parlamentares, não é suficiente para ser interlocutor das necessidades dos cidadãos/clientes.

Com essa ferramenta, é possível se criar uma relação de cumplicidade, buscando a fidelização, através da qual as organizações começam a caminhar lado a lado, realizando ações em comum e se antecipando aos desejos e aos sonhos dos cidadãos/clientes.

Trata-se de uma postura focalizada no cliente e nas suas necessidades, o que não significa achar que “o cliente tem sempre a razão”, ou, simplesmente, fazer “tudo o que o cliente quer”, e, sim, estar permanentemente aberto às mudanças relacionadas às necessidades dos clientes e alinhar-se a eles como parceiros cúmplices e fiéis.

Para implantar a cumplicidade, é necessário introduzir mudanças na cultura do cliente, começando com o apoio da alta direção, no sentido de fazer com que toda a equipe seja composta de agentes transformadores os quais se autotransformam interiormente, fazendo com que todos sejam mutuamente incentivadores e motivadores.

Seguindo esse novo conceito, as relações pessoais na organização, as quais, antes, eram meramente baseadas na hierarquia, são trocadas pelas relações de apoio e de parceria entre chefes e subordinados.

Não se deve, simplesmente, “importar” uma cultura, é preciso mudar atitudes, levando em consideração os valores e a própria cultura local.

As mudanças orientadas para as estratégias competitivas devem ocorrer em todas as áreas da organização, nos processos de trabalho, nas relações interpessoais e no próprio estilo gerencial.

Essas mudanças requerem, ainda, novas atitudes e comportamentos de toda a equipe, individual e coletivamente, para identificar e atender às exigências dos clientes e melhorar a qualidade dos seus serviços/produtos.

Para que essas mudanças ocorram de forma mais saudável, é imprescindível que a equipe esteja motivada, pois, sem a motivação, programas inteiros de desenvolvimento e melhoria organizacional podem se tornar fiascos.

Manter as pessoas motivadas é uma peça-chave no propósito da qualidade, pois esta possui um conjunto de ferramentas e conceitos, podendo ser aplicada em um ambiente desmotivado e agressivo, na qual imperam o medo e a insegurança. As pessoas são decisivas no processo. Há práticas de interação, de motivação e de valorização dos indivíduos, tudo isso voltado para a sobrevivência e para a lucratividade das organizações,

sem deixar, contudo, de contribuir para a melhoria da qualidade de vida profissional e pessoal dos indivíduos participantes.

A motivação está diretamente relacionada com o envolvimento das pessoas para obtenção dos resultados. Quanto mais motivado o indivíduo, mais participativo e integrado ele será com a equipe e com a própria organização, resultado da satisfação de suas necessidades, sejam elas fisiológicas, de segurança, sociais, de reconhecimento e de valorização ou de auto-realização. Sem essa satisfação, não há motivação. Sem motivação, o caminho para o sucesso tende a ser mais penoso.

É muito comum, atualmente, ouvir falar nas estratégias utilizadas para conquistarem mercado. Mas o importante mesmo é saber definir, claramente, quais são as ferramentas utilizadas nessas estratégias, analisando todos os fatores influenciadores desse processo.

Esses fatores são comumente conhecidos como *variáveis estratégicas*, as quais determinam modelos, costumes, potencialidades e processos de abordagem, conhecimento e comercialização do serviço. Elas podem ser internas ou externas ao mercado e, ainda, controláveis ou incontroláveis. É necessário conhecer bem tais variáveis, para que as metas da empresa possam ser cumpridas.

A fidelização tem sido bastante focalizada nas organizações, como um refinamento no conceito do marketing de relacionamento, como forma de atingir a parceria e a cumplicidade de uma parcela do mercado e obter o poder. Pode-se entender a parceria como o “andar lado a lado”, enquanto a cumplicidade é aqui abordada como caminhar e realizar ações conjuntas em total comunhão de interesses. Essa abordagem requer pensamentos e realizações em comum, ou seja, aprender a “pensar com a cabeça do cidadão/cliente”, que implica se antecipar aos fatos, saber o que o cliente vai querer, adivinhar as suas necessidades e desejos e não deixar que seu cliente se desinteresse do produto ou do serviço ofertado.

O Estado que entender essa nova tendência vai ficar sempre à frente na concorrência e poderá até cobrar mais pelos seus serviços ou produtos, através de relações duráveis com os clientes.

O segredo da estratégia de diferenciação decorre da capacidade em obter respostas rápidas em relação à concorrência, para obter a vantagem competitiva e, conseqüentemente, a diferenciação no mercado, seja de forma qualitativa ou quantitativa (COBRA, 1991).

Essa diferenciação competitiva pode ser observada através da utilização dos bons canais de distribuição, da inovação de produtos, da personalização dos serviços aos clientes, da qualidade prestada, da confiabilidade e da credibilidade (COBRA, 1991).

A estratégia de diferenciação relaciona-se à necessidade da organização de executar atividades de valor que possam influenciar o serviço (PORTER, 1990).

Na Bahia, existe o Sistema de Atendimento ao Cliente-SAC, local onde são prestados serviços básicos ao cidadão/cliente (serviços de cartório, atestado criminalidade, Juceb, dentre outros) e onde estão organizados os principais órgãos públicos, como, DETRAN, bancos federais, etc. O SAC presta serviços rápidos aos cidadãos/clientes, pois possui uma estrutura de alta tecnologia, desburocratizando os serviços públicos e exportando este *know how* para outros municípios, estados e países.

Conforme se verifica, o Estado busca atender aos problemas de seus cidadãos/clientes, através de políticas públicas unilaterais.

CONCLUSÃO

O serviço público não é uma simples atividade administrativa, mas uma prestação de serviço a uma sociedade: ele deve atender aos anseios sociais e econômicos de uma comunidade, de forma que seu papel seja reconhecido pelos seus pares. Quem critica é Solana (*apud* LIMA, 2001), quando comenta que a relação entre o Estado e a sociedade e se expressa sempre em termos normativos.

O Estado não pode mais ter uma relação com a sociedade expressa em termos normativos: ele necessita de flexibilidade,

para atender o cidadão/cliente, segunda afirma a mesma autora. Esse fato só será solucionado, quando suas políticas públicas refletirem os anseios da sociedade, não, de grupos dominantes.

Apesar do mercado estar globalizado, os serviços públicos estão vinculados ao que os seus gestores têm como verdade, que é sua racionalização, como forma de repetir os princípios burocráticos é não atender as necessidades dos cidadãos/clientes.

Carlson(1994) foi extremamente pragmático quando afirmou que se deveria operacionalizar a pirâmide hierárquica de forma inversa, pois quem decide deve estar de frente do cidadão/cliente e não distante; ele é responsável pela "*hora da verdade*". Como exemplo, podem-se citar os serviços SAC/Bahia, os quais, apesar de não terem uma eficiência desejada, possuem uma clientela fiel a seus serviços.

O Estado poderá aplicar todas as novas ferramentas administrativas, como forma de se modernizar. Tudo será insuficiente, se não atender às necessidades do cidadão/cliente, ouvindo-o, para, depois, propor políticas públicas e, assim, conquistar-lhe a fidelidade.

ALLEGIANCE: A NECESSITY OF THE MODERN STATE

ABSTRACT — *The present article suggests a contemporary public administration which seeks a continuous evaluation of concepts and lived experiences. This administration will have to be syntonized with the market constant, that is, it must be an administration capable of dealing with the changes that accompany customers'/citizens' needs. It is suggested, also, that public policies will have to contemplate solutions to the non-satisfaction of citizens/customers in relation to the State, turning them satisfied and consequently loyal allies.*

KEY-WORDS: *Public administration. Politics. Marketing.*

REFERÊNCIAS

- BROYDRICK, Stephen C. **Valorizando o consumidor**: como conquistar clientes e Influenciar mercados. São Paulo: Futura, 1997.
- BAÑÓN, Rafael et al. **La nueva administración**. Madri: Alianza. 1997.
- CARLZON, Jan. **Hora da verdade**. 10 ed. Rio de Janeiro: Cop, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2000.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas1993.
- _____. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e controle. São Paulo: Atlas, 1986.
- GARBER, Rogério. **Inteligência competitiva de mercado**. São Paulo: Masdras, 2001.
- GUIMARÃES, Jorge Lessa. **Qualidade competitiva no Brasil**. Salvador: Qualidade, 1995.
- HERADY, Ferrel. **Administracion pública**. Nueva York: Dekker, 1996.
- KAWASAKI, Guy. **Como enlouquecer seus concorrentes**: seja competitivo para atingir seus objetivos mais rapidamente e melhor do que qualquer outro. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Prentice Hall, 1998.
- IBÁÑEZ, José E. Rodrigues. **Um nuevo malestar em la cultura**. Madri: CIS,1998.
- LIMA, Blanca et al. **La nueva gestión pública**. Madri: Prentice Hall, 2001.
- LOVELOCK, Chistopher. **Serviços: Marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- McKENNA, Regis. **Competindo em tempo real**: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito. Campus: Rio de Janeiro, 1996.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVER, Richard W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RICHERS, Raimar. **O que é Marketing**. Atlas: São Paulo, 1998.

RIES, Al; Jack Trout. **Marketing de Guerra: a ação**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

SENGE, Peter M. **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TORRES, Norberto A. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

Recebido em: 15/04/2008

Aprovado em: 05/05/2008