

**XIV SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

**FIDELIZAÇÃO DE GRANDES CLIENTES**

Autor(es): **BEATRIZ MARIA RODE  
HAMILTON CARLOS NAVES  
STEFANOS BARBOSA NICOLAIDIS**

Empresa : **COMPANHIA ENERGÉTICA DE BRASÍLIA - CEB**

Palavras-chave: **FIDELIZAÇÃO  
GRANDES CLIENTES  
COMPETITIVIDADE**

**Foz do Iguaçu, 19 a 23 de novembro de 2000**

## 1 - INTRODUÇÃO

O projeto-piloto "Fidelização de Grandes Clientes" objetivou definir estratégias e articular parcerias com "grandes clientes", através do atendimento personalizado e de atitudes pró-ativas, que permitiram oferecer soluções diferenciadas, para agregação de valor à prestação dos serviços de fornecimento de energia elétrica, contribuindo para a melhoria das condições competitivas dos clientes e garantindo a sua fidelidade para com a CEB.

A partir das mudanças estruturais no setor elétrico brasileiro e da análise dos cenários macro e micro econômicos, a CEB, inspirada pela destinação histórica de Brasília, decidiu adotar uma postura mais agressiva em relação ao mercado de consumidores e enfrentar o desafio da mudança da cultura empresarial. Foram definidas as diretrizes, as metas e estabelecida a visão ampliada do negócio, procurando obter e manter vantagens competitivas.

Para a criação da nova identidade institucional, a empresa foi envolvida como um todo. O foco **no** Cliente foi substituído pelo foco **do** Cliente.

O próximo passo foi investir no aperfeiçoamento de seus recursos humanos, propiciando o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos específicos, necessários à obtenção de sucesso nas negociações, a partir da busca sistemática e persistente da excelência empresarial.

O segmento escolhido, pela sua importância e representatividade no desenvolvimento sócio-econômico da região foi o de "grandes clientes".

Após a preparação da equipe, iniciaram-se as visitas a 13 clientes, dando origem ao projeto-piloto.

Nessas visitas, o cliente foi orientado para assuntos tais como: demandas, vencimento de contratos, baixo fator de potência e telemedição.

Com o estabelecimento do contato direto, empregando as técnicas do *marketing* de relacionamento, os clientes mostraram-se convictos de que essa proximidade traz grandes vantagens. Conhecendo melhor as atividades dos clientes e suas necessidades, a CEB investiu na busca de soluções técnicas individualizadas e deu um tratamento personalizado aos cortes por inadimplência.

Outra providência adotada foi a de oferecer, aos consumidores, a possibilidade de centralizar, na Gerência de Grandes Clientes, todas as solicitações de serviços ou de informações, com vistas a agilizar os procedimentos internos e melhor coordenar a adoção de soluções técnicas customizadas.

## 2 - DESENVOLVIMENTO

### 2.1 - Mudanças no Setor Elétrico

O setor elétrico vem atravessando, nas últimas duas décadas, um contexto de intensas transformações nas suas condições de funcionamento. Em todo o mundo estão sendo introduzidas reformas, visando aumentar a eficiência econômica setorial, a capacidade de investimentos, a qualidade, oferecendo preço justo aos consumidores, bem como minimizar os efeitos ambientais inerentes a essa atividade econômica.

As mudanças iniciaram-se no final dos anos 70, por iniciativa do antigo Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica - DNAEE e das Centrais Elétricas Brasileiras – ELETROBRAS, com consultoria da Electricité de France - EDF e apoio do Banco Mundial. Essa parceria resultou na publicação do estudo "Estrutura do Sistema Tarifário Brasileiro de Energia Elétrica com Base nos Custos Marginais".

No início dos anos 80, com a publicação do Decreto n.º 86.463 de 13.10.81, que estabelece as normas gerais de tarifação para as empresas concessionárias de serviço público de energia, teve-se o início efetivo da reestruturação do setor elétrico nacional.

A crise das finanças públicas no Brasil, ao longo dos anos 80 e 90, fez com que o Estado perdesse a capacidade de investimento de recursos na expansão e manutenção da infra-estrutura dos serviços públicos. Essa situação foi agravada pelo aumento da demanda e do consumo e por períodos com baixo índice de densidade pluviométrica, num ambiente em que 95% da geração de energia elétrica é hidráulica. O resultado desse processo foi uma crescente deterioração da qualidade desses serviços, inadimplência no suprimento de energia, com forte impacto no sistema econômico.

A partir de 1993, houve diversas alterações na legislação do setor elétrico, com vistas à entrada de capitais privados, ao aumento da competição e ao início do processo de privatização, tanto em empresa federais, quanto em estaduais. Esse processo de reforma sofreu influências que interferiram na substância e cronologia ideal: a privatização comandada pelo BNDES, a partir de 1990, sob a pressão da necessidade de caixa do Tesouro Nacional; as dificuldades de entendimento entre o governo federal e alguns governos estaduais; o agravamento das condições de suprimento de energia, pela combinação de fatores tais como atraso de obras, aumento de consumo e ocorrência de chuvas abaixo da média. O Brasil enfrenta o triplo desafio de, simultaneamente, vender suas empresas, expandir sua capacidade de geração e definir um novo marco institucional.

A Lei n.º 8.631/93, que dispõe sobre a fixação dos níveis das tarifas para o serviço público de energia elétrica, a extinção do regime de remuneração garantida pelo custo do serviço e a reorganização econômica, com a desqualificação tarifária, foi um passo importante para o início da reestruturação do setor elétrico brasileiro.

As mudanças políticas ocorridas no País, entre 94 e 95, e as profundas transformações na ordem econômica mundial, processo esse denominado de "globalização", forçaram o Brasil a editar as Leis de Concessões nº 8.987/95, nº 9.074/95 e nº 9.427/96, que regulamentam a exploração de serviços públicos no Brasil, conforme previsto no Art. 175, da Constituição Federal, e promovem uma completa reestruturação em diversas áreas, inclusive nos serviços públicos de eletricidade.

Nesse contexto, as principais características das mudanças do setor elétrico nacional englobam a reorganização do mercado, por meio da desverticalização dos segmentos de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia, tornando competitivas a geração e a comercialização, com a criação das figuras dos agentes "Produtor Independente" e "Consumidor Livre".

Além disso, promoveu-se uma nova regulamentação, baseada na competitividade e na eficiência, que incentiva a melhoria do desempenho do setor, exigindo das empresas uma reorganização institucional, com a finalidade de promover a melhoria dos serviços prestados, a capacitação para a competição incentivada e a redução dos preços ao consumidor final. Exige, ainda, maior dinamismo às adaptações, condição esta bastante difícil de ser alcançada pelas empresas ainda estatais que, pelas próprias características e necessidade de atendimento a regras específicas de contratação, incentivos, etc, tornam-se mais burocráticas e lentas.

A Companhia Energética de Brasília - CEB agiu rapidamente na sua desverticalização, aproveitando as inovações do setor elétrico como novas oportunidades de negócio. Expandiu sua geração, com investimentos em novos parques geradores; diversificou seus negócios, investindo nos ramos de telecomunicação e de distribuição de gás; desenvolveu um trabalho para fidelizar os "grandes clientes" de energia elétrica, mantendo um serviço adequado para todos os consumidores de sua área de concessão, que se caracteriza pelas condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.

## 2.2 - Referencial Histórico

Nos idos de 1955, em um comício na pequena cidade de Jataí, no interior do estado de Goiás, o então candidato à presidência da república, Juscelino Kubitschek de Oliveira, respondendo a uma pergunta feita por Antônio Soares Neto, mais conhecido pela alcunha de Toniquinho, fez a promessa de que, se eleito, iria transferir a capital do Brasil para o Planalto Central, cumprindo o que rezava a Constituição Federal, desde 1891.

Foi dessa forma despreziosa e imprevista que surgiu e tomou vulto a cidade de Brasília, localizada num quadrilátero de 5.822 km<sup>2</sup>, no coração do Brasil. A ousadia, a determinação e a visão futurista do grande estadista JK, deram espaço para que a criatividade inovadora do urbanista Lúcio Costa, o espírito visionário e empreendedor do engenheiro Israel Pinheiro e a genialidade do arquiteto Oscar Niemeyer, delineassem o perfil monumental da mais moderna capital do mundo. O sonho tornou-se realidade!

***"Deste Planalto Central, desta solidão que em breve se transformará em cérebro das altas decisões nacionais, lanço os olhos mais uma vez sôbre o amanhã do meu País e antevejo esta alvorada com fé inquebrantável e uma confiança sem limites no seu grande destino."***

***Juscelino Kubitschek de Oliveira  
Brasília, 02 de outubro 1956.***

A essência do estilo JK foi a improvisação. O entusiasmo, a sua principal arma, refletia uma confiança contagiante no futuro do Brasil como grande potência.

Planejado para ter 500.000 habitantes no ano 2000, o Distrito Federal, extrapolando todas as expectativas, já chegou à marca dos 2.000.000 de habitantes, em janeiro deste ano, e tem a maior *renda per capita* do País. O verde de seus extensos gramados e o planejamento do amplo espaço urbano exercem forte atratividade sobre aqueles que valorizam a qualidade de vida. Agrega-se a isso, o forte sincretismo religioso existente e a atmosfera mística que envolve a região.

O Distrito Federal é singular, também, na composição de suas classes econômicas. O parque industrial é bastante reduzido, representando, apenas, 9,8% dos consumidores da CEB, como mostra o gráfico a seguir.

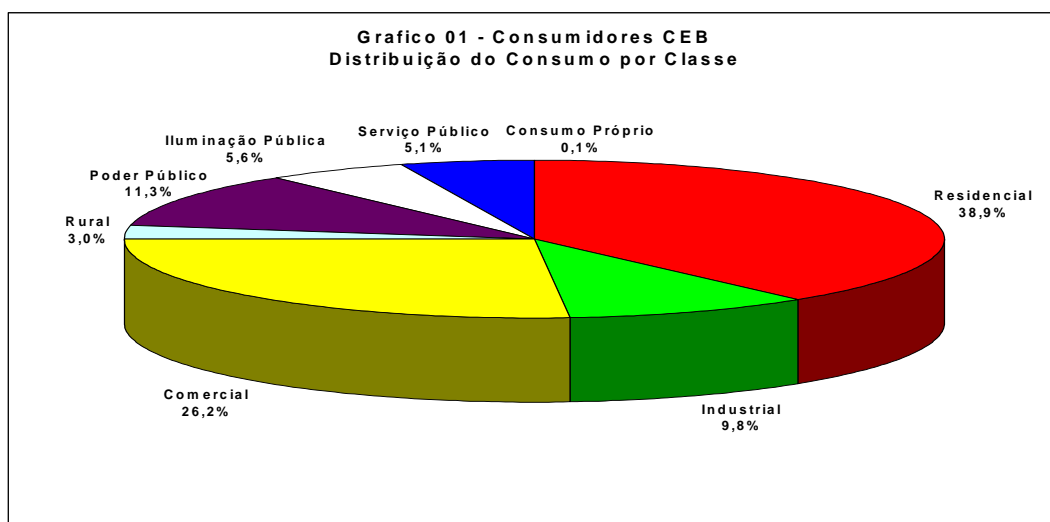


Gráfico 01 - Consumidores CEB - Distribuição do Consumo por Classe

Os “grandes clientes” da CEB situam-se entre os classificados como Poder Público, Serviço Público, Iluminação Pública e aqueles atendidos dentro do grupo tarifário de alta tensão, conforme exemplificado nos gráficos a seguir.

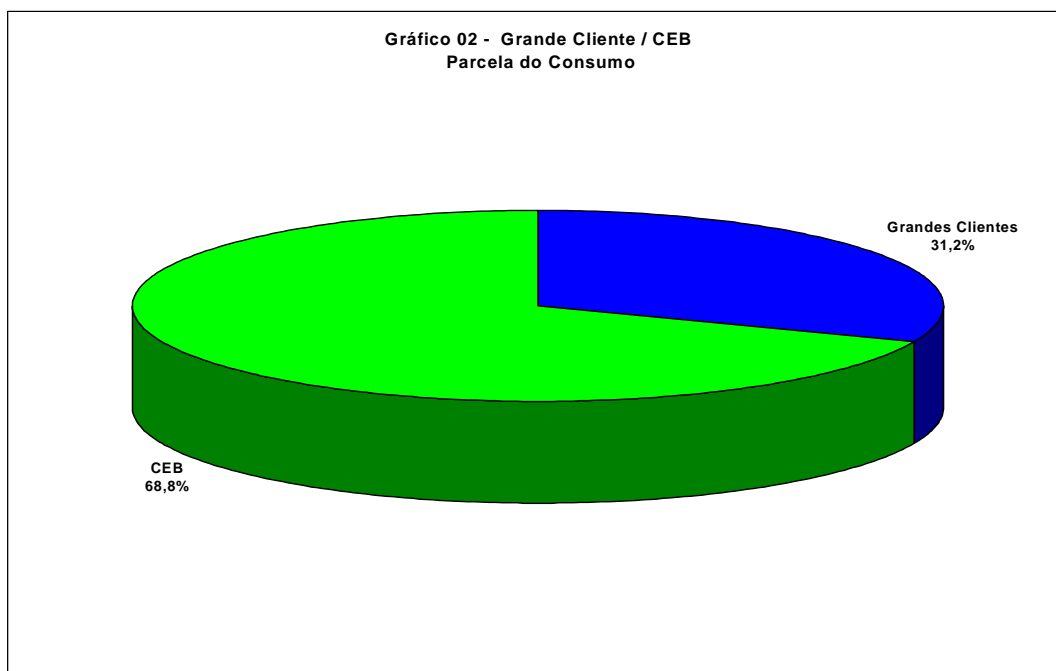


Gráfico 02 - Grande Cliente / CEB - Parcela do Consumo

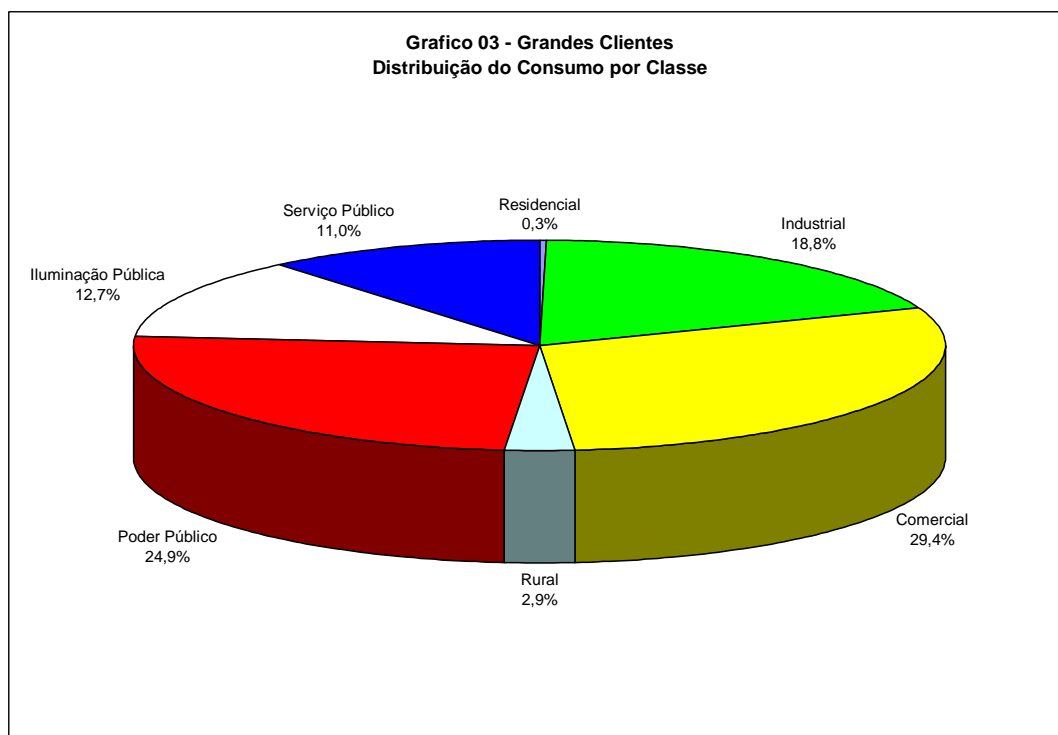


Gráfico 03: Grandes Clientes - Distribuição do Consumo por Classe

### 2.3 - Enfrentando o Desafio

Inspirada pela destinação histórica da cidade, de enfrentar grandes desafios e súbitas transformações, a Diretoria da CEB, após criteriosa análise das profundas mudanças estruturais por que passa o setor elétrico brasileiro e anteendo o cenário dos próximos 15 anos, teve uma noção mais realista da necessidade e da urgência de iniciar uma nova etapa. Ciente da magnitude e da premência desse desafio, a Companhia iniciou o processo de mudança da cultura empresarial. Fazia-se mister buscar maior flexibilidade administrativa, com um eficiente controle de resultados, sem, contudo, esquecer do seu importante papel de agente promotor do desenvolvimento sócio-econômico da região Centro-Oeste.

Com o envolvimento e a participação efetiva de todo o corpo gerencial da empresa, foi realizado o Planejamento Empresarial que, calcado na missão e na visão previamente estabelecidas, definiu o modelo de gestão, os objetivos, as diretrizes e as metas empresariais.

Contextualizada num ambiente continuamente competitivo e visando uma melhor inserção no cenário nacional, onde a qualificação dos recursos humanos, as inovações tecnológicas, o reordenamento da estratégia, bem como a busca contínua e persistente da excelência, são elementos determinantes do sucesso, a CEB iniciou a sua reestruturação organizacional, imprimindo novo ritmo a suas ações. Superando as dificuldades inerentes à empresa estatal, criou um fórum de debates gerenciais, para definir a sua identidade institucional.

Foram estabelecidos os princípios balizadores do comportamento empresarial, as prioridades, as competências e as ações necessárias, permitindo, assim, de forma clara e transparente, o alinhamento de todo o seu efetivo com os preceitos identificados. A empresa envolveu-se como um todo, desde os Diretores até os empregados operacionais.

Após o estabelecimento da visão ampliada do negócio e com a responsabilidade de aumentar o índice de satisfação do cliente, garantindo a sua fidelidade, a Superintendência Comercial desenvolveu um projeto voltado para o segmento "grandes clientes", onde o **foco no cliente** foi substituído pelo **foco do cliente**.

Em "Marketing de Relacionamento", Regis McKenna nos ensina:

"Se quiserem sua fidelidade, as empresas precisam aprender a ser fiéis a seus clientes.

(...)

O futuro será diferente e imprevisível. Precisamos ultrapassar nossas próprias fronteiras mentais e históricas e redescobrir o mundo no século XXI."

Decidida a encontrar um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de, com ele, criar e manter um estreito relacionamento, a CEB iniciou o processo de transformação do atendimento prestado. Esse processo pressupunha planejamento, qualificação técnica, paciência, persistência e habilidade para a abordagem, conforme orienta Philip Kotler, e outros, em seu livro "Marketing de Alta Visibilidade".

Definidos os objetivos, as metas e os pré-requisitos básicos da equipe a ser formada, a empresa investiu na seleção, capacitação e aperfeiçoamento do grupo. Foi oferecido, *in company*, para 40 profissionais da área comercial, o curso "Planejamento e Estratégias de Marketing". Em prosseguimento e conforme as atividades a serem desenvolvidas, alguns profissionais participaram do curso "Despertando Talentos", do Dale Carnegie.

### 2.4 - Projeto-Piloto "Fidelização de Grandes Clientes"

O processo de fidelização de "grandes clientes" foi iniciado com um projeto-piloto, que envolveu 13 clientes. Para executá-lo, foram selecionados 02 profissionais, dentre os treinados, que tiveram a atribuição de delinear o escopo do projeto, cuja finalidade precípua era criar procedimentos para cativar e manter os atuais clientes, através de um atendimento

personalizado e diferenciado. Após a micro segmentação do grupo "grandes clientes", foi definido que os clientes dessa etapa deveriam estar contidos nos seguintes subgrupos:

- Poder público
- Comercial varejista
- Comercial atacadista
- Industrial
- Prestador de serviços
- Organismo internacional

Dentre os objetivos almejados com essas visitas, podemos destacar:

- Conhecer as atividades, as necessidades e os desejos dos clientes, contribuindo para a melhora de seus processos produtivos;
- oferecer novas soluções tecnológicas para o aumento da eficiência energética;
- estabelecer canais de comunicação direta, através de e.mail, fac-símile e telefone para contatos de urgência;
- incrementar a comercialização de novos serviços e produtos, favorecendo o aumento da confiabilidade e da satisfação com a marca CEB;
- esclarecer aos clientes sobre a desregulamentação do setor elétrico e a possibilidade de negociação tarifária para clientes livres;
- divulgar novas técnicas de engenharia;
- melhorar a qualidade do atendimento aos clientes, agilizando os procedimentos administrativos e diminuindo os prazos de execução de serviços;
- visitar empresas do setor elétrico, reconhecidas pelo vanguardismo e pela efetividade de suas ações.

Identificados os nichos de mercado com os quais o trabalho seria iniciado, a Superintendência Comercial estabeleceu que a equipe seria formada por 05 profissionais, sendo 03 técnicos da área de engenharia e 02 da área administrativa, todos com treinamento em *marketing*. Foi adotado o princípio da complementariedade, ou seja, a equipe deveria evidenciar as seguintes características e/ou habilidades, entre outras: capacitação técnica, versatilidade, competência, comprometimento com a empresa, ética, autoconfiança, determinação, ousadia, boa comunicação, pró-atividade, flexibilidade, positivismo, espírito empreendedor, ambição e pensamento estratégico.

As visitas foram agendadas por telefone, com antecedência mínima de 03 dias. O planejamento seguiu as técnicas do *marketing* de relacionamento, desde o primeiro contato.

Após o agendamento da visita, a equipe analisava as informações técnicas referentes ao cliente, tais como: situação dos contratos de fornecimento de energia elétrica, demanda contratada, ocorrência de baixo fator de potência, necessidade de substituição de medidor, dificuldades para efetuar leitura e manutenção. Dependendo do conhecimento técnico exigido, 02 ou 03 dos membros da equipe participavam de cada entrevista.

Do estudo da situação da unidade consumidora resultava um relatório, que era apresentado e discutido, por ocasião da visita. O cliente, então, recebia uma pasta, contendo as informações sobre a sua unidade consumidora, os nomes, telefones, fac-símiles e *e.mails* de técnicos da CEB, que poderiam ser contatadas em casos de urgência, bem como a identificação da pessoa que a ele daria atendimento personalizado.

Após informar sobre o desejo da CEB, de tornar-se parceira de seus clientes, era feito um breve comentário sobre as mudanças no setor elétrico brasileiro e, a seguir, a equipe colocava-se à disposição do cliente para discutir soluções para os problemas apontados, conhecer suas atividades e necessidades em relação ao fornecimento de energia e negociar o atendimento às suas reivindicações.

Estabelecido o canal de comunicação direta com o consumidor e definido que todas as suas demandas deveriam ser apresentadas, preferencialmente, através do profissional alocado para prestar o atendimento diferenciado e personalizado, lotado na Gerência de Grandes

Clientes, conseguiu-se centralizar o recebimento das solicitações de serviços e agilizar o atendimento a esses pleitos.

O sucesso dos resultados obtidos indicou que poderíamos implantar o processo de fidelização, conjugando flexibilidade - para adotar soluções técnicas individualizadas, com oportunidade - para agregar valor ao serviço de fornecimento de energia elétrica. Dessa forma, estamos contribuindo, para o desenvolvimento auto-sustentável, além de melhorar as condições competitivas da CEB, no mercado altamente competitivo, globalizado e desafiante do setor elétrico.

Conforme preconizado por Richard Whiteley, em "A Empresa Totalmente Voltada Para o Cliente", precisávamos garantir não só a excelência de nosso produto, como, também, a excelência dos serviços ofertados, aí se inserindo, de forma destacada, o atendimento customizado aos nossos clientes.

Tornou-se imperioso perseguir, obstinadamente, a satisfação do cliente, aprendendo com os vitoriosos e mantendo-nos, permanentemente, alertas e prontos para agir.

## **2.5 - Fidelizando o Cliente**

### **2.5.1 - Atendimento Personalizado**

Com a experiência positiva do projeto-piloto, ficou evidente que a sistemática de atendimento personalizado e de visitas periódicas aos "grandes clientes" deveria ser implantada em caráter definitivo.

Após várias discussões, chegou-se ao consenso de que a composição de uma equipe multigerencial seria a forma mais adequada para prestar um serviço customizado, sendo que o atendimento personalizado ficaria com os representantes da Gerência de Grandes Clientes, integrantes da equipe e presentes em todas as visitas.

Cabe ressaltar que esses profissionais, chamados após a identificação dos problemas existentes na unidade consumidora do cliente, participaram do curso de marketing e já incorporaram os conceitos da transformação e da visibilidade.

Conforme a Superintendência Comercial amplia o universo de clientes visitados, aumentam as demandas por atendimento personalizado da Gerência de Grandes Clientes e incrementa-se a credibilidade da CEB no mercado alvo.

### **2.5.2 - Assessoramento para Correção do Fator de Potência**

Como uma das necessidades dos "grandes clientes", identificada no projeto-piloto, foi a orientação para correção do baixo fator de potência, a CEB está desenvolvendo um projeto de parceria com a iniciativa privada, para atender à demanda existente.

As empresas prestadoras de serviço, com regularidade jurídico-fiscal, habilitação econômico-financeira e comprovada experiência técnica na correção do BFP, poderão cadastrar-se junto à Superintendência de Suprimentos, para serem inseridas na relação de firmas recomendadas pela CEB.

Após a análise de toda a documentação exigida e da obtenção do Certificado de Registro Cadastral, as empresas participarão de um curso de aperfeiçoamento técnico, a ser ministrado por esta Companhia, após o qual poderão ser consideradas aptas a contatar os nossos clientes.

### **2.5.3 - Gerenciamento da Carteira de Débitos**

A característica das atividades desenvolvidas pelos clientes particulares da Gerência de Grandes Clientes da CEB leva a empresa a adotar um procedimento específico e personalizado quanto à inadimplência dos mesmos.



As oscilações da economia, no que diz respeito ao arrefecimento de demanda de consumo, nem sempre podem ser previstas e, conseqüentemente, causam dificuldades no pagamento das faturas de energia elétrica para todos os consumidores, especialmente aos do ramo comercial e industrial, uma vez que encomendas são canceladas e novos contratos de venda são adiados. A energia elétrica, sendo um insumo importantíssimo nos negócios, torna a CEB uma parceira voluntária do cliente.

A carteira de débitos da CEB, dos "grandes clientes" particulares, é administrada pela Gerência de Grandes Clientes, que está subordinada à Superintendência Comercial. O profissional encarregado de acompanhar a inadimplência e emitir os cortes, necessita conhecer a legislação do setor elétrico, o Código de Defesa do Consumidor e as normas internas da Companhia. Deve ser comunicativo, educado e cortês no trato com o cliente, buscando alternativas de pagamento que atendam às suas eventuais dificuldades, sem comprometer a legislação e a saúde financeira da empresa.

Após a análise diária do relatório dos clientes particulares inadimplentes, ele utiliza-se dos preceitos do *telemarketing* para confirmar a existência do débito. Em caso afirmativo, negocia a sua quitação, podendo, inclusive, conceder uma dilatação no prazo de pagamento. Entretanto, fica explícito que, caso o acordo não seja honrado, a suspensão do fornecimento será inevitável e automática.

Por ocasião da suspensão, o eletricitista responsável pela execução do serviço, deve, obrigatoriamente, comunicar ao cliente que irá executar o corte, resguardando aspectos de segurança e minimizando perdas no que diz respeito a linhas de produção e trabalhos em andamento, especialmente os executados em ambiente de informática.

Uma vez quitado o débito, o cliente solicita a religação de sua unidade consumidora, serviço este executado com prioridade.

Com a implantação dessa sistemática, verificou-se que alguns clientes, com episódios esporádicos de inadimplência, após decorridos 20 (vinte) dias do vencimento da fatura, antecipam o contato com a Gerência de Grandes Clientes, propondo a negociação e justificando a excepcionalidade do atraso. Firma-se, assim, um relacionamento personalizado e de mútua confiança.

Como se pode observar, com esse procedimento, a CEB gerencia a carteira de débitos de grandes clientes, reduzindo a inadimplência e resguardando o equilíbrio financeiro do seu negócio, sem prescindir da satisfação dos clientes e de sua fidelidade para com a empresa.

### **3 - CONCLUSÕES**

A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, chamada de Constituição Cidadã, foi iniciada uma nova etapa na vida dos brasileiros, onde a consciência sobre seus direitos e deveres passou a ganhar espaço para crescer e fortalecer-se cada vez mais.

A celeridade com que as inovações tecnológicas passaram a ser disponibilizadas para o mercado global, exigiu que as pessoas se adaptassem, independentemente da sua vontade, aos novos equipamentos e serviços oferecidos.

A globalização proporcionou oportunidades de conhecimentos e parâmetros que aumentaram as expectativas dos clientes e, conseqüentemente, suas exigências.

O novo modelo do setor elétrico, advindo da desregulamentação em andamento, com ênfase na competitividade entre agentes, tanto na geração quanto na comercialização, provocou o aprimoramento dos serviços prestados e abriu espaço para a criatividade e a diferenciação, gerando benefícios aos clientes. Propiciou, também, o aumento do nível de exigência do usuário de energia elétrica, que conta com um forte aliado: a mídia. Esta, exercendo o seu papel de disseminadora da informação, proporciona um conhecimento imediato das novidades.

O surgimento da legislação e dos órgãos de defesa do consumidor, bem como das agências reguladoras, com o papel de ente fiscalizador, respaldaram as ações do cliente para fazer valer seus direitos.

A inserção da CEB no ambiente competitivo provocou mudanças nas estratégias empresariais, introduzindo novos processos e aperfeiçoando os existentes, de modo a apresentar-se aos clientes, em igualdade de condições com os concorrentes, para obter a sua fidelidade.

A fidelização de "grandes clientes" é um processo dinâmico, contínuo e flexível, que envolve a empresa como um todo e não só a área comercial. Ela pressupõe qualidade no fornecimento de energia elétrica, estratégias para novos negócios, oferecimento de serviços que surpreendam os clientes, avanços tecnológicos e acompanhamento permanente do mercado.

É a vez do consumidor.

Albert Einstein, em sua genialidade, afirmou:

**"A MENTE QUE SE ABRE A UMA NOVA IDÉIA NUNCA VOLTA A SEU TAMANHO ORIGINAL."**

#### **4 – BIBLIOGRAFIA**

**DANTAS, José e TEIXEIRA, Francisco M.P. – *História do Brasil, da Colônia à República*, São Paulo: Moderna, 1988.**

**SKIDMORE, Thomas E. – *De Getúlio Vargas a Castelo Branco*, Rio de Janeiro: Saga, 1969.**

**McKENNA, Regis – *Marketing de Relacionamento*, Rio de Janeiro: Campus, 1993.**

**KOTLER, Philip, REIN, Irving e STOLLER, Martin – *Marketing de Alta Visibilidade*, São Paulo: Makron Books, 1999.**

**WHITELEY, Richard – *A Empresa Totalmente Voltada Para o Cliente*, Rio de Janeiro: Campus, São Paulo: PUBLIFOLHA, 1999.**

**Site [www.infobrasilia.com.br/história.htm](http://www.infobrasilia.com.br/história.htm)**

## 5 – CONTATOS

- BEATRIZ MARIA RODE

e.mail: [beatrizr@ceb.com.br](mailto:beatrizr@ceb.com.br)

Fone: (61) 325.2947 Fax : (61) 223.5029

- HAMILTON CARLOS NAVES

e.mail: [hamilton@ceb.com.br](mailto:hamilton@ceb.com.br)

Fone: (61) 325.2943 Fax : (61) 223.5029

- STEFANOS BARBOSA NICOLAIDIS

e.mail: [ouvidoria@ceb.com.br](mailto:ouvidoria@ceb.com.br)

Fone: (61) 325.2957 Fax : (61) 226.9063