



## **A Comunicação e a sua Influência no Processo de Consumo<sup>1</sup>**

Rodney de Souza NASCIMENTO<sup>2</sup>

Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, SP

### **RESUMO**

Entender como pensa o consumidor é um desafio incessante para as corporações no mundo contemporâneo. Esse esforço envolve mudança da identidade de um produto em relação à identidade de produtos concorrentes na mente dos consumidores. Entretanto, posicionar marcas ou produtos nos tempos atuais, em que somos bombardeados por todo tipo de estímulos publicitários, só é possível quando trabalhamos para fazer a conexão do posicionamento desejado para a marca ou produto com a percepção, os valores e desejos ou anseios do público-alvo. Para nosso estudo, escolhemos o cartão de crédito como foco principal de análise, uma vez que se trata de um produto de uso global e que, ao longo das últimas décadas, vem transformando todo o processo dos meios de pagamento. Para tanto, utiliza-se da comunicação como colaborador principal dessa transformação e expansão. O principal foco deste estudo foi procurar compreender o processo de mudança na comunicação das campanhas publicitárias das bandeiras de cartão de crédito e a sua relação com o comportamento do consumidor.

**PALAVRAS-CHAVE: comunicação, consumo, cartões de crédito, publicidade.**

### **Introdução**

A comunicação e a sua influência em relação ao consumo estão presentes não só nas influências do marketing mix (produto, preço, praça e promoção), como também atreladas a todo o processo de consumo. Nele, relacionamos elementos que podem evidenciar toda a sua força. Para conhecermos melhor como tais influências atuam no processo de consumo, convém detalhar como a relação entre as etapas e a comunicação influenciam todo esse processo.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Publicidade e Propaganda, IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutorando em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP, Mestre em Comunicação e Mercado pela Faculdade Cásper Líbero, Pós-Graduação lato sensu em Teoria da Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero. Pesquisador do CIP (Centro Interdisciplinar de Pesquisa), professor nos programas de graduação e pós-graduação lato sensu da Faculdade Cásper Líbero. Email. [rodney@facasper.com.br](mailto:rodney@facasper.com.br)



Na primeira etapa, a do ‘reconhecimento da necessidade ou do problema’, o consumidor estabelece a diferença entre o que quer para si e o que percebe de sua situação atual. As necessidades, segundo Kotler e Armstrong (2007), podem ser acionadas por estímulos internos quando as necessidades normais de uma pessoa, como fome e sede, atingem um nível suficiente para se tornar um impulso à compra. Para tanto, cabe às empresas, nessa fase, descobrir as necessidades e os desejos dos consumidores.

A etapa da ‘busca da informação’ serve para que o consumidor encontre aquilo que satisfaça necessidades detectadas. Caso o impulso seja forte e o produto esteja disponível, ele fará a compra. Caso contrário, ele armazenará o impulso em sua memória até encontrar o produto que satisfaça a sua necessidade. Para tanto, o consumidor buscará informações em suas fontes pessoais (família, amigos, vizinhos); comerciais (propaganda, vendedores, internet); públicas (mídia de massa, busca pela internet); ou experimentais (manuseio do produto, utilização do produto). Para Bonne e Kurtz (2008), nessa fase existe um esforço das empresas, por meio de estratégias específicas de marketing. As campanhas de comunicação procuram utilizar informações persuasivas sobre suas ofertas em formatos úteis para o consumidor.

Na terceira etapa, ‘avaliação das alternativas’, o sujeito considera as opções disponíveis em função da importância que confere a certos atributos ou benefícios do produto ou serviço que satisfaçam as necessidades detectadas. É nessa fase que surgem os critérios para a compra, e o consumidor evoca um conjunto de nomes de marcas que podem ajudar a compreender esses critérios. Além disso, ele desenvolve as percepções de valor de cada uma. As empresas desenvolvem uma série de estratégias capazes de interagir com o consumidor de modo a tornar positiva a sua relação com a marca. Tomemos como exemplo a Fiat, que desenvolve promoções para atrair potenciais consumidores para seus modelos com test-drive de veículos. Esse tipo de ação faz parte do estágio de avaliação no processo de decisão de compra. Para que se torne realidade, a marca desenvolve estratégias de comunicação que envolvem diversas mídias e, nelas, convidam os consumidores a conhecerem um determinado modelo comparecendo a um dos seus pontos de venda da marca. Toda essa estratégia de comunicação é de extrema importância para a marca, pois atrelar todos os envolvidos (mídias, pontos de venda,



consumidores), por meio da comunicação integrada, requer esforços contínuos em busca de seus objetivos.

Segundo Bonne e Kurtz (2008), os profissionais de marketing tentam influenciar o resultado desse estágio de três maneiras: em primeiro lugar, educando os consumidores sobre os atributos considerados importantes na avaliação de uma classe específica de produtos. Nessa fase, estratégias específicas de comunicação podem colaborar para tal processo, como test-drives, que citamos anteriormente; geração de experiência, ensinando o consumidor a manusear o produto; degustações, infocomerciais direcionados para produtos específicos que requerem mais informações para o consumidor final, entre outras atividades capazes de ajudar nesse processo.

Em segundo lugar, com pesquisas específicas, procuram identificar quais critérios de avaliação são importantes para um indivíduo e tentam mostrar por que uma marca específica preenche tais critérios. A comunicação entra nesse processo não só informando seus atributos, mas também identificando o seu diferencial competitivo frente à concorrência. E, por último, tentam induzir o consumidor a expandir seus conhecimentos. Nessa fase, os profissionais de marketing esforçam-se por desenvolver produtos capazes de atender às necessidades do consumidor.

Na fase da ‘decisão de compra’, realiza-se a compra propriamente dita – e há fatores que influem neste momento, como a facilidade e a rapidez para efetuar a transação. Neste momento o consumidor decide o local da compra. Ele formaliza o produto a ser comprado, a marca, o revendedor que pode oferecer a melhor forma de pagamento, e outros elementos importantes, como a quantidade e a frequência a ser comprada. Os consumidores geralmente escolhem lojas considerando características como localização, preço, variedade, funcionários, imagem e serviços. O que pode influenciar o consumidor no processo de decisão é a conveniência das compras, ou seja, se ela será efetuada em casa por telefone, por telemarketing das empresas ou pela internet. Para tanto, as empresas especializadas em vendas pela internet usarão recursos específicos para atrair esses consumidores.

O ‘comportamento pós-compra’ é o momento em que o consumidor utiliza o produto ou serviço. É nesse estágio que se produz satisfação ou insatisfação, que podem ou não construir fidelidade. Para tanto, há necessidade de saber se o consumidor ficou



satisfeito ou não em relação ao produto que comprou a partir do reconhecimento de uma necessidade. Um instrumento utilizado para o levantamento de informações são as pesquisas de satisfação. Nela podemos identificar se um consumidor ficou satisfeito ou não.

As expectativas geradas pela compra do produto, o seu uso e o seu desempenho percebido vão garantir a recompra. Um efeito contrário de satisfação pode simplesmente não gerar fidelidade entre o consumidor e a marca. As empresas, na tentativa de estabelecer maior relação com os consumidores, vêm utilizando seus serviços de apoio ao consumidor para minimizar tais impactos. Anúncios publicitários que demonstram a satisfação dos consumidores são importantes, e a comunicação mais uma vez é tida como elemento chave na busca da satisfação total do consumidor. A Lexus, empresa do segmento luxo do grupo Toyota, estabelece que não é suficiente apenas satisfazer seus consumidores, mas é necessário também encantá-los. Para tal, não poupam esforços no pós-venda, com serviços exclusivos para atender a uma clientela exigente que sabe diferenciar marcas e produtos.

O “modelo do processo de decisão de compra” revela que os consumidores podem ou não seguir regras na hora de adquirir produtos. Vários teóricos já abordaram o tema e desenvolveram toda uma sistemática em relação ao processo decisório de compra. Em princípio, o que se vê nesse processo é que todos os consumidores compram de forma sistemática, racional e calculada (Semenik e Bamossy, 1996).

A comunicação interage em todo o processo, elementos mais sofisticados são utilizados para procurar disseminar a mensagem, como também interagir com o consumidor onde ele estiver. A mídia tradicional já não é suficiente para alcançar tais resultados. Com as novas tecnologias - a internet, a televisão digital, os celulares 3G (terceira geração) e seus ferramentais -, que se tornam cada vez mais populares, podemos contar com novos formatos para atrair o consumidor.

As agências de publicidade mantêm em seu staff profissionais altamente gabaritados para esse fim, como Walter Longo, da Young Rubicam (Meio Digital, 2008). Evangelista, como é conhecido dentro da agência, afirma que a chamada “compre isto” está morrendo, e para reter a “atenção” dos clientes do século 21 será indispensável o tripé informação-entretenimento-interatividade. Essa nova denominação



mudará o comportamento das empresas no sentido de afinar o discurso para os consumidores. Longo ainda afirma que a propaganda terá de se integrar ao conteúdo e haverá crescimento de formatos já experimentados, seja na mídia impressa (informe publicitários), seja na eletrônica (infocomerciais).

Embora a complexidade do comportamento humano possa gerar vários vieses em relação ao consumo, na prática vemos que as influências afetam o resultado da compra. Para um melhor entendimento de como a comunicação influencia o comportamento de consumo, foi desenvolvida uma pesquisa com portadores de cartões de crédito, que veremos a seguir em detalhes.

### **Pesquisa com portadores de cartão de crédito**

Para esta pesquisa escolhemos o cartão de crédito como foco principal de análise, uma vez que se trata de um produto de uso global e que ao longo das últimas décadas vem transformando todo o cenário dos meios de pagamento, principalmente no Brasil. Para tanto, utiliza-se da comunicação como colaborador principal dessa transformação e expansão.

O objetivo desta pesquisa foi realizar um levantamento de como o cartão de crédito é aceito pelos consumidores, quais são seus hábitos em relação ao seu uso, como também qual a sua opinião em relação às campanhas publicitárias, em especial à da bandeira Mastercard – “Não tem preço”.

A pesquisa foi realizada utilizando uma amostra probabilística simples, com 200 portadores de cartões de crédito, nos meses de outubro e novembro de 2008, seguindo os seguintes critérios estatísticos: margem de erro de 7% e margem de segurança de 95%. As entrevistas trabalharam no sistema de rolagem, entrevistando pessoas que tinham ou não cartão de crédito.

A divisão entre gêneros deu-se da seguinte forma: 59% pertenciam ao público feminino e 41%, ao público masculino. A distribuição da idade dos entrevistados foi a seguinte: 66% entre 21 e 29 anos, 22% mais de 30 anos, e 12% até 20 anos. Vale ressaltar que a amostra foi formada principalmente por entrevistados mais jovens, não porque tenha havido preferência por esse público, mas sim porque esse público possui cartão de crédito. Em relação à escolaridade, 45% fizeram curso superior completo,



41% estavam em curso, 10% tinham ensino médio completo, e 5% fundamental completo.

Para nossa análise iremos considerar apenas os usuários de cartão de crédito, ou seja, 86% do total dos entrevistados. Destes, 49% eram clientes da bandeira Visa, 30% da Mastercard, e 10% da American Express. Os demais

eram usuários de cartões entre cartões de lojas, como C&A, Extra, e outros.

Em pesquisa, levantou-se que 84% dos cartões de crédito são obtidos principalmente em bancos. Trata-se de um produto de venda, uma vez que o cartão é um contrato de cessão de crédito e pertence ao órgão emissor.

A expansão do cartão de crédito resulta principalmente do empenho contínuo dos mesmos, que não poupam esforços no sentido de promover a sua venda. Para tanto, os gerentes, os maiores responsáveis pela venda dentro das agências, cumprem metas mensais de vendas. Toda estratégia de esforço de vendas é acompanhada por um arsenal variado de materiais informativos impressos, disponíveis nas agências. Além, é claro, das campanhas publicitárias que fazem dentro da estratégia mercadológica das instituições financeiras. Podemos citar as campanhas de recompensas de milhagem e de troca de produtos, entre outros, que tornam o cartão atraente para quem o adquire.

Outros meios também foram citados e são apenas os desdobramentos dessas estratégias. São eles: divulgação em empresas, quiosques em shoppings e em lojas, (quando se trata de cartão da próprio) ou adicional oferecido por outro portador de cartão de crédito (familiares em geral).

Em relação à periodicidade de uso, podemos destacar que apenas 7% não usam o cartão com frequência. Os demais fazem uso dele sempre que necessitam, ou seja, diariamente, semanalmente ou mensalmente. Assim, podemos dizer que o cartão faz parte do cotidiano do público entrevistado e, fazendo uma correlação com os dados de mercado, podemos identificar que o crescimento e a expansão do cartão ocorreram principalmente entre o público mais jovem, geração que presenciou a chegada e o crescimento das tecnologias presentes em nosso tempo, como computadores e internet, entre outros. Esses elementos demonstram que os cartões - de crédito ou de débito - são vistos como práticos e rápidos na hora de realizar qualquer transação de pagamento.

Quando se trata do seu uso, 40% dizem que o cartão serve para compras parceladas, o que mostra que o mesmo foi o grande responsável pela expansão do



consumo e pelo crescimento da classe C no ano de 2008. Além disso, temos o fato de o cartão ser aceito para compras via internet, o que atende às classes mais abastadas que acessam a internet diretamente de suas casas. De outro lado, temos as classes menos favorecidas entrando no universo da internet, com a compra de computadores, e também copiando a forma de consumir daqueles que já estavam conectados com essa forma de consumo.

Dos entrevistados, 30% disseram usar o cartão de crédito em qualquer ocasião e 12% no caso de viagens. Trata-se de uma forma de pagamento aceita em todo o mundo, desde que o cartão seja internacional. Outros destaques ficam por conta do seu uso para pagamento de contas, modalidade nova oferecida pelos cartões (com 8% do total), e para saques em espécie (6% do total). Nesses dois últimos casos, podemos verificar que o cartão vem sendo utilizado por quase 14% dos entrevistados como uma renda acessória, em casos emergenciais.

Em relação à quantidade de cartões de crédito de cada entrevistado, 51% tinham apenas 1 cartão de crédito; 43% entre 5 e 10 cartões de crédito; e 6% mais de 10 cartões de crédito. Segundo dados do ItaúCard (Banco Itaú, 2007), empresa emissora de cartões de crédito, o brasileiro médio possui 3 cartões de crédito, contra 5,5 dos americanos. Na população americana, o índice de penetração do cartão de crédito atinge 41%, contra apenas 14,6% da população brasileira. Isso mostra que a expansão do cartão no Brasil ainda é baixa, mas trata-se de um mercado vasto para crescimento nos próximos anos, principalmente com a expansão da economia.

Quando perguntamos para os entrevistados como eles viam o cartão do crédito, o elemento “racional” apareceu em primeiro e segundo lugares, conforme podemos identificar no gráfico a seguir. Praticidade, rapidez, segurança por substituir o dinheiro vivo e poder de compra demonstram a importância que o cartão de crédito tem para seus usuários. Outros elementos também podem ser considerados, como programas de milhagem e a possibilidade de ser usado em qualquer lugar do mundo, entre outros.

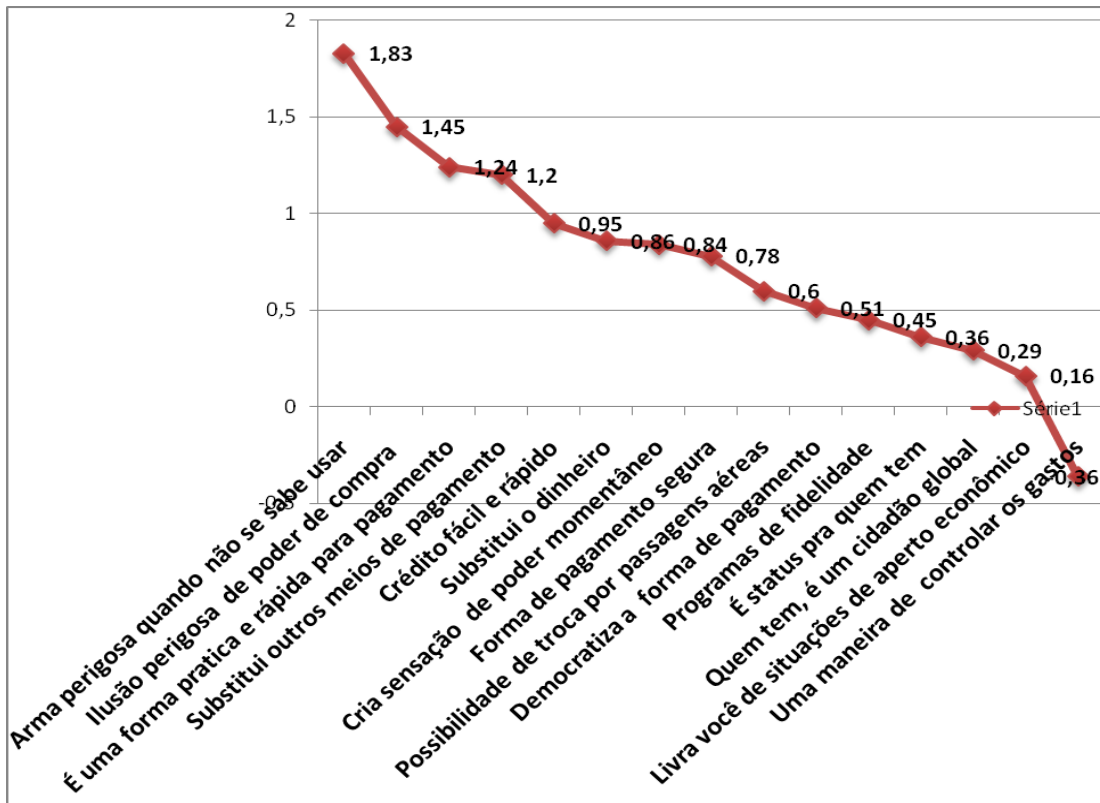


Gráfico 01 – O que é o cartão de crédito?

Explorando agora o fator comunicação, perguntamos aos entrevistados sobre as campanhas publicitárias de cartão de crédito.

O resultado identificou que, ao mesmo tempo em que as campanhas trabalham na transmissão de valores racionais, como modernidade, rapidez, segurança, funcionalidade, mudança no comportamento e na democratização do consumo, também trabalham com elementos emocionais. São eles situações de prazer e bem-estar em consumir, personalidade para quem tem, o fato de ser um cidadão global, status e poder, além do fato de oferecer uma solução financeira, quando não se tem dinheiro vivo.

Segue abaixo o gráfico referente à nossa questão.

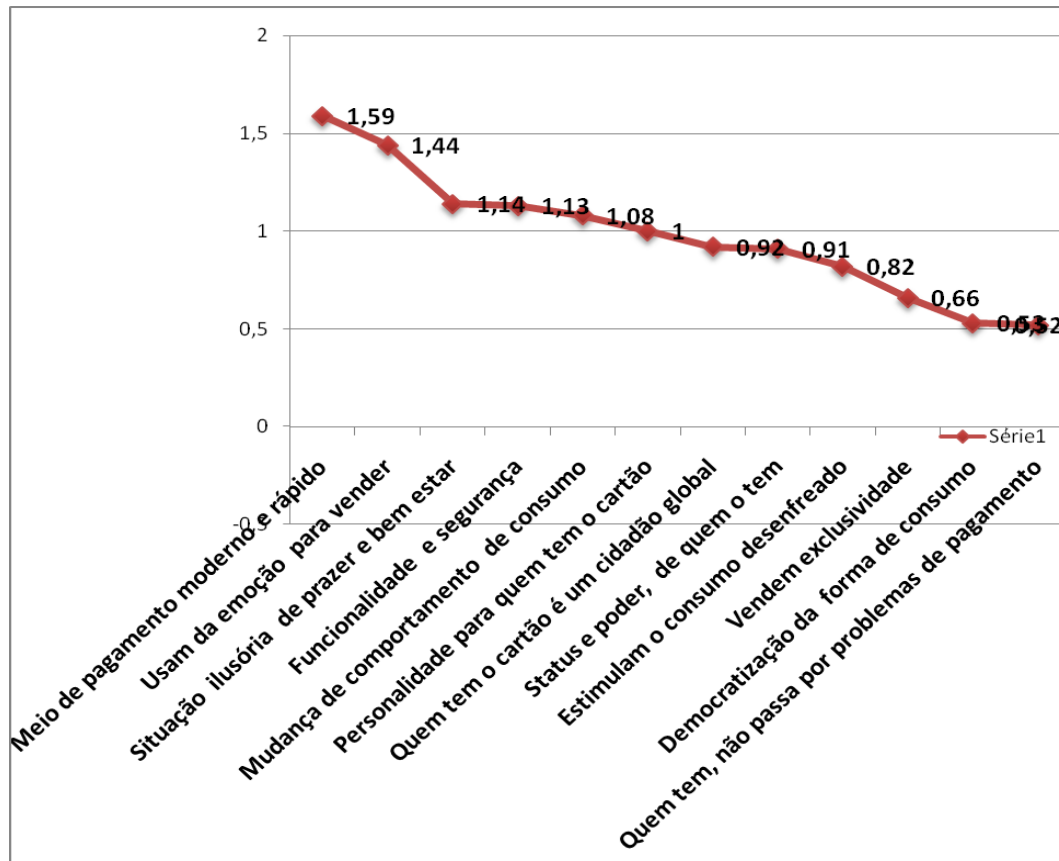


Gráfico 02 – Para você, as campanhas de cartão de crédito mostram?

Quando perguntamos se os entrevistados se sentiam atraídos pelas propagandas para adquirir cartão de crédito, 61% disseram que “não” e apenas 39% disseram que “sim”. Vale ressaltar que do total de entrevistados que disseram “não”, em algum momento quando adquiriram o cartão de crédito dos emissores, receberam algum tipo de material informativo. Esse fato demonstra que eles se sentiram atraídos por algum material de caráter persuasivo, originado de algum produto de comunicação, desenvolvido para esse fim pelos emissores.

Isso apenas demonstra, quando perguntamos como adquiriram o cartão, que os consumidores foram sensíveis ao conjunto de estratégias utilizadas pelo emissor ou pela bandeira, que trabalham com vários ferramentais de comunicação. Mesmo que a publicidade direta não seja o primeiro elemento gerador de aquisição do cartão em um primeiro momento, em outra fase do comportamento de consumo poderá fazer diferença relevante para obtenção do cartão. Nesse caso, nos pontos onde são realizadas as vendas.



Quando perguntamos se lembravam de alguma campanha de cartão de crédito, 70% disseram que “sim”. Destas, as campanhas com maior lembrança foram as das bandeiras Mastercard (56%), e da Visa (32%).

Essas duas bandeiras, em particular, estão presentes na mídia quase que diariamente ou em parceria com seus emissores. Isso revela que o esforço realizado por elas é reconhecido pelos entrevistados independente de possuírem um cartão da bandeira ou não. Quando se trata das campanhas publicitárias da Mastercard - “Não tem preço” - esse índice sobe, pois 83% se recordam de alguma campanha realizada pela mesma. Ressaltamos que as maiores lembranças são para o slogan “Existem coisas que o dinheiro não compra, para todas as outras existe Mastercard”.

Para os entrevistados, os principais objetivos da campanha da Mastercard, conforme podemos observar no quadro abaixo, são:

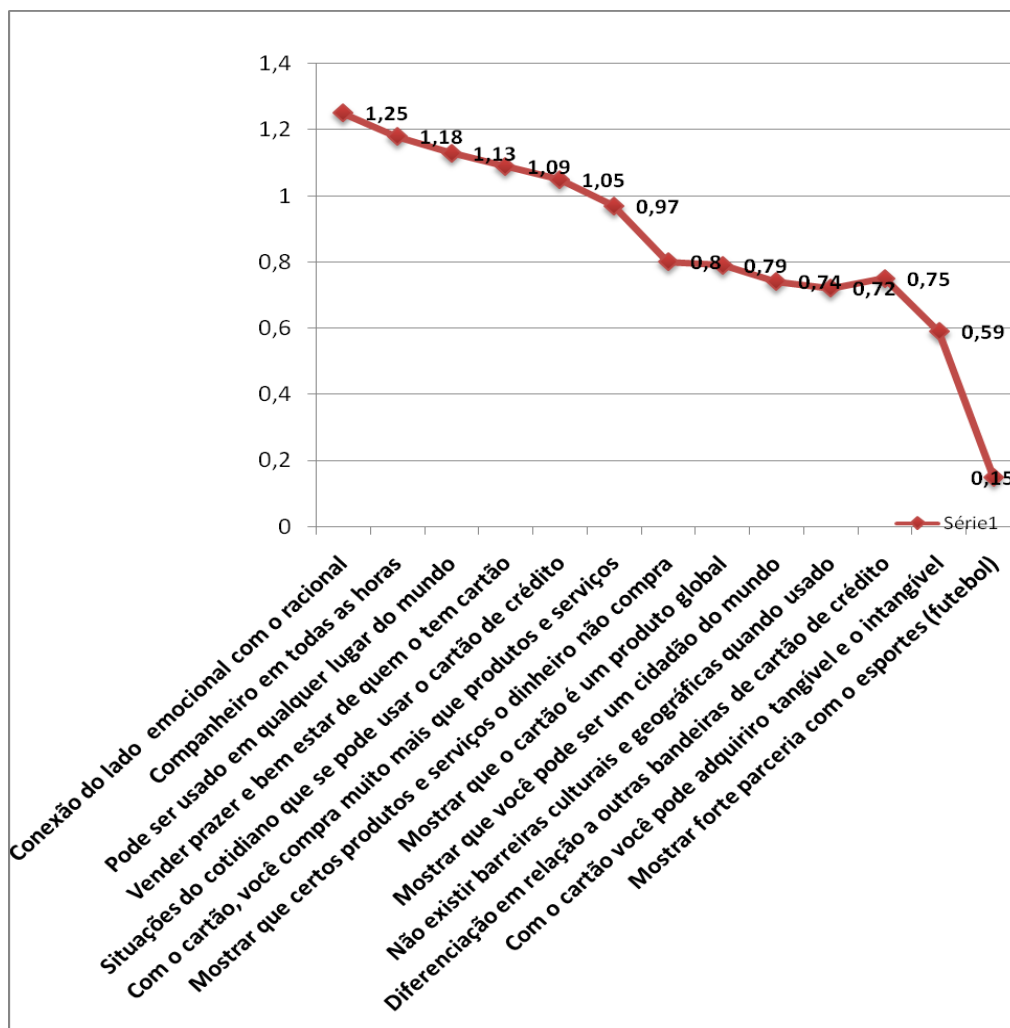


Gráfico 03 – Quais os objetivos da campanha Mastercard?



Nos resultados acima, o posicionamento de comunicação adotado pela marca Mastercard é facilmente identificado pelos entrevistados. Isso mostra que há consonância entre o que a marca pretende ser para o consumidor com o que é percebido por eles. Esse resultado identifica que a marca vem alcançando, por meio de suas estratégias de comunicação, alto índice de recall, como também vem sendo um forte aliado para seu crescimento e expansão no mercado brasileiro. Para tanto, um dos elementos mais trabalhados foi exatamente a conexão entre o emocional e o racional. Isso demonstra o sucesso do posicionamento da marca, fato observado em pesquisa.

Conforme entrevistas com os responsáveis pela campanha, esses resultados são expressos em números que garantem o crescimento da operação não só no Brasil, como também em todo o mundo. Por se tratarem de números confidenciais, os mesmos não foram fornecidos.

O posicionamento adotado pela marca vem de certa maneira colaborando com a mudança do comportamento do consumidor na forma do pagamento de suas compras, ao utilizar o cartão como meio prático, moderno e seguro.

Ainda em relação à campanha Mastercard, perguntamos para os entrevistados como eles resumiam a frase “Não tem preço”. Observamos que a maioria das respostas tinha origem nos elementos ‘carinho’, ‘felicidade’, ‘família’, ‘valor’, ‘amigos’, ‘vida’, ‘momentos únicos’, ‘sentimentos’, e ‘intangível’. Destes, o principal resultado mostrava que para se ter isso ‘o dinheiro não poderia comprá-lo’. O resultado vem ao encontro do slogan completo que “Existem coisas que o dinheiro não compra e para todas as outras existe Mastercard”.

Na última questão da pesquisa, quando perguntamos se entrevistados conseguiriam ficar sem usar o cartão de crédito, 70% afirmaram que sim. As justificativas foram que preferiam usar o dinheiro para pagamento à vista, obter um melhor controle de seus gastos, como também saber que podem utilizar outras formas de pagamento que não seja o cartão. Já para aqueles que disseram não (30%), as justificativas foram em relação à praticidade, uma forma de controlarem os gastos e o fato de poderem parcelar suas compras.

Nesses resultados, percebemos qual a relação entre o cartão de crédito e os seus consumidores e toda a sua dinâmica de uso. Identificamos também como o consumidor reage frente à comunicação e de que forma ele recebe a mensagem dada pelas



marcas. Nelas, podemos concluir que elementos de influência de consumo são identificados nas campanhas e em toda a estratégia mercadológica para a venda desse produto.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados apresentados identificam que a relação que o consumidor tem com o cartão de crédito vem crescendo a cada dia. O seu uso alterou a sua relação com o consumo e nele podemos identificar que os principais resultados desse processo se devem à funcionalidade do cartão. Esses elementos racionais para seu uso são reconhecidos pelos entrevistados pela pesquisa que realizamos, e, neles, os entrevistados veem o cartão de crédito como prático, seguro e substituto do dinheiro.

Os emissores dos cartões, em suas campanhas para a mídia, tratam de destacar essas características, o que contribui para o crescimento do setor. Nas campanhas publicitárias, os elementos racionais trabalhados tornaram os produtos semelhantes entre si. Uma maneira de diferenciar o posicionamento das marcas concorrentes foi a busca por ferramentas de comunicação distintas.

Essa diferenciação foi assimilada pelo mercado, e um dos resultados dessa nova ordem pode ser identificado nas campanhas publicitárias da bandeira Mastercard que mostramos para os entrevistados. Podemos notar que os resultados apresentados em nossa pesquisa mostram essa tendência, e, por sua vez, são reconhecidos pelos consumidores.

Nessas campanhas foi identificado como as influências durante o processo de consumo são percebidas pelos entrevistados e são oriundas de diversas formas. Elas podem ter sua origem no conjunto de aspectos que formam e acompanham o indivíduo em sua vida, seja no meio em que vive, da cultura que permeia a sua formação, em suas características pessoais ou daquelas desenvolvidas a partir das experiências que recebeu ao longo de sua vida.

No meio em que vivemos, passamos por constantes adaptações nos campos social, demográfico, tecnológico e econômico. Para se adequar a essas mudanças, as corporações procuram incansavelmente entender as necessidades dos consumidores. Delas procuram traduzir da melhor maneira possível produtos e serviços capazes de



atendê-los e, para tal, usam a comunicação. Estão embutidos na mensagem elementos representativos de comportamento de cada público trabalhado e que os aproximam.

Nesse jogo constante, a comunicação está sempre atenta para entender o comportamento de consumo, e, desse entendimento, busca elementos para influenciar todo o processo. São dessas influências, captadas em estudos mais profundos junto aos consumidores, que podemos ver o resultado dessa interação.

As campanhas mudaram para trazer elementos emocionais que fizessem com que os consumidores se identificassem com eles. Quando perguntamos, em nossa pesquisa, como os entrevistados percebem as campanhas publicitárias da Mastercard, rapidamente eles responderam que se identificaram com os ‘elementos emocionais’, como o carinho, a felicidade, a família, os amigos, a vida, os momentos únicos, os sentimentos e o intangível. Todos eles são influências que o consumidor carrega em todo o processo de consumo. Podemos observar que o cartão de crédito da Mastercard vem posicionando sua marca.

Este estudo é apenas parte de uma pesquisa maior que necessita de aprofundamento. Expusemos neste trabalho apenas parte do objeto. Sabemos que a comunicação por si só já alterou a maneira de as pessoas usarem o cartão de crédito como meio de pagamento. Isso é observado pelos números do setor, mas levando em consideração os números que representam esse aumento de participação de mercado para a marca Mastercard isoladamente, podemos identificar que dentro de seu propósito de comunicação vem alcançando o seu resultado. Mostra ainda por que é a campanha que melhor consegue no mundo globalizado estar, desde 1998, se renovando e tornando essa conexão entre o racional e o emocional a palavra de ordem para a manutenção de sua marca no mercado.

Procuramos aqui não realizar uma apologia da marca e nem do cartão de crédito, mas sim mostrar como um produto pode pela comunicação ser objeto de mudança na forma de consumo dos indivíduos.

## **REFERÊNCIAS**

**BANCO ITAÚ. Indicadores do Mercado de Meios Eletrônicos de Pagamentos - 2007.** São Paulo, Itaú, 2007.



BLACKWELL, D. Roger; MINIARD, W. Paul; ENGEL, F. James. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Thomson, 2005.

BOONE, Loius E.; Kurtz David L. **Marketing Contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARKETING pós-tesarac. **HSM Management**. São Paulo: HSM, v. 5, n. 70, p. 20-28, set/out. 2008.