

## Motivando e produzindo através do endomarketing

André Ricardo de Alvarenga Barbosa – 1

[arabry@hotmail.com](mailto:arabry@hotmail.com)

Mara Telles Salles - 2

[mara@civil.uff.br](mailto:mara@civil.uff.br)

1 Universidade Federal Fluminense

2 Universidade Federal Fluminense

### RESUMO

*O mundo dos negócios pós globalização vem exigindo alto grau de desempenho para fazer frente à crescente competitividade das empresas. As áreas de marketing de incentivo e promoções, portanto, vem ganhando aparatos modernos e características emergentes na sua aplicabilidade. A motivação, o fortalecimento da auto-estima e dos relacionamentos, na busca pela melhoria da produtividade, faz com que o setor de marketing interno ou Endomarketing aprimore, renove e desenvolva novas técnicas, produtos e serviços em favor dos funcionários e das promoções em geral. Além da empresa e do funcionário, quem ganha com isso, é claro, é o consumidor, hoje muito mais exigente com relação a serviços e produtos. A crescente valorização da atividade de recursos humanos nas empresas modernas preconiza a convergência de esforços da organização para atender, prioritariamente, o cliente interno, para que este se volte de corpo e alma para a satisfação do cliente externo. A abordagem deste artigo está baseada justamente em metodologias onde, através de uma política de treinamento eficiente, programas de qualidade e um bom relacionamento com os colaboradores, estes possam atingir resultados consistentes e de forma otimizada, como por exemplo redução de custos e maior produtividade.*

*Palavras-chave: Incentivo; motivação; endomarketing*

### 1. INTRODUÇÃO

Para enfrentarem os grandes desafios contemporâneos as organizações têm de mudar sua cultura, partindo de dentro para fora, gerando um maior comprometimento de todos na busca da qualidade e excelência, para que assim, se tornem fortes e competitivas.

Assim sendo, canais de comunicação adequados permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações; programas motivacionais e de incentivo deverão ser estabelecidos; a valorização de cada funcionário será obtida através do desenvolvimento de uma ação planejada e contínua; e a política de transparência deverá ser implantada na empresa.

Em todo esse cenário, nada mais adequado que a interação de profissionais de Relações Públicas e de Recursos Humanos no trabalho de comunicação com o público das empresas, que está sendo modernamente denominado de Endomarketing, no sentido de assegurar a sobrevivência e mesmo a expansão da empresa com base no comprometimento dos funcionários com os resultados almejados pela alta administração.

É necessário refletir que uma organização empresarial não é feita apenas por máquinas e equipamentos, capital e pedidos. Acima de tudo a empresa é composta por pessoas. O elemento humano é fator preponderante para o sucesso de um empreendimento e precisa estar motivado a participar desse sucesso sim, mas inicialmente precisa estar comprometido a ajudar na construção de tal objetivo.

No entanto, a necessidade de se obter estruturas mais compactas e enxutas, levam algumas empresas a praticarem o *downsizing* (termo importado da informática, que aplicado à

gestão significa a redução radical do tamanho da empresa, geralmente através da redução de níveis hierárquicos), semeando um clima de insegurança na organização. O relacionamento entre patrões e empregados, empresários e executivos, fragilizam-se e as duas partes buscam uma nova fórmula de relação onde prevaleça o sentimento de parceria. O grande desafio é manter o público interno coeso, integrado, motivado e rendendo ao máximo.

Deve-se definir o norte a ser perseguido pela empresa, para uma caminhada veloz e precisa, esclarecendo detalhadamente a função que compete a cada um dos membros da equipe.

“Toda vez que encontramos uma empresa que não possui sua base de valores, credos, difundidas em todos os segmentos dos seus recursos humanos, podemos garantir que esta falta de explicitação desenvolve uma probabilidade maior para o simples envolvimento [e não o devido comprometimento] das pessoas com outras pessoas e com o próprio sistema de suporte.” (CERQUEIRA, 1999, p. 10)

“Quando a empresa explicita sua base cultural, seus valores, não garante que todos os praticarão, porém esta definição coloca em evidência as atitudes que caracterizam a anticultura, ou seja, aquele que não pratica o que está evidenciado como padrão expõe-se e começa a correr riscos, porque fica identificado como envolvido e não comprometido.

A definição cultural e a sua explicitação são o início da garantia de todo sistema da Qualidade da nova empresa que se pretende construir, pois ela gera restrição a todo aquele que se contrapõe aos valores estabelecidos por consenso.” (CERQUEIRA, 1999, p. 34)

Quando cada pessoa que constitui a organização conhece a empresa, sabe onde pretende chegar, suas responsabilidades, ela adquire confiança e produz mais. E com esses fatores presentes, o padrão referencial passa a ser seus próprios desempenhos individuais, e assim, se reconhecem e se auto avaliam. Esse é o chamado trabalho ideal.

Uma equipe comprometida estará atenta e pronta a atender os problemas da empresa e dos clientes e proporão novas soluções. Satisfeitos terão mais criatividade e empenho em vendê-la para o cliente externo.

Pois do contrário, insatisfeitos com as condições de trabalho e com os próprios produtos lançados, os funcionários irão fazer uma contra-propaganda cada vez que multiplicam fora da empresa a sensação de descontentamento que os dominam.

A atitude estratégica do endomarketing visa dar aos funcionários uma noção da importância de um serviço orientado para atender aos clientes, fazendo-os ter a capacidade de responder qualquer dúvida que surja dentro da companhia, e isso inclui envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, visando assumir responsabilidades e iniciativas, conhecendo todas as rotinas de serviço da empresa onde atuam. Afinal, uma informação errada dada ao cliente externo ou uma imagem negativa pode comprometer todo o desenvolvimento de um projeto.

Objetivos como aumentar volume de vendas e redução de custos, por exemplo, são vitais a qualquer empresa. E esses objetivos não são alcançados através de tecnologia, mas sim, por pessoas que até se utilizarão de tecnologia, porém como meio. Será a eficiência das metodologias utilizadas que irá acarretar o sucesso, juntamente com o comprometimento e envolvimento de toda a Organização. O Endomarketing pode ser o grande alavancador para que se alcance estes dois últimos requisitos mencionados.

## 2. ENDOMARKETING – UMA FERRAMENTA PARA O SUCESSO

### 2.1. O QUE É ENDOMARKETING?

Num período onde a maioria das empresas no Brasil confunde melhoria de produtividade com corte de funcionários, parece não ser oportuno falar em Endomarketing – motivar o público interno.

Preocupados em atender o público externo as empresas costumam fechar os olhos para um mercado extremamente importante: o público interno. O Endomarketing, surge justamente para superar esta deficiência, tendo como objetivo principal motivar os empregados para que atendam cada vez melhor aos clientes da empresa.

O Endomarketing utiliza-se de recursos do Marketing, onde são realizadas campanhas promocionais para vender aos funcionários produtos como a própria imagem da empresa, programas de saúde, etc.

Os instrumentos e conceitos trazidos do marketing: pesquisas, segmentação, missões e objetivos, campanhas publicitárias internas, mala direta, promoções e campanhas de incentivos – fazem parte do arsenal do Endomarketing ou Marketing Interno.

Uma empresa desmotivada não possui condições de motivar ninguém a adquirir seus produtos ou serviços, havendo assim, uma relação entre o Endomarketing e o desempenho externo. “Jamais se terá bom relacionamento com os clientes sem bom relacionamento com os empregados” (KOTLER, 2003, p. 57).

“É preciso ser capaz de vender a qualidade de um serviço aos funcionários antes de vendê-la aos clientes. Um funcionário cético é incapaz de convencer um cliente. As melhores empresas nesse domínio lançam verdadeiras campanhas internas para fazer seu pessoal aderir ao nível de excelência buscado. Essas campanhas asseguram não só uma continuidade indispensável na comunicação, mas tem igualmente por fim estimular o orgulho e o prazer de contribuir.

Na origem de toda campanha há uma palavra de ordem clara e estimulante. O pessoal deve poder aderir como os cavaleiros que partiam em cruzada ou punham-se sob o estandarte do rei. O lema deve cristalizar todo o projeto de qualidade.” (HOROVITZ, 1993, p. 86)

Empresas prestadoras de serviços são as que mais utilizam o Endomarketing onde o atendimento ao cliente é o principal item para a conquista de mercados. Estamos na era dos serviços, da qualidade total e da satisfação plena do cliente.

Afinal, “segundo Philip Kotler, conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes” (MOUTELLA, 2004).

“... sai menos caro satisfazer os clientes já existentes do que atrair novos clientes, lembra Philip Kotler, pois o valor de satisfazer os clientes já existentes está no fato de que eles comprarão mais, comprarão mais freqüentemente, serão mais leais, pagarão mais e ajudarão a conquistar novos clientes”. (COBRA, 1993, p.269)

Substituindo a palavra cliente por funcionário, chega-se à síntese do Endomarketing: conquistar e manter funcionários satisfeitos, respeitando os limites da cultura da organização.

O verdadeiro programa de integração do Endomarketing acontece com a aplicação de conceitos trazidos do marketing, como campanhas publicitárias internas, promoções, mala direta, telemarketing interno, com ramais disponíveis para familiares e funcionários saberem sobre produtos ou políticas da empresa, programas de incentivo ou de motivação. Com treinamento funcional, rodízio de atividades, quando o empregado estagia em vários departamentos ou filiais da companhia para conhecer o funcionamento de cada setor. Enfim, procura estimular o funcionário.

Vale ressaltar que o Endomarketing nunca pode ser imposto. E sem o envolvimento da alta direção e gerência, o projeto não ganha credibilidade (CERQUEIRA, 1999).

## 2.2. TREINAMENTO: CUSTO OU INVESTIMENTO?

Há empresas que não dispõem ou não querem perder tempo na formação de seu capital humano. Esperam que as pessoas saiam de imediato fazendo suas tarefas sem cometer erros.

O que se constata nessas organizações é uma alta rotatividade de funcionários, de forma desvairada e inconseqüente.

O setor de treinamento cresce na mesma proporção em que as empresas necessitam vender rapidamente. E a utilização do Endomarketing pode contribuir muito nos resultados de uma organização. O Endomarketing é o instrumento ideal para se obter engajamento a programas específicos de produtividade, qualidade e prevenção de acidentes.

Os empresários podem e devem oferecer prêmios, mas têm de conjugar essas iniciativas com possibilidades de desenvolvimento profissional, por meios de cursos e treinamento de habilitação e aperfeiçoamento.

Empresas em geral pouco atentas às expectativas de desenvolvimento profissional dos vendedores, acabam simplesmente concedendo prêmios em dinheiro ou bens materiais que, na prática, não atuam como estímulos duradouros e efetivos. “Quando se trata da área de vendas”, comenta Nobre, “é raro uma organização oferecer possibilidades de ascensão e planos de carreira determinados de acordo com as classificações júnior, pleno e master que atuariam como estímulos aos vendedores”.

Apesar de muitas empresas estimularem suas equipes de vendas mediante pagamento de comissões percentuais e de abonos, algumas empresas recorrem a outro tipo de prática oferecendo a suas equipes oportunidade de viagens e estabelece, por outro lado, um clima de expectativa junto à família do funcionário porque, dependendo de seu desempenho, ela também poderá desfrutar da viagem graciosamente.

As empresas em geral, quando atravessam períodos de dificuldades financeiras, imediatamente suspendem as verbas que seriam aplicadas em cursos de especialização dos funcionários, quando na verdade, este é o momento mais importante para o aproveitamento de todas as potencialidades das equipes.

## 2.3. QUALIDADE TOTAL

As empresas não valorizam adequadamente seus funcionários para atenderem os clientes de forma correta. Assim, cria-se uma enorme distância entre os que lidam com os clientes e os que são suporte. A apatia e a incompreensão fomentam a falta de diálogo. A maioria dos funcionários não sabe quem são seus clientes. Não vê seu trabalho afetar o consumidor.

Os programas de qualidade já fazem parte das empresas brasileiras. Qualidade significa a melhoria de processos e de produção, tendo como objetivo a satisfação do cliente.

Hoje já não se discute mais a necessidade de se adotar processos de qualidade, mas sim as forma de se colocá-los em prática.

É fundamental, para que o processo dê certo, o envolvimento e comprometimento das pessoas que trabalham na empresa. É preciso buscar a excelência das pessoas para se conseguir a excelência da empresa. Quando as pessoas estão envolvidas e comprometidas, há redução de custos e desperdícios.

Se a qualidade da matéria é fundamental para uma boa produção, a mesma importância tem aqueles que a operacionalizam.

Para se conseguir esse envolvimento e comprometimento, é preciso preparar os funcionários e reconhecer seu trabalho pelo valor que estão acrescentando à qualidade dos produtos e serviços da empresa, e sua contribuição para satisfazer o cliente. Com isto se consegue uma maior competitividade e crescimento da empresa. O reconhecimento pelos resultados obtidos pode se dar na forma de melhor remuneração, na forma de tratar os funcionários, lazer e treinamento, incluindo alfabetização, para que o empregado possa assimilar as técnicas e adquirir um potencial para conquistar posições melhores dentro da empresa.

#### 2.4. RELACIONAMENTO COM OS COLABORADORES (FUNCIONÁRIOS)

A espinha dorsal de uma organização é o homem. Se este estiver insatisfeito com alguma coisa pode gerar um baixo rendimento para a empresa, uma vez que este é influenciado pelo moral dos empregados, pela sua atitude positiva com relação ao trabalho e pelo seu amistoso respeito com o empregador.

“... a deformação que é produzida no sistema, é a própria perda da Qualidade, Produtividade da empresa; é a perda e o desperdício da matéria-prima em processo; é o custo operacional afetado, é a má relação das pessoas com as pessoas; é a fofoca, é o desrespeito de um para com o outro; é a péssima interação de área para área. Este é o retrato das empresas que não possuem um direcionamento cultural para reger as relações das pessoas com as pessoas e com a cultura tecnológica.” (CERQUEIRA, 1999, p. 6)

Em toda organização surge, vez por outra, um tipo de reclamação por parte dos empregados. Esse motivo pode ser real ou imaginário, mas, qualquer que seja, não pode e nem deve ser ignorado. Ao empregador, ou a quem delegue tais poderes, cabe examinar as reclamações e resolvê-las da melhor maneira possível.

Para isso, é preciso revelar sincero interesse pelo problema do empregado, demonstrando o desejo de resolvê-lo imparcial e objetivamente e, se possível, de modo a satisfazer o reclamante. O empregador deve deixar bem claro que não o incomodam as queixas e que se sente feliz de poder suprimir os obstáculos que impeçam as boas relações entre os empregados e dos empregados com a empresa. Deve transmitir ao empregado a impressão de que pode esperar dele um exame imparcial de sua queixa e uma decisão correta e justa. Deve certificar-se de que, mesmo que a reclamação possa parecer irrelevante, o empregado está convencido de que tem boas razões para queixar-se.

Os dirigentes da organização devem saber que pequenos motivos de queixa, quando negligenciados, podem produzir complicações e dissabores. A insatisfação daí originada não se limitará somente ao local de trabalho, mas poderá afetar a comunidade e, com isso, a reputação da empresa.

Dessa forma, são necessárias certas precauções, tais como: dirigir-se periodicamente aos empregados, indagando sobre a satisfação deles com relação às condições e trabalho, solicitando-os, estimulando-os a darem sugestões sobre como melhorar suas relações com a empresa e também com os colegas, procurando assim, sempre que possível, remover as causas potenciais dos futuros motivos de reclamação.

Finalmente, não se deve deixar enganar pela insignificância aparente de uma reclamação. Nenhuma, por mais ínfima que pareça, é desprezível. Para o empregado que a fez, ela deve ser importante e representar muito, senão ele não a teria feito.

Quando um empregado apresentar uma reclamação, seja ela real ou imaginária, o líder não deverá demonstrar irritação, mas sim, manter-se acessível, deixando-o à vontade e escutar a queixa com franco interesse e sem interrupções, dando ao queixoso o tempo necessário para expor os fatos. É necessário também fazer perguntas apropriadas e mostrar-se visivelmente interessado no problema apresentado, procurando inteirar-se devidamente de todas as circunstâncias pertinentes ao caso, evitando discutir, deixando de lado o seu ponto de vista pessoal e considerando o ponto de vista do empregado. Ainda, deve-se esclarecer ao empregado quando ele estiver equivocado.

O líder pode ainda tratar este problema pesando as conseqüências da solução que pretende dar, estando disposto a reconhecer seus erros, caso eles sejam um dos motivos do fato, agindo com rapidez e eficiência, não transferindo o problema para outro, não tendo medo de dizer NÃO, se as circunstâncias assim o exigirem e, agindo sempre, sejam as reclamações reais ou imaginárias. Em caso de dúvida, o líder deve inclinar-se para o lado daquele que reclama, usando sua autoridade com critério e não permitindo que o fato se repita. É importante que pequenas reclamações não cresçam e proliferem. Assim, estabelecer um contato mais estreito com os empregados e tratá-los de forma individual e não como grupos, traz excelentes resultados.

## 2.5. INCENTIVOS PARA MANTER E MELHORAR O DESEMPENHO DA EQUIPE

Incentivar pessoas e equipes a trabalhar da melhor maneira possível, através da construção de um ambiente favorável ao desempenho de suas aptidões é o que entendemos por motivação.

Há várias maneiras de um gerente influenciar o potencial de motivação interna de um funcionário. Uma dessas é oferecer incentivos, que poderão ser traduzidos como recompensa e reconhecimento, para estimular as pessoas a manterem um excelente desempenho, ou caso este desempenho esteja abaixo do desejo, que ele melhore.

Geralmente, as empresas utilizam como principal incentivo o dinheiro. No entanto, este não é um motivador razoável porque seu impacto é de curta duração. Isto é notado quando um empregado recebe uma gratificação, ou recompensa. Ele, imediatamente após receber este incentivo terá uma explosão de atividade mas, tão logo o bônus seja gasto ou as despesas com subsistência absorvam a sua remuneração (num caso de aumento de salário), a recompensa e o seu valor motivacional terá perdido o sentido.

Quando o funcionário recebe um bônus ou recompensa pela 1ª vez, ela é vista por este, como um agente motivador, mas na segunda vez ela já será considerada normal (DEEPROSE, 1995).

Segundo Deepröse (1995, p. 15), “o dinheiro é utilizado como um marcador de pontos”. Através da remuneração, é possível perceber o real valor de seu trabalho, para a empresa, entre os seus companheiros de trabalho e amigos.

Existem, além do dinheiro, outros tipos de motivações (reconhecimentos) que não são mensuráveis, mas são equivalentes ou até melhores que o dinheiro, e bem mais eficazes.

Essas “recompensas não-monetárias” estão sempre disponíveis e podem ser utilizadas com eficácia para funcionários com alto desempenho (eles não são automotivados), desde que sejam sinceras através de elogios, agradecimentos, inclusive na frente de gerências superiores.

Para funcionário de baixo desempenho, a motivação deve ser equivalente à quantidade e qualidade do trabalho que este funcionário realizar.

### **3. CONCLUSÃO**

Nos processos de implantação e implementação da Gestão pela Qualidade Total, é comum se falar em programas de 5S, treinamentos, avaliações de desempenho, entre outras diversas ferramentas de grandioso valor. O que poucas empresas percebem, é que treinamentos ou programas de qualidade, por si só, causam um resultado muito menor do que se poderia conquistar. Todas estas ações só terão objetividade, a ponto de alcançarem uma mudança efetiva, se estiverem contextualizadas. Não se está pondo em dúvida os ótimos resultados que se alcança com os treinamentos e avaliações de desempenho, por exemplo, mas a questão está na sua aplicabilidade. Com o endomarketing o processo é o mesmo. A aplicação de ferramentas da qualidade ou de endomarketing, só terão sucesso, se a cultura da empresa estiver preparada para isso.

As estruturas organizacionais estão mais complexas. Antes, o foco de atenção era para os processos, e com o passar do tempo, percebeu-se a importância de enfatizar o comportamento dos indivíduos, analisando os relacionamentos interpessoais, seus ambientes, suas motivações e interesses. Desta forma, fica claro que cada organização sendo composta por indivíduos e ambientes diferentes, com motivações e interesses variados, terá uma cultura própria. Assim, o planejamento deve estar adequado à cultura, ao nível de comprometimento e de amadurecimento da organização. A empresa deve ser vista como uma engrenagem, onde tudo deve funcionar de acordo com os objetivos traçados pela alta administração.

Desta forma, fica claro que metas e valores são fundamentais para a empresa. Enquanto os valores da organização irão guiar todos os planos e decisões, as metas servem como força propulsora para a ação. Por isso, essas últimas devem ser o desdobramento dos objetivos da organização, chegando até o nível operacional. Se as metas não estiverem alinhadas aos objetivos da empresa, acontecerão ações divergentes e enfraquecidas pela falta de sinergia. Sendo assim, a alta administração deve reforçar a missão da empresa e fazer com que o pensamento organizacional esteja alinhado, ou seja, disseminando a cultura de forma a abranger todos os níveis da Organização.

Podemos perceber ainda que, muitas empresas utilizam de forma isolada o Programa 5S, como se fosse uma receita de bolo, para implantar a Gestão pela Qualidade Total. Assim, ele é posto como o fator crítico de sucesso para a implantação. Na verdade, antes de buscarmos mudanças comportamentais através do 5S, já devemos ter elaboradas, respostas para questões tais como: “Por que e para que devemos mudar o comportamento das equipes? Que tipos de comportamentos devem ser mudados para alcançarmos nossos objetivos? Qual o perfil de profissionais que estamos buscando? Quais as expectativas da organização com relação ao programa 5S?”

Estas perguntas são importantes para que o programa de 5S traga resultados efetivos. De acordo com a teoria de Frederick Herzberg (BOWDITCH; BUONO, 1992), a mudança ambiental isoladamente não chega a estimular o crescimento e desenvolvimento dos indivíduos, apesar de impedir a insatisfação. Será totalmente proveitoso lançar um programa

5S, apenas para impedir a insatisfação? Se pensarmos nos principais objetivos da organização, o 5S não teria outras funções? Ele não deveria estar contextualizado de encontro aos principais objetivos da empresa?

O Endomarketing, através de ferramentas de marketing, irá motivar as equipes, fazendo com que toda a empresa saiba os “porquês” de todas as ações. É fazer com que todos percebam que existe uma relação, entre todas as ações, onde cada uma estará complementando outra, buscando os mesmos resultados que, na verdade, são os objetivos gerais da empresa. E estes objetivos devem ser conhecidos por todos.

Supondo que o treinamento seja de atendimento a clientes, devemos lembrar aos treinandos que um atendimento qualificado, não irá simplesmente reduzir o índice de insatisfação dos clientes. Irá, na verdade, como consequência principal, ocasionar uma redução de custos. Isto é contextualizar. Fazer perceber, tornar mais claro e consciente a importância do treinamento, estar sempre respondendo às perguntas “por quê” e “para quê”. Tornar um cliente satisfeito, não nos diz muita coisa. Mas, quando deixamos claro que este cliente irá trazer um retorno financeiro e nos ajudará a alcançar nosso alvo (o objetivo da empresa), o nível de motivação com certeza será diferente.

Ainda, uma empresa que queira reduzir custos, por exemplo, tem que manter todos os seus esforços voltados para este objetivo. Assim, ao invés de ministrar treinamentos simplesmente por que a concorrência o está fazendo, deve sim, perceber quais os treinamentos que servirão para propiciar o alcance deste objetivo.

É uma questão de comunicação. Planejar, traçar objetivos, e dizer em “alto e bom som” aonde queremos chegar. Comunicar, de forma clara e, principalmente, coerente. Lembrar aos colaboradores que a empresa depende do comprometimento de todos, pode parecer óbvio, mas criará uma sinergia e fará com que se tenha um alinhamento de percepção, tornando único o pensamento interfuncional da organização.

#### 4. REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo, SP: Pioneira, 1992. 305 p.

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark Ed., 1999. 176 p.

COBRA, Marcos. *Marketing competitivo*. São Paulo, SP: Atlas, 1993. 497p.

DEEPROSE, Daonna. *Como valorizar e recompensar seus funcionários*. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1995. 132 p.

HOROVITZ, Jacques. *Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente*. São Paulo, SP: Nobel, 1993. 167 p.

KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2003. 251 p.

MOUTELLA, Cristina. *Fidelização de clientes como diferencial competitivo*. Disponível em: <[http://www.iis.com.br/~moutella/artigos/diferencial\\_competitivo.html](http://www.iis.com.br/~moutella/artigos/diferencial_competitivo.html)>. Acesso em: 23 junho 2004.

QUICK, Thomas L. *Como desenvolver equipes bem-sucedidas*. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1997. 118 p.