

V-019 - MELHORIA NO ATENDIMENTO DAS AGENCIAS COMERCIAIS POR MEIO DA GESTÃO, ANÁLISE E NEGOCIAÇÃO IMEDIATA DE CONTAS – SISTEMA ANIME**Mauro Antonio dos Santos⁽¹⁾**

Administrador de Empresas pela Universidade Anhembi Morumbi - SP; pós-graduado com especialização em Finanças pela Fundação Escola de Comércio “Álvares Penteado”. Trabalha na U.N Oeste da SABESP desde 1997, onde atuou como Analista Econômico e Financeiro. Atualmente é Analista de Gestão, na Unidade de Gerenciamento Regional Butantã. Desde 2001 vem apresentando trabalhos técnicos no Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental. Entre 1989 a 1996, foi Gerente Empresarial no Banco Itaú S/A.

Endereço⁽¹⁾: Rua Major Paladino, 300 – Vila Leopoldina – São Paulo - SP. – CEP: 05307-000 Tel.: (011) 3838-6269 – E-Mail: maurosantos@sabesp.com.br

RESUMO

Prestar serviços de Saneamento, contribuindo com a melhoria da qualidade de vida da população é a missão que norteia todas as ações da SABESP, dentro desta premissa a satisfação dos clientes é uma das diretrizes estratégicas estabelecidas pela empresa e para garantir o acompanhamento e eventuais correções de rumo das ações inerentes à satisfação dos clientes a SABESP realiza periodicamente pesquisas que possibilitam a avaliação dos resultados apresentados em cada Unidade de Negócio, sendo uma delas a Unidade de Negócio Oeste. Na pesquisa de satisfação de clientes realizada em 2011, a Unidade de Negócio obteve um desempenho que apontava 86% de seus clientes satisfeitos. Esse resultado, mesmo dentro da meta, gerou uma grande preocupação e a melhoria nos índices de satisfação dos clientes passou a ser prioridade “A” para a Alta Administração da Unidade. Desta forma, na realização do Planejamento Operacional da Unidade, concluiu-se que era preciso melhorar o índice de satisfação, sob o risco de não conseguir manter-se dentro meta estabelecida pela Diretoria da Empresa. No Ano de 2012, foram feitos esforços adicionais que resultaram em um excelente resultado na ordem de 91% de clientes satisfeitos, mas se por um lado o alcance deste índice era motivo de comemoração, por outro trazia o desafio de ser mantido. No ano de 2013 surgiu um novo desafio, pois foi instituída a análise e negociação imediata de contas, que demandava mais tempo no atendimento ao cliente, em virtude da necessidade de emissão de formulários específicos para formalização das eventuais reformas decorrentes destas análises. Assim, da necessidade de se prestar um bom atendimento sem extrapolar o tempo estabelecido em meta e não comprometer os bons índices apresentados na pesquisa de satisfação, surgiu a oportunidade para o desenvolvimento do Sistema ANIME, que tem por finalidade facilitar a formalização da negociação imediata de contas e contribuir com a melhoria da gestão no processo de atendimento comercial. Para nossa alegria, após a implantação da ferramenta, o índice de satisfação no ano de 2013 aumentou para 93%.

Desta forma, com a nossa experiência colocada em prática em duas agências comerciais da Unidade de Negócio Oeste, onde a utilização desta ferramenta auxiliou na melhoria da gestão e redução do tempo de atendimento, esperamos dar a nossa singela contribuição para as áreas de atendimento das empresas de saneamento brasileiras.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema ANIME, atendimento, gestão, satisfação dos clientes, reforma de contas.

INTRODUÇÃO

Atualmente, no que diz respeito ao relacionamento com o cliente, um dos maiores desafios das organizações do setor de saneamento é atender as suas necessidades e trabalhar com foco para buscar, manter e elevar a sua percepção de satisfação quanto aos serviços prestados. Assim, motivados pelo desafio em contribuir efetivamente para a melhoria e manutenção dos resultados pertinentes à satisfação dos clientes, desenvolveu-se na Unidade de Gerenciamento Regional Butantã, em São Paulo, SP, o Sistema ANIME – Análise e Negociação Imediata de Contas, que apoiado em uma base de registro e informações, visa facilitar, agilizar e padronizar o processo de Atendimento aos Clientes das agências.

Os principais objetivos do ANIME são os seguintes:

- 1) Reduzir o tempo de atendimento despedido nas Negociações Imediatas e Reforma de Contas;
- 2) armazenar registros e informações para emissão de relatórios por número de processo e atendimentos realizados;
- 3) fornecer relatórios para a Gestão das reformas realizadas por meio de Negociação Imediata de conta;
- 4) reduzir a quantidade de vistorias e exames prediais decorrentes das reclamações que interferem no valor nominal das contas emitidas;
- 5) contribuir efetivamente com a satisfação dos clientes;
- 6) contribuir com a melhoria das condições de Trabalho para os Técnicos que atuam no atendimento;
- 7) reduzir os gastos com despesas de deslocamento por meio de veículo da empresa;
- 8) maximizar a utilização dos recursos humanos que realizam serviços externos (terceiros e mão de obra própria) para a realização de outras tarefas que busquem trazer mais benefícios para a SABESP e consequentemente para a Unidade de Negócio onde este Sistema foi desenvolvido.

IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Com o propósito de cumprir o objetivo C03, da perspectiva clientes no mapa operacional da Unidade de Negócio Oeste (Fig.1), desde 2012 há um Grupo de trabalho coordenado pela área de Marketing e composto por representantes de diversos Departamentos (Engenharia; Planejamento; Unidades de Gerenciamento Regional e Administrativo) que tem por finalidade realizar a Gestão das manifestações dos clientes. Entre as manifestações, a reclamação decorrente da insatisfação com o valor da conta de água se destacava, ocasionando outro motivo de insatisfação que é o tempo que o cliente demora em ser atendido nas agencias.

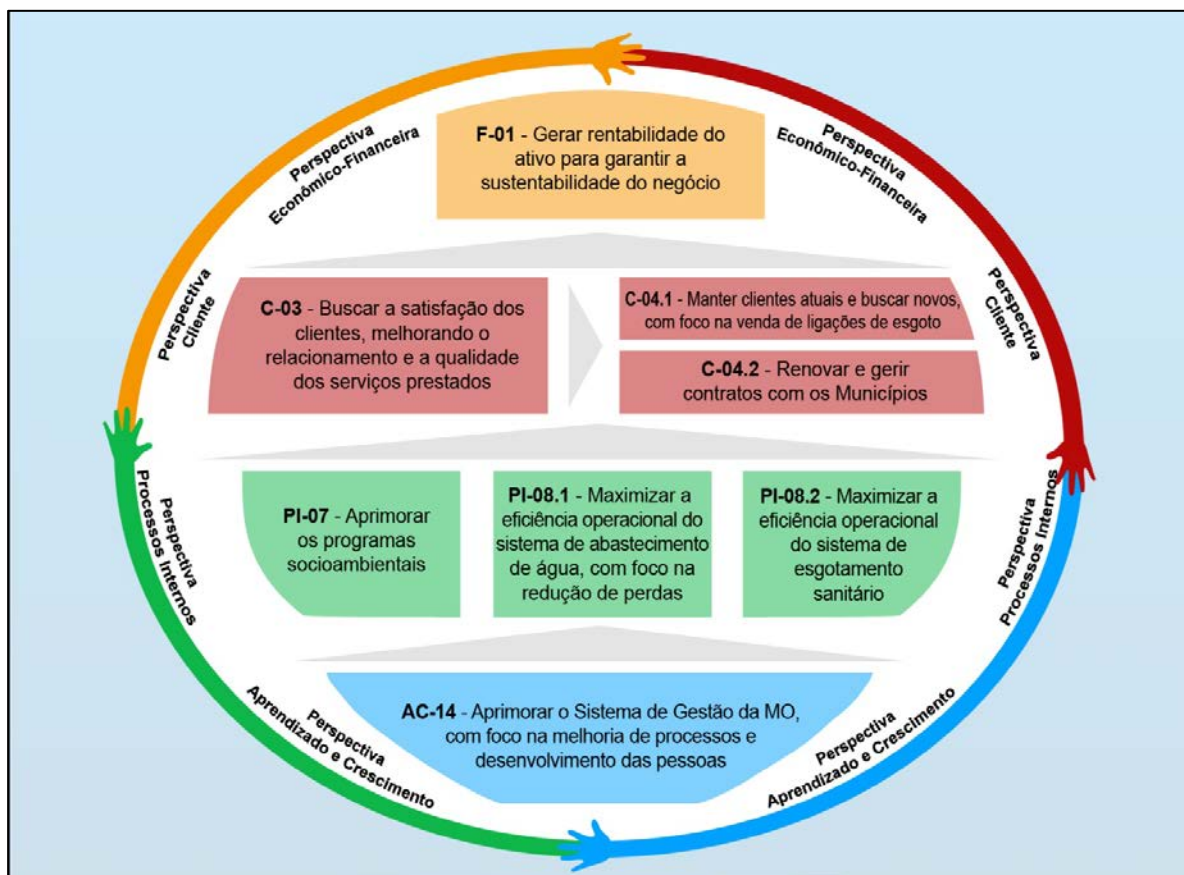


Figura 1: Mapa Operacional da Unidade de Negócio Oeste

Desta forma, dentro das premissas do planejamento operacional e adotando-se a metodologia MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), elaborou-se um Diagrama de Ishikawa (Fig.2) com o objetivo de identificar-se as causas primárias, secundárias e outras que ocasionavam a reclamação decorrente da não aceitação do valor da conta e que se desdobravam no aumento do tempo de espera e atendimento.

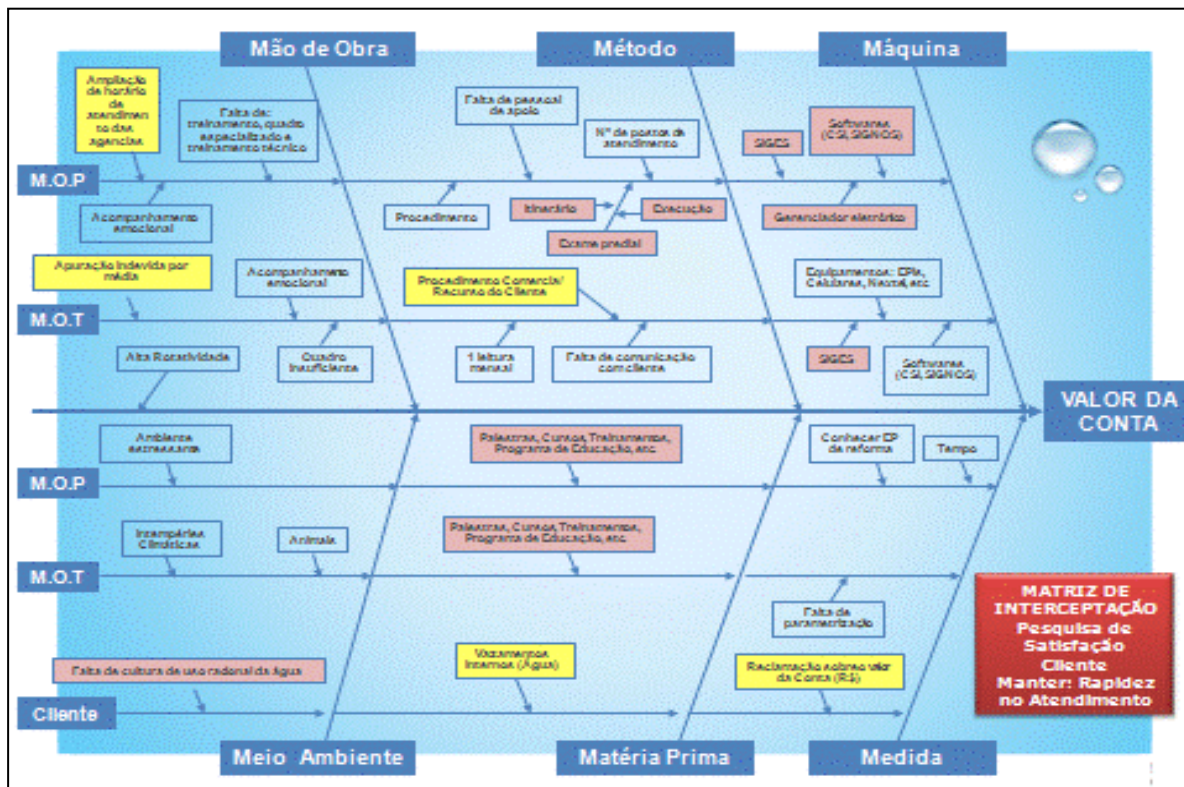


Figura 2: Diagrama de Ishikawa elaborado pelo Grupo da Gestão de Manifestação dos Clientes da Unidade.

Além das causas do problema, identificadas pela equipe multidepartamental por meio do Diagrama de Ishikawa, as reuniões para análise de desempenho locais sinalizavam uma excelente oportunidade de melhoria no sentido de cumprir o objetivo estratégico C03: “Buscar a satisfação dos clientes, melhorando o relacionamento e a qualidade dos serviços prestados”. A Fig. 3 demonstra a situação em que se encontravam os indicadores relativos ao tempo de atendimento antes do início da utilização do sistema ANIME.

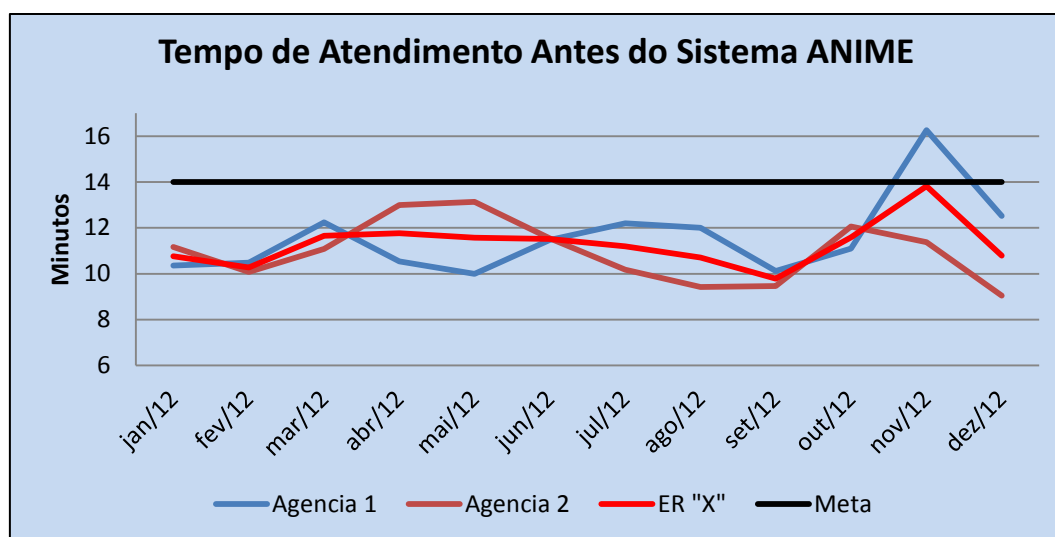


Figura 3: Tempo de Atendimento extraído do BSC da UGR Butantã

O SISTEMA

Obedecendo ao padrão de metodologia de Benchmarking, estabelecido pela Célula da Qualidade da Unidade de Negócio (fig.4), o Projeto para o desenvolvimento do Sistema foi inspirado em uma visita realizada a um ER de outra Unidade de Negócios da Sabesp que é vencedora do PNQS nível IV. A principal finalidade foi identificar como a Unidade de Negócios visitada estava tratando as análises e negociações imediatas de contas, no processo de atendimento ao cliente. Participaram da visita o Gerente do ER Butantã e os Encarregados das duas agências de atendimento vinculados ao Escritório Regional Butantã.

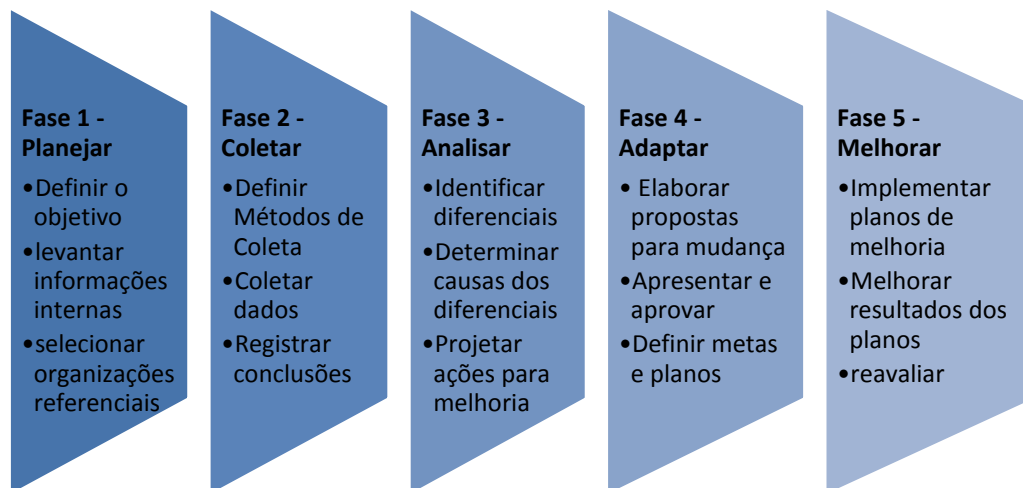


Figura 4: Metodologia de Benchmarking da Unidade de Negócio Oeste

Se por um lado o benchmark trouxe a inspiração para o desenvolvimento de um projeto para a melhoria no processo de atendimento, por meio da redução de vistorias, rapidez nas análises de contas e possível contribuição com aumento no grau de satisfação dos clientes, por outro demandava o criterioso planejamento para o desenvolvimento de um sistema de apoio que permitisse o registro, emissão de formulários e gestão dos atendimentos realizados. Assim, o desenvolvimento do Sistema, que dá suporte ao projeto, teve a coordenação geral do Analista de gestão do ER Butantã, que foi o facilitador de todo o processo junto aos Encarregados das Agencias e pessoal do Atendimento. O custo considerado foi apenas o tempo despedido no planejamento, desenvolvimento, treinamento “on the job” e instalação do link de acesso à ferramenta **ANIME**, na área de trabalho dos computadores de todos os atendentes das duas agencias envolvidas; desta forma os custos para a implantação do projeto não oneraram a Unidade de Negócio, pois se encontram dentro das despesas normais da folha de pagamento. Todavia a melhoria do Sistema informatizado demandava a contratação de serviços que terceiros que na época estavam estimados na ordem de aproximadamente US\$ 3.500 (Três Mil e Quinhentos Dólares Americanos).

O Sistema **ANIME** é uma inovação dentro da Prática de Atendimento ao cliente, pois tem, entre outras, a finalidade de se reduzir o tempo de atendimento nas operações que envolvem as reclamações motivadas pelo valor da conta e também estabelecer um controle na gestão das reformas realizadas. Por este motivo a sua implantação demandou o pleno conhecimento do padrão de trabalho que faz parte dos procedimentos de relações com clientes aprovados pela Sabesp, quais sejam: Revisão de consumo por motivo de vazamento de água, redução de consumo de água ou água e esgoto (alta isolada) e redução de consumo de água ou água e esgoto com variação até 10 m³. Para aplicação da metodologia foram necessários dois treinamentos: negociação e modo de utilização da ferramenta ANIME. Nas questões que envolviam os procedimentos comerciais e padrões de trabalho o treinamento foi realizado pelos Encarregados. Nas questões referentes à utilização da ferramenta, para registrar, analisar e emitir as guias utilizadas nas reformas imediatas de contas, o Analista de Gestão, responsável pelo desenvolvimento e manutenção do sistema, realizou o treinamento do pessoal da equipe de atendimento nas próprias agencias.

METODOLOGIA UTILIZADA

O Padrão de Trabalho estabelecido pela Diretoria da Região Metropolitana de São Paulo, mostra com clareza quais são os objetivos e os requisitos para a realização da negociação imediata junto aos clientes que comparecem às agências para manifestar a sua reclamação referente ao valor da conta, todavia verificou-se que o tempo despendido com o atendimento ao cliente demandava uma solução mais rápida, pois a quantidade de documentos necessários para a operacionalização da negociação tornava o tempo de atendimento maior do que a meta, que na ocasião em que o Projeto começou a ser testado era de 14 minutos entre o tempo de espera e atendimento na mesa (fig. 3).

O atendimento comercial faz parte do relacionamento com os clientes das empresas de saneamento, assim, na busca de uma solução inovadora para manter os tempos de atendimento dentro das metas estabelecidas, constatou-se, no detalhe do padrão de trabalho, que os motivos que demandavam maior atenção eram os seguintes:

- A) Alta de Consumo isolada** (*alta de consumo sem causa aparente, para ligações de Água (TLO) ou Água e Esgotos (TLI), para todas as categorias de uso, independente do número de economias, de acordo com as políticas estabelecidas.*); **Condições para execução do serviço:** Preenchimento e assinatura com a concordância pelo termo de responsabilidade pela revisão da conta, em caráter excepcional, bem como a informação que:
1. O hidrômetro apresenta condições normais de funcionamento e leitura;
 2. Não há vestígios de vazamento ou conserto de vazamento;
 3. Não foi configurada a mudança de hábito de consumo do imóvel (alteração do número de moradores, aquisição de animais, obras ou outros eventos no período);
 4. A conta reclamada deverá apresentar consumo superior ao dobro da média de consumo mensal da ligação (média da conta/fatura reclamada), retornando ao consumo normal;
 5. Não houve troca de hidrômetro nos últimos 03 meses. Caso tenha havido troca de hidrômetro, a configuração do perfil da ligação será feita com a média após esta troca. Esta regra é válida após 03 meses de faturamento considerando o novo hidrômetro.
- B) Vazamentos** (*Alta de consumo decorrente de vazamento*) - **Condições para Execução do Serviço:** Cliente assegurar que o vazamento já foi consertado; Informação da leitura atual;
- C) Variação de consumo até 10 m³** (*alta de consumo sem causa aparente, cuja variação de consumo seja até 10 m³ para ligações de Água (TLO) ou Água e Esgotos (TLI), para categoria de uso residencial, independente do número de economias, de acordo com as políticas estabelecidas*) - **Condições para execução do serviço:** Informação da leitura atual. Preenchimento e assinatura com a concordância pelo termo de responsabilidade pela revisão da conta, em caráter excepcional, bem como a informação que:
1. O hidrômetro apresenta condições normais de funcionamento e leitura;
 2. Não há vestígios de vazamento ou conserto de vazamento;
 3. Não foi configurada a mudança de hábito de consumo do imóvel (alteração do número de moradores, aquisição de animais, obras ou outros eventos no período);
 4. A conta reclamada deverá apresentar consumo de até 10m³ acima da média de consumo mensal da ligação (média da conta/fatura reclamada), retornando ao consumo normal;
 5. Não houve troca de hidrômetro nos últimos 03 meses. Caso tenha havido troca de hidrômetro, a configuração do perfil da ligação será feita com a média após esta troca. Esta regra é válida após 03 meses de faturamento considerando o novo hidrômetro.

Assim, de forma inovadora, o Sistema ANIME, apoiado em uma metodologia para registro de informações, surgiu com a finalidade de propiciar instrumentos para facilitar o cumprimento do padrão de trabalho no que diz respeito ao atendimento, ao acompanhamento e ao controle das reformas de contas realizadas nas agências comerciais.

Além da gestão de todas as reformas realizadas no processo de análise imediata de contas, a metodologia também propiciou um instrumento fundamental para governança corporativa, pois possibilita:

1. O acompanhamento do perfil do cliente (RGI; nome completo; telefone; motivo da solicitação; média de consumo, tipo de ligação).
2. O acompanhamento da quantidade de reformas solicitadas para um mesmo RGI.
3. A emissão de relatório da quantidade e valores de reformas realizadas (por dia; período; mês ou ano)
4. A emissão de relatório com informações de valores originais menos os valores reformados.
5. A emissão de relatório com informações do percentual de valores reformados em relação ao valor original.
6. A emissão de relatório das reformas realizadas por atendente.
7. A emissão de relatório das reformas realizadas (ATC ou UGR)
8. A emissão de relatório para cumprimento de exigências da Lei SOX.
9. A emissão de relatório destinado à auditoria da ARSESP.

GESTÃO:

Na análise de desempenho mensal realizada na Unidade de Gerenciamento Regional Butantã (UGR), as metas estabelecidas são acompanhadas e, quando necessário, decisões sobre mudanças pontuais no Sistema de Gestão são tomadas, registradas e comunicadas às partes interessadas por meio de um sistema corporativo com esta finalidade. As reuniões locais, que ocorrem antes da análise de desempenho departamental é o fórum em que a gerência do Escritório Regional (ER), encarregados das agências e analistas de gestão utilizam para analisar os relatórios emitidos pelo Sistema ANIME (Figura 5).

| MXXX - Escritório Regional "X" Agência | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----------------|---|----------------|-----------------|-------------|-------------------------|----------------|-------------|-----|-------------|-----------|
| ANIME - Gestão das Negociações Imediatas | | | | | | | | | | | | |
| Proc. CST | RGI | Data da Reclam. | MOTIVO | Valor Original | Valor Reformado | Diferença | NOME DO CLIENTE | Fone Res | celular | ATC | CAT. USO | Atendente |
| 618214 | | 04042014 | REDUÇÃO NATARIFA DE ESGOTO PELA MÉDIA ANTERIOR A ALTA | R\$ 48,73 | R\$ 209,13 | -R\$ 208,60 | EVANEIDE OLEGARIO LINS | | 95409-1883 | | Residencial | |
| 618214 | | 04042014 | REDUÇÃO NATARIFA DE ESGOTO PELA MÉDIA ANTERIOR A ALTA | R\$ 176,02 | R\$ 183,61 | R\$ 12,59 | ADALBERTO TADEU DE LANA | (11) 5825-6678 | | | Mista | |
| 620514 | | 04042014 | REDUÇÃO POR ALTA ISOLADA | R\$ 448,51 | R\$ 18,86 | -R\$ 424,65 | WALDOMIRO DOS SANTOS | | 11986422996 | | Residencial | |
| 622514 | | 04042014 | VARIACÃO DE CONSUMO - 0 A 10 M³ | R\$ 79,92 | R\$ 31,20 | -R\$ 48,72 | DANIELE DE SOUSA | (11) 5842-2759 | 96526-6960 | | Residencial | |
| 1576014 | | 04042014 | REDUÇÃO NATARIFA DE ESGOTO PELA MÉDIA ANTERIOR A ALTA | R\$ 634,64 | R\$ 386,28 | -R\$ 248,36 | ARISSON ARAUJO SILVA | (11) 5511-8830 | 97737-4517 | | Residencial | |

| | | | | | |
|--|---|---|---------------------------------------|----------------------|--------------------|
| 5 Reformas Realizadas no Período | R\$ 1.802,82 Valor Original Total | R\$ 825,08 Vlr. Reformado Total | -R\$ 977,74 Diferença Total | Visto da Encarregada | Gerente de Divisão |
|--|---|---|---------------------------------------|----------------------|--------------------|

segunda-feira, 7 de abril de 2014 Página 1 de 1

Figura 5: Relatório de Gestão disponibilizado pelo Sistema ANIME

Além deste relatório específico, também são analisados os indicadores relativos ao tempo de atendimento, quantidade de reclamações por valor de conta e, a cada trimestre, o indicador de satisfação pós-atendimento. As necessidades de melhorias e aprendizado tratadas na Reunião de Análise de Desempenho local são registradas em uma ata padronizada, servindo de entrada para a RAD Departamental realizada pela UGR que, se necessário, encaminhará para a RAD Global da Unidade de Negócio, conforme fluxo da figura 6.

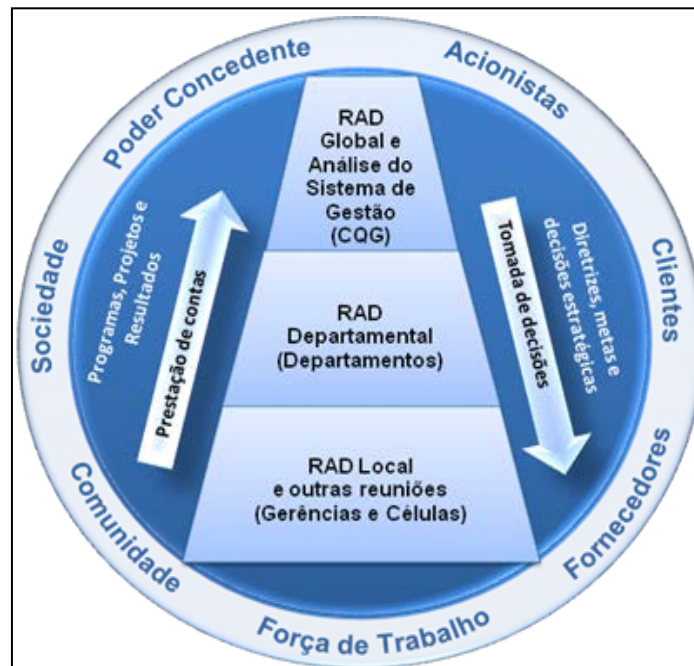


Figura 6: Fluxo de entradas e saídas das Reuniões de Análise de Desempenho

RESULTADOS OBTIDOS:

O Sistema ANIME mostrou-se fundamental para redução no tempo despendido com o atendimento ao cliente, e tem melhorado os indicadores de atendimento das agências, contribuindo, desta forma, com a melhoria nos índices de satisfação da própria Unidade, que já eram bons, mas que no período analisado foram ainda melhores do que os alcançados no período anterior. Os principais resultados decorrentes da efetiva utilização do ANIME podem ser observados nas figuras a seguir.

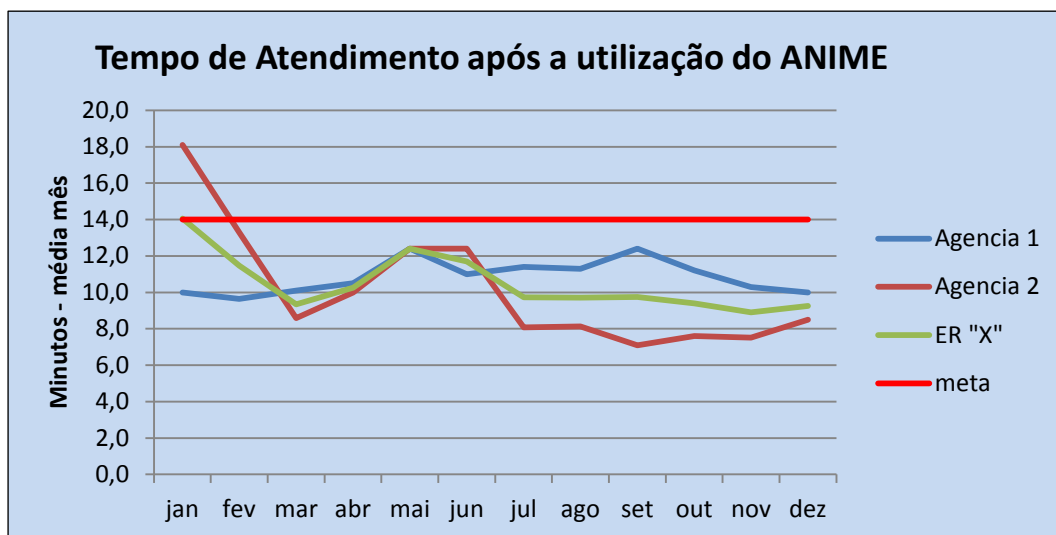


Figura 7: Tempo de Atendimento das Agencias Comerciais



Figura 8: Ganho no tempo médio de atendimento (espera + mesa) das Agências

Observando-se a tabela 1 nota-se que houve uma redução de aproximadamente 28 segundos por tempo de atendimento na Agência 1 e de 51 segundos na Agência 2, desta forma, como em cada agência foram realizados em média 130 atendimentos por dia a um ganho médio efetivo de aproximadamente 40 segundos por atendimento, ao final do dia, estima-se um ganho de 01h26min, tempo suficiente para dedicar o atendimento a mais 9 clientes por dia. Cabe esclarecer que os ganhos médios em tempo são diferentes em virtude das características próprias de cada agência (localização; perfil dos clientes, tipo de atendimento etc.), que naturalmente varia de um local para o outro. A média de tempo considera o tempo ganho nas duas agências da UGR Butantã e foi calculado desta forma para efeito didático sobre a representatividade do ganho de tempo decorrente do Sistema ANIME.

Tabela 1: Viabilidade – Tempo Médio Ganho por dia

| Tempo Ganho | Agência 1 | Agência 2 | Média Tempo |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Segundos/Atendimento | 28 | 51 | 40 |
| Atendimentos Dia (Qtd.) | 130 | 130 | 130 |
| Segundos/ dia | 3.640 | 6.630 | 5.135 |
| Minutos/dia | 61 | 110 | 86 |
| Horas Dia | 01h01min | 01h50min | 01h26min |
| Atendimentos Possíveis | 6 | 11 | 9 |

A tabela 2, a seguir, demonstra em forma de resultado financeiro, uma economia estimada em aproximadamente R\$ 106.391,25 no período de um ano. Este resultado é reflexo da redução em 41% na quantidade de exames prediais realizados entre o 1º e o 4º trimestre do ano em que o Sistema ANIME começou a ser utilizado nas agências da UGR Butantã (Figura 9).

Tabela 2: Custo Unitário do Exame Predial com MOP – Mão de Obra própria

| | TIPO | RECURSO | CUSTO PADRÃO |
|--|----------------|----------------------------|-----------------------|
| CUSTO EXAME PREDIAL | Unidade | Mão de Obra Própria | 47,29 |
| EXAMES EVITADOS NO ANO (estimado) | 2.250 | ECONOMIA TOTAL | R\$ 106.391,25 |

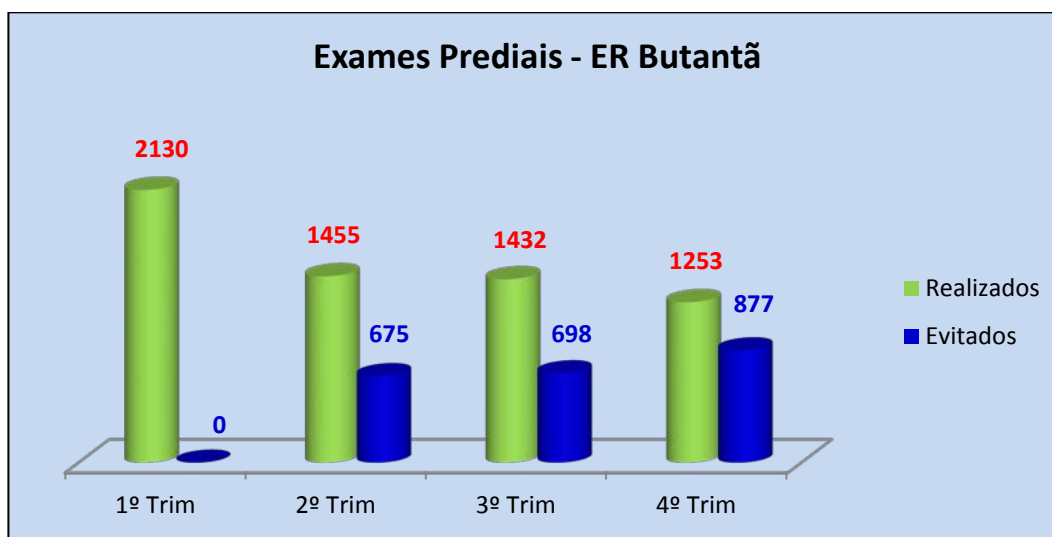


Figura 9: Exames Prediais realizados no ano

CONCLUSÕES / RECOMENDAÇÕES

A viabilidade do Sistema foi calculada com base nos resultados apresentados pelas Agências Piloto, do Escritório Regional (ER), pertencentes à UGR Butantã e a experiência demonstrou, de forma muito significativa, que esta prática pode ser adotada em qualquer agência de atendimento da Unidade de Negócio Oeste e em outras agências da própria SABESP. Este sistema de gestão, pode também trazer uma importante contribuição para gestão no atendimento ao público, em qualquer agência de atendimento do setor de saneamento nacional.

Com base no estudo apresentado, concluiu-se que o sistema de gestão ANIME, também satisfaz os requisitos das partes interessadas de uma empresa de saneamento nos seguintes aspectos:

Acionista: Contribui para alavancar os resultados relativos à satisfação do cliente. Agrega valor à imagem da Corporação e gera material de evidencia no que diz respeito ao cumprimento da Lei SOX. Garante a transparência da empresa de saneamento na gestão dos recursos provenientes do faturamento gerado pela emissão de contas. Contribui com a melhor utilização dos recursos disponíveis (materiais, humanos e tecnológicos) e auxilia na redução de custos e despesas operacionais.

Cliente: Cumprimento de um dos principais valores da Unidade de Negócio Oeste que é o respeito ao cliente, pois propicia o acatamento e solução imediata das reclamações registradas, quando o cliente não concorda com o valor da conta decorrente do seu consumo mensal. Menor tempo de espera para análise e de solução dos problemas nas agências.

Força de Trabalho: Capacitação e desenvolvimento da força de trabalho, maior autonomia para a tomada de decisões no atendimento, redução do retrabalho e melhoria na execução dos processos comerciais e operacionais. Melhora a qualidade de informações para encarregados e gerentes.

Pela experiência aplicada nas agências comerciais da Unidade de Gerenciamento Regional, onde o sistema ANIME foi implantado, concluiu-se que este sistema de gestão pode ser replicado em qualquer agência comercial das empresas de saneamento brasileiras.

Glossário

ANIME – Sistema de Análise e Negociação Imediata de Contas.

ATC – Atendimento Comercial.

ER – Escritório Regional vinculado à UGR.

Lei SOX – Lei Sarbanes-Oxley, apelidada de Sarbox ou ainda de SOX, visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comitês

encarregados de supervisionar suas atividades e operações, de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identificá-las quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas. Valor de Conta: Reclamação registrada pelo Cliente quando não concorda com o valor, pode ser referente a consumo, serviço e cadastro.

M.O.P – Mão de Obra própria.

M.O.T – Mão de Obra de Terceiros.

RAD - Reunião de Análise de Desempenho, onde as principais decisões da área são tomadas após análise do BSC e principais indicadores.

RGI: Número de Registro que identifica uma ligação (No banco de dados do Sistema Corporativo da Sabesp não existe mais de uma ligação com o mesmo número de RGI).

UGR – Unidade de Gerenciamento Regional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SANTOS, MAURO A. e MARCKA, ANA L. M. O Sistema de Inteligência de Mercado Aplicado na Gestão e Relacionamento com Grandes Consumidores – Trabalho Técnico apresentado no XXXIII Congresso Interamericano de Engenharia Sanitária e Ambiental AIDIS, 2012, Salvador, BA. CONGRESSO DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL 1995. Anais. Salvador BA, 1995.
2. Site: http://pt.wikipedia.org/wiki/Lei_Sarbanes-Oxley.