

## **721 - TRANSFORMAÇÃO DO RELACIONAMENTO: “O CIDADÃO COMO PRIORIDADE MÁXIMA”.**

### **João Ricardo Ramos de Souza<sup>(1)</sup>**

Bacharel em Administração de Empresas, pela Universidade Católica do Salvador, MBA em Gestão da Informação e BI, pela UNIFACS, com extensão em Customer Experience - CX na Fundação Getúlio Vargas, e o ESG no Instituto Brasileiro de Sustentabilidade - INBS. Ingressou na EMBASA em 2006, através de concurso público, exerceu a função de Supervisor de Faturamento e Arrecadação por 03 anos, e atualmente responde pela Gerência de Relacionamento com Usuários, desde 2011.

### **Thalita Machado de Melo Vieira<sup>(2)</sup>**

Administradora de Empresas com habilitação em Marketing (FTE), Especializada em Planejamento Tributário (UNIFACS) e Marketing (FGV), com extensão em Empreendedorismo (FTE), Ouvidoria Pública (UFBA), Direito do Consumidor (EMAB) e Customer Experience (FGV), Analista Financeira e Comercial, Gerente Comercial da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. – Embasa. Secretária Executiva da Câmara Técnica Comercial da Associação Brasileira das Empresas Estaduais de Saneamento – AESBE.

### **Vereranda Teixeira Souza<sup>(3)</sup>**

Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade Visconde de Cairu, Pós graduação em Qualidade e Governança de TI pela Faculdade Ruy Barbosa. Extensão em Customer Experience - CX na Fundação Getúlio Vargas. Ingressou na EMBASA em 2010, através de concurso público e exerce a função de Supervisor de Relacionamento com clientes desde 2018.

### **Daniel Torres de Oliveira<sup>(4)</sup>**

Administração de Empresas pela Universidade Católica do Salvador- UCSAL. Pós-graduação/MBA em Finanças Corporativas, na Universidade Salvador- UNIFACS. Analista Financeiro e Comercial, Gerente do Departamento de Cobrança da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A- EMBASA. Atuou como Controller e Gerente Operacional (ITAÚ). Foi membro do Conselho Fiscal e faz parte do Conselho Deliberativo (FABASA).

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Avenida Eugênio Sales, S/N, Parque da Bolandeira, módulo 46 – Boca do Rio – Salvador - Bahia - CEP: 41715-340 - Brasil - Tel: +55 (71) 3373-5213 - e-mail: daniel.oliveira@embasa.ba.gov.br

## **RESUMO**

Este trabalho apresenta a experiência vivida na implementação de soluções e na transformação, do atendimento e relacionamento com clientes, impulsionados pela pandemia. A modernização dos fluxos, procedimentos e canais de atendimento surgiu da necessidade de adequar o acesso dos clientes aos serviços e informações da empresa, de uma maneira que fossem disponibilizados de maneira fácil e acessível aos clientes.

Neste espaço de tempo foram implementados: Plataforma Omnichannel; Atendimento integrado via plataforma WhatsApp; Ampliação de canais de voz e utilização de bots que permitiam autoatendimento via URA da central 0800; Desenvolvimento do novo Site e Plataforma de Atendimento; Integração dos serviços com canais da SAC – Superintendência de Atendimento ao Cidadão da Secretaria de Administração do Estado da Bahia; Disponibilização de vídeo-atendimento através de parceria com a rede SAC; Implantação de FSM – Field Service Management para gerenciar serviços de campo e dar mais transparências aos clientes; Ampliação dos meios de pagamento através de cartão de crédito e PIX; e Elaboração de campanhas de recuperação de crédito e negociação flexível para cidadãos mais carentes.

A iniciativa proporcionou dentre outras coisas, reconhecimento como o Prêmio MESC 2023, de Melhor Empresa em Satisfação do Cliente no segmento saneamento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Atendimento, Relacionamento com Clientes, Canais Digitais, Transformação do Relacionamento, Ominicanalidade.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a área de saneamento passou por grande transformação, com surgimento das agências reguladoras, mudanças na legislação para as concessões, aumento da exigência dos consumidores, surgimento constante de novas tecnologias, dentre outros fatos, que tornaram tornando mais complexa a gestão das empresas do segmento.

Em paralelo, os clientes cada vez mais informados e exigentes ávidos por inovações na forma de se relacionar com as empresas passam exigir maior variedade de canais de atendimento e comunicação.

O relacionamento com os clientes se tornou ponto crítico e de grande atenção, a leitura deste artigo permitirá conhecer o conjunto de soluções e ações que reposicionaram a empresa no mercado e contribuíram para os objetivos estratégicos de garantir a sustentabilidade econômico-financeira e aprimorar a sua imagem e reputação.

"O Cidadão como Prioridade Máxima" retrata a transformação do relacionamento, atendimento a clientes em resposta aos significativos desafios enfrentados a partir de 2020, quando a pandemia global de covid nos conduziu ao fechamento de lojas físicas. E diante das adversidades experimentadas naquele ano, e ainda observando o aumento gradual da inadimplência e a redução da arrecadação, a necessidade de modernização do atendimento e a transformação dos processos físicos em digitais tornaram-se imperativas.



**Figura 1: Imagem desafios e adversidades 2020.**

**Fonte: Produção própria.**

Neste contexto, a gerência comercial orquestrou o desenvolvimento de projetos em cada área do processo de comercialização, que juntos se tornaram ações e entregas de um programa concebido com o objetivo principal de facilitar o acesso do cliente aos serviços, criando canais de atendimento integrados, mais modernos, intuitivos, interativos e com design amigável além disso criar condições ideais para facilitar o pagamento das contas.

Todas as demandas e formas de contato dos clientes fizeram parte do escopo da transformação do relacionamento, para melhorar as suas experiências e estreitar o relacionamento. A principal diretriz era proporcionar facilidades e praticidade para os clientes com canais e serviços virtuais autônomos através de plataforma web, WhatsApp e URA. Neste mote, também buscou-se atenuar conflitos e insatisfações dos clientes inclusive nos processos de cobrança da companhia.

Uma série de inovações e melhorias foram disponibilizadas e entregues já desde a primeira fase da transformação do relacionamento 2020 - 2022.

Além dos novos canais virtuais já mencionados, também foram disponibilizados o pagamento por PIX e cartão de crédito e, para otimizar a gestão de campo, implantamos o field service.

## OBJETIVOS

O trabalho tem como objetivo compartilhar a experiência vivenciada por uma companhia de saneamento, ante aos desafios impostos pela pandemia, bem como, demonstrar a capacidade de transformação de fluxos, serviços e canais de atendimento para o formato digital. Assim como, os benefícios proporcionados aos clientes, e o reconhecimento conquistado através de prêmios recebidos

## METODOLOGIA UTILIZADA

A Transformação do Relacionamento com Clientes foi uma iniciativa abrangente que envolveu uma série de medidas e investimento em recursos humanos e de TI para aprimorar a experiência do usuário e fortalecer o vínculo com a comunidade.

Para que tudo pudesse ser planejado, refinado, desenvolvido e entregue, a área comercial da empresa, que abrange os processos de Cadastro, Faturamento, Atendimento e Cobrança, implementou metodologia de trabalho orientada a projetos.



**Figura 2: Imagem Gestão Orientada a Projetos.**  
**Fonte: Produção própria.**

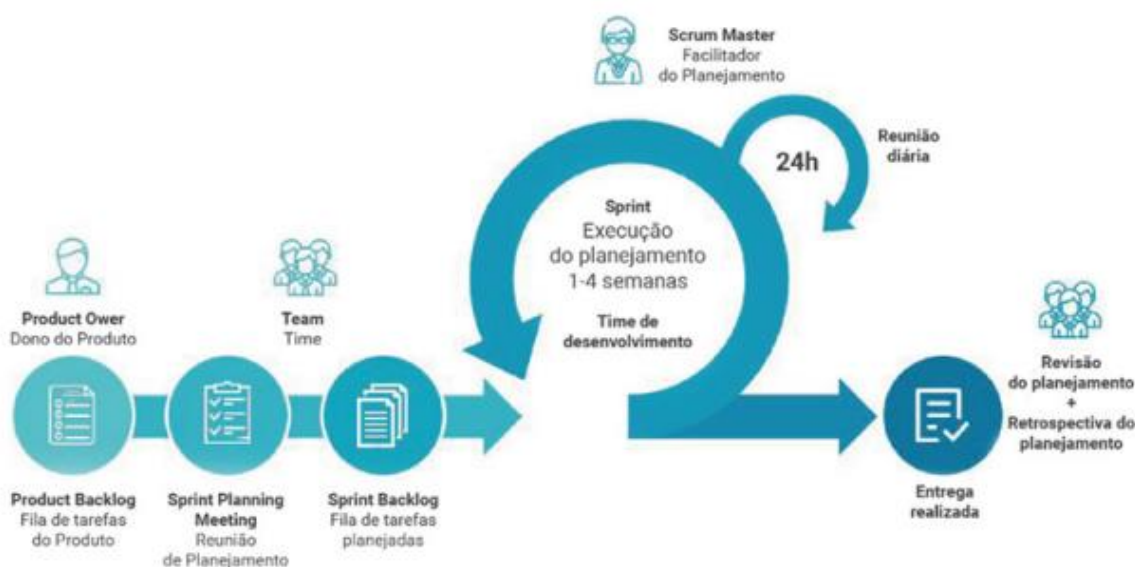
Com a gestão orientada a Projetos, foram formadas equipes internas multidisciplinares, composta por representantes das áreas corporativas de negócio, unidades operacionais, gerências de tecnologia da informação e de execução de serviços.

Diante do desafio, tendo o cliente como foco, foi necessário visitar todos os processos da cadeia comercial, Cadastro, Faturamento, Atendimento e Cobrança, objetivando identificar os gargalos e relacionar os pontos de melhorias, bem como, priorizar os projetos, ações e tarefas considerando suas respectivas relevâncias e valor da entrega, para assim, possibilitar uma transformação gradual e contínua no Relacionamento com os Clientes.

A partir do realinhamento e atualização das regras e procedimentos comerciais, o trabalho se estendeu às demais áreas, incluindo as áreas meio e unidades operacionais, uma vez que o processo comercial transversaliza toda a companhia.

Os times de projeto foram formados por equipes multidisciplinares, que incluíam especialistas contratados para assumir o papel de PO – Product Owner e de Scrum Master, necessários para garantir o desenvolvimento correto das soluções no menor tempo possível. E por colaboradores de diversas áreas: cadastro, atendimento, distribuição de água, manutenção de redes, comercialização, jurídico, além dos colaboradores de TI que tinham funções específicas: arquitetos de software, infra, segurança da informação e redes.

Cada colaborador, ao seu tempo, contribuía como analista de negócio desenvolvendo histórias do usuário e avaliando os requisitos com base em suas experiências e conhecimento técnico. Enquanto os times específicos, contratados, desenvolviam as soluções para posteriormente serem testadas, apresentadas e finalmente homologadas pelos stakeholders – colaboradores da área interessada no produto.



**Figura 3: Imagem Ilustrativa Metodologia de Desenvolvimento Ágil.**

**Fonte:** <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/editoriais/nova-startup-sougov-br-editorial-5.pdf>

Para a transformação comercial foram planejados e implementados os seguintes projetos:

- Aquisição de plataforma Omnichannel;
- Implementação do atendimento integrado via plataforma WhatsApp;
- Ampliação de canais de voz e utilização de bots que permitiram autoatendimento via URA da central 0800;
- Desenvolvimento do novo Site e Plataforma de Atendimento;
- Integração dos serviços da Embasa com canais da SAC – Superintendência de Atendimento ao Cidadão da Secretaria de Administração do Estado da Bahia;
- Disponibilização de vídeo-atendimento através de parceria com a rede SAC;
- Implantação de FSM – Field Service Management para gerenciar serviços de campo e dar mais transparências aos clientes;
- Ampliação dos meios de pagamento através de cartão de crédito e PIX;
- Elaboração de campanhas de recuperação de crédito e negociação flexível para cidadãos mais carentes;
- Implantação da Inteligência Artificial no processo de cobrança com a centralização da gestão e execução.

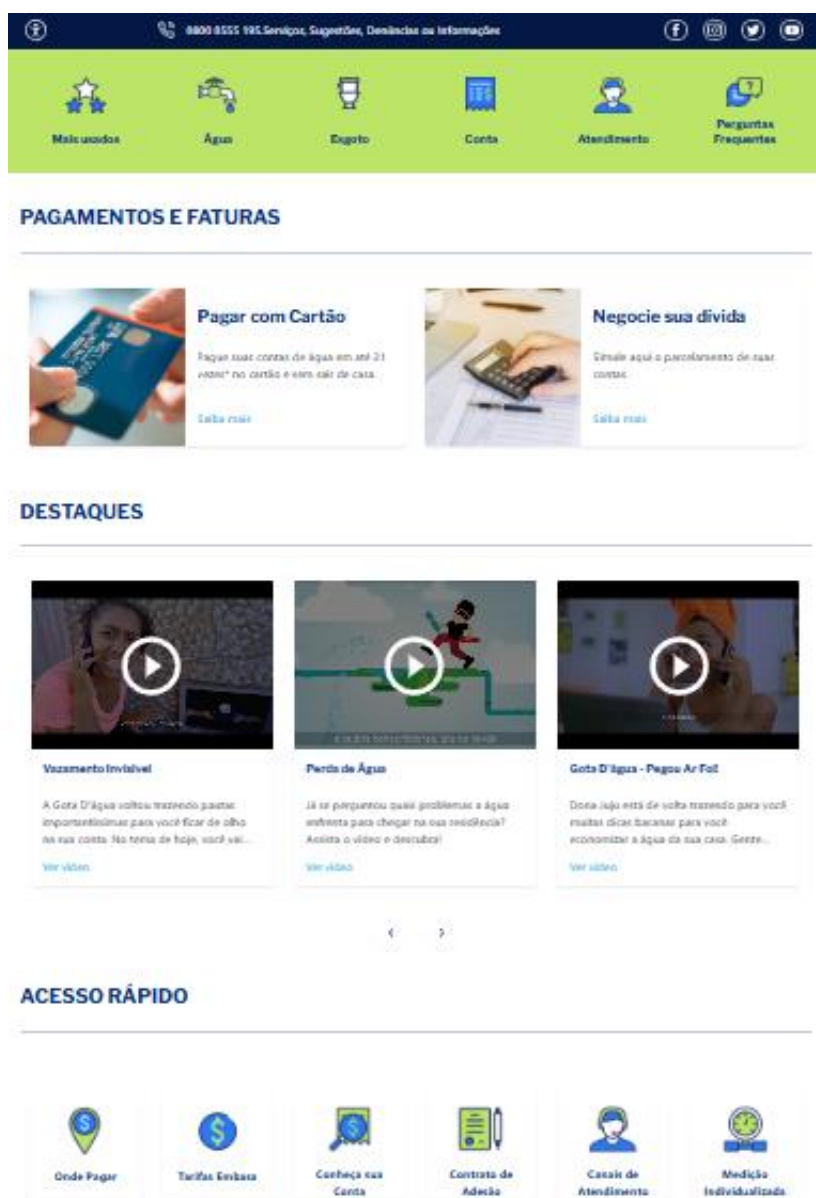
## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### NOVOS SITE E PLATAFORMA DE ATENDIMENTO

A partir de setembro de 2023 o novo site foi lançado com visual e design mais modernos voltado para o cliente, com informações mais organizadas e acesso aos serviços da plataforma de atendimento que passou a contar com recursos de acessibilidade. A plataforma possui assistente de libras, fluxos intuitivos e integrados ao sistema comercial.

A segurança dos dados também é o ponto forte da nova plataforma, que está totalmente aderente às regras de LGPD, e permite acesso via CPF e senha a todas as matrículas do usuário, com visão de cockpit onde pode checar seus consumos, contas pagas, serviços solicitados sem nenhum esforço.

Com mais de 50 serviços disponíveis e 100% integrados ao sistema comercial, além de outros recursos que facilitam o uso e trazem mais segurança, a nova plataforma de atendimento, tornou-se o principal canal em quantidade de serviços solicitados em 2024.



**Figura 4: Imagem Plataforma de Atendimento.**  
 Fonte: <https://atendimentovirtual.embasa.ba.gov.br/>

### ATENDIMENTO VIA WHATSAPP

O atendimento através da plataforma WhatsApp sagrou-se como canal preferido entre os usuários até meados de 2023. Já a partir de 2024 consolidou-se como segundo canal na preferência dos clientes.

Por este canal é possível solicitar diversos serviços de forma autônoma (sem a intervenção humana). A Embasa foi a primeira companhia de saneamento do país a realizar a integração da plataforma WhatsApp com o sistema comercial, e possibilitar o atendimento mais rápido e seguro aos seus usuários.

Serviços disponíveis no canal: Emitir 2ª via da conta; Pagar conta com cartão; Comunicar vazamento; Comunicar extravasamento de esgoto; Informar falta d'água; Revisão de conta; e Consultar solicitação.

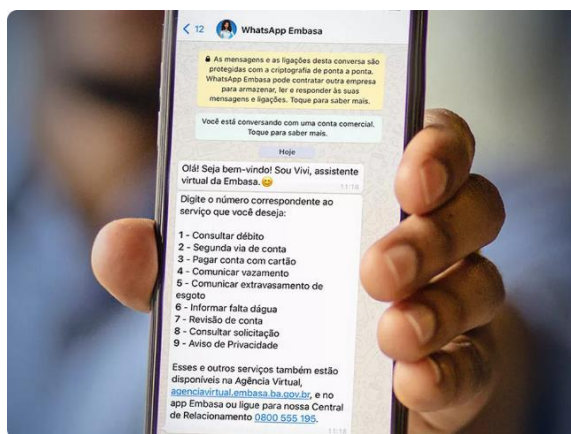


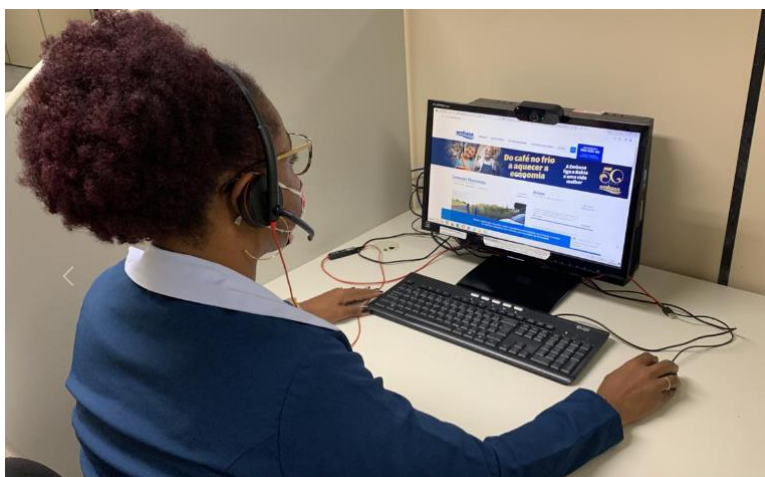
Figura 5: Imagem divulgação portal G1.

Fonte: <https://g1.globo.com/ba/bahia/especial-publicitario/embasa/noticia/2021/08/31/embasa-diversifica-canais-de-atendimento-remoto-ao-cliente.ghtml>

### INTEGRAÇÃO À REDE SAC

Em 2022, numa parceria com a SAC – Superintendência de Atendimento ao Cidadão, órgão ligado à Secretaria de Administração do Estado da Bahia, a Embasa implementou a Central de Vídeo Atendimento no SAC Barra, com 4 posições de atendimento.

Esta nova forma de atendimento trouxe grandes ganhos para a população, pois complementou os canais de atendimento já existentes, além de proporcionar comodidade aos clientes com mobilidade reduzida ou que, porventura, não podem comparecer ao SAC presencialmente.



SAC oferece serviços da Embasa através de videoatendimento

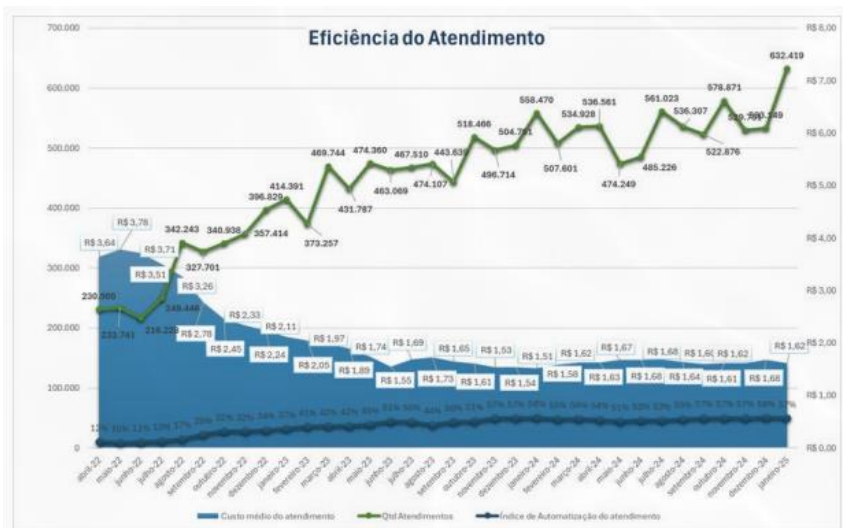
Figura 6: Imagem divulgação portal BA.GOV.

Fonte: <https://www.ba.gov.br/comunicacao/2022/06/noticias/sac-oferece-servicos-da-embasa-atraves-de-videoatendimento>

## PLATAFORMA OMNICHANNEL

Em 2022, foi dado início à implantação deste novo modelo de atendimento, visando melhorar a comunicação com clientes, aumentar canais de atendimento e elevar nível de satisfação dos usuários.

Desde a sua implantação em abril/2022, a Embasa conseguiu aumentar a quantidade de atendimentos por plataforma em aproximadamente 250%, e reduzir o custo unitário do contrato de atendimento em mais de 50%.



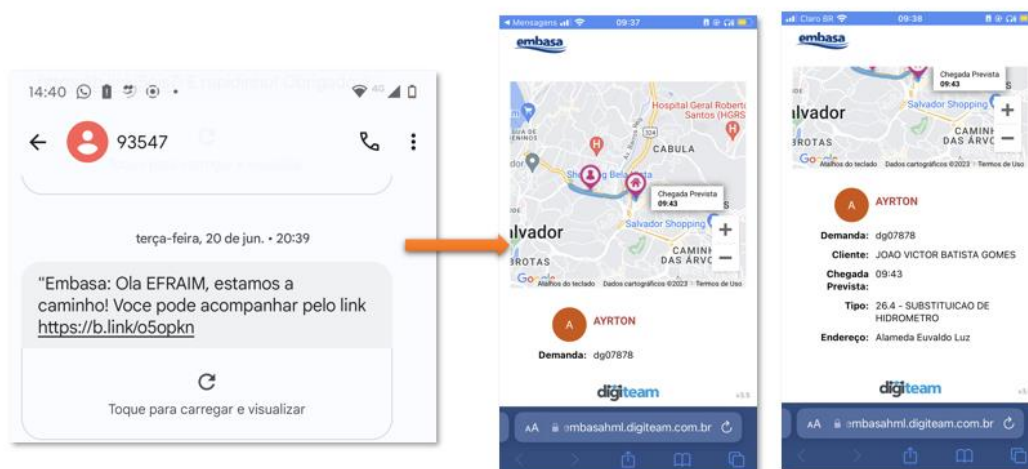
**Figura 6: Gráfico de Eficiência do Atendimento.**

Fonte: Produção própria.

## FSM - FIELD SERVICE MANAGEMENT

O principal benefício foi conseguir melhorar o tempo de atendimento às solicitações dos clientes da Embasa e sociedade, aumentando a satisfação e reduzindo perdas por vazamentos, através da unificação da execução de serviços de campo numa única plataforma, a alocação mais ágil de força de trabalho para a solução de problemas urgentes, a eliminação de controles manuais ou impressos e melhoria nas evidências de execução dos atendimentos, permitindo tomadas de decisões mais assertivas para a execução do serviço e melhoria contínua do processo.

Também passou a ser possível ao cliente acompanhar o deslocamento das equipes e informar a satisfação dos serviços executados a partir links enviados por SMS imediatamente após a conclusão do serviço.



**Figura 7: Ilustração Acompanhamento do Deslocamento da Equipe pelo Cliente.**

Fonte: Produção própria.

## **PAGAMENTO VIA CARTÃO DE CRÉDITO**

Na área de saneamento, a Embasa está entre as empresas pioneiras a implantar a solução, junto com a COMPESA, DESO, CORSAN e COPASA. Até dezembro de 2023 foi registrada uma adesão de mais de 170 mil usuários, que efetuaram a pagamentos/negociações de mais de R\$ 37 milhões.

O projeto teve os seguintes objetivos:

- Possibilitar uma nova modalidade de pagamento para os usuários, ampliando as opções de recebíveis e proporcionando maior comodidade;
- Maior facilidade no parcelamento dos débitos, dispensando entradas e formalização de termos de acordo;
- Redução da inadimplência nas negociações, uma vez que a empresa receberá os valores negociados via cartão, não mais necessitando incluí-los nas contas;
- Transferência do risco de recebimento das parcelas para as operadoras de cartões;
- Possibilitar transações financeiras seguras, dentre outros.

## **PAGAMENTO POR PIX**

Com implantação gradual iniciada em agosto de 2022, o recebimento via PIX disponibilizou QRCode nas contas de água e esgoto da Embasa como mais uma alternativa, rápida, prática e segura do cliente pagar a conta.

O pagamento por PIX trouxe benefícios como:

- A possibilidade da baixa do pagamento em 30 minutos;
- Mais agilidade no atendimento das solicitações dos usuários;
- Economia em tarifas bancárias.

## **CAMPANHAS DE RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO E PARCELAMENTO A CLIENTES BAIXA RENDA**

A Embasa lançou, em setembro de 2020, uma campanha de recuperação de créditos, com condições diferenciadas de negociação. Cerca de 81 mil clientes de todo o Estado aderiram às condições especiais, negociando cerca de R\$ 146 milhões em débito.

Implantação da Inteligência Artificial (IA) no processo de cobrança com a centralização da gestão e execução. O projeto proporcionou a Centralização da gestão, planejamento, controle e indicação das ações de cobrança em uma única unidade corporativa, e a implantação da tecnologia da “IA”, trouxe melhorias na eficiência empresarial, com redução de custos, redução dos índices de evasão e aumento da satisfação dos clientes, pela forma diferenciada na abordagem de cobrança.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

A utilização de canais virtuais permitiu a redução da quantidade de equipes humanas de atendimento, garantiu padronização e uniformidade ao processo, o que impactou diretamente na satisfação do cliente e positivamente na imagem e reputação, sobretudo após a conquista de prêmios em reconhecimento a estes avanços realizados.

Os canais digitais foram essenciais no período de pandemia, onde os pontos de atendimento presencial estavam fechados ou limitados, só retornando à normalidade em 2023.

A implementação das soluções propostas iniciaram em 02/2021 e foram finalizadas em 03/2023, sendo que os resultados foram acompanhados até 12/2024, tomando como base o ano anterior ao vigente e o ano de 2019, período anterior ao projeto. O ano de 2020 não foi considerado nas análises em função da pandemia.

A análise dos resultados dos indicadores estratégicos mais relevantes da companhia demonstra a elevação da qualidade do atendimento, melhorias de eficiência de arrecadação e da satisfação do cliente. Permitindo inferir que os novos canais de atendimento tornaram a empresa mais acessível aos seus clientes.

| Nome do Indicador   | Medição   | Início da Medição                                     | Objetivo (Meta)      | Medição Final        | Benefícios/Impacto  |
|---|---|---|----------------------|----------------------|---|
| <b>Indicador de Serviços Comerciais Realizados no prazo</b>             | Afere o percentual de serviços comerciais executados dentro do prazo em relação ao total de serviços comerciais concluídos.<br><b>Melhor sentido: Para Cima</b> | Início - 2016<br>Período avaliado - 01/2024 a 12/2024 | 97,00%               | 99,11%               | Permite acompanhar o cumprimento da execução dos serviços no prazo informado ao cliente, evitando desgastes e insatisfações. Em 2016, quando o indicador começou a ser apurado, a meta era 90% dos serviços realizados no prazo e representava um desafio imenso. Em 2024, alcançamos 99,11%, que é um reflexo de todas as mudanças no processo e engajamento das equipes.  |
| <b>Indicador de Reclamações Comerciais (IRCP-C)</b>                     | Retorna índice de reclamações comerciais a cada 1000 ligações.<br><b>Melhor sentido: Para Baixo</b>   | Início - 2016<br>Período avaliado - 01/2024 a 12/2024 | 35,36                | 31,08                | Evidencia as principais reclamações dos clientes e possíveis problemas internos, permitindo ações direcionadas, mudanças rápidas e ajustes em procedimentos. Em 2016, quando o indicador começou a ser apurado, a meta era 99 reclamações para cada 1.000 ligações, o que representava um desafio imenso. Em 2024, alcançamos 31,08 reclamações por 1.000 ligações, que é um reflexo de todas as mudanças e engajamento das equipes.  |
| <b>Indicador de Satisfação atendimento via WhatsApp</b>                 | Índice de satisfação em relação aos serviços de atendimento via WhatsApp corporativo.<br><b>Melhor sentido: Para cima</b>                                       | Início - 2022<br>Período avaliado - 01/2024 a 12/2024 | 80,00%               | 91,10%               | Verifica a satisfação do cliente em relação ao atendimento realizado através do WhatsApp Corporativo, com atuação direta nos problemas identificados e ajustes nas jornadas.  |
| <b>Indicador de Satisfação dos Clientes Usuários - Pesquisa Externa</b> | Indicador Estratégico que mensura a imagem e reputação (percepção de imagem) da companhia em relação ao público externo.<br><b>Melhor sentido: Para cima</b>    | Início - 2016<br>Período avaliado - 01/2022 a 12/2023 | 76,00%               | 78,90%               | Este indicador é bianual, realizado por empresa especializada, por amostra representativa de todos os usuários da Embasa. O seu resultado traz a percepção dos usuários sobre todos os processos da empresa e permite o planejamento de projetos e ações que alcancem diretamente as principais deficiências para o ciclo 2024/2027, a meta era de 70%. Já no ciclo 2024/2025, alcançamos 78%, superando a meta de 76%. Esse resultado demonstra como as mudanças no processo e engajamento das equipes, geraram impactos positivos na satisfação dos clientes. |
| <b>Arrecadação de Água e Esgoto Particular</b>                          | Valor (R\$) da Arrecadação Particular<br><b>Melhor sentido: Para cima</b>   | Início - 2002<br>Período avaliado - 01/2024 a 12/2024 | R\$ 4.197.536.951,00 | R\$ 4.441.701.056,00 | Acompanha a arrecadação comercial mensal e acumulada de clientes particulares, ou seja, o pagamento das contas de água e outros serviços prestados pela empresa, excluindo órgãos públicos. Identifica a inadimplência e movimentos relacionados ao comportamento do cliente, permitindo ações direcionadas para recuperação do crédito, resolução de problemas de baixa de contas junto aos agentes arrecadadores, bem como a performance das equipes de cobrança.   |
| <b>Indicador de Arrecadação Total</b>                                   | Afere a relação entre o que foi arrecadado do faturamento do ano.<br><b>Melhor sentido: Para Cima</b>   | Início - 2017<br>Período avaliado - 01/2024 a 12/2024 | R\$ 4.635.332.964,00 | R\$ 4.902.372.142,00 | Permite acompanhar o quanto do faturamento do ano foi arrecadado e atuar rapidamente nos possíveis problemas relacionados à inadimplência, desde o comportamento do cliente (insatisfação com a prestação do serviço, valor da conta, movimentos políticos, dentre outros) como estratégia de cobrança e a atuação das equipes de execução de serviços dos escritórios locais.  |
| <b>Receita de Água e Esgoto Total</b>                                   | Valor (R\$) do Faturamento Particular<br><b>Melhor sentido: Para cima</b>   | Início - 2002<br>Período avaliado - 01/2024 a 12/2024 | R\$ 4.944.355.161,00 | R\$ 5.215.183.214,00 | Acompanha o faturamento comercial mensal e acumulada de clientes particulares das contas de água e outros serviços prestados pela empresa, excluindo órgãos públicos. Permite a verificação de estornos e reduções de consumo, vazamentos, impactos de falta de abastecimento, dentre outros. Com isso, a empresa consegue adotar ações proativas, prestando os devidos esclarecimentos aos clientes e evitando possíveis desgastes e insatisfações.  |
| <b>Índice de Eficiência de Custo de Cobrança</b>                        | (Custo com ferramentas de cobrança / arrecadação Total) x 100<br><b>Melhor sentido: Para baixo</b>  | Início - 2019<br>Período avaliado - 01/2024 a 12/2024 | 1,77%                | 1,35%                | Demonstra a relação entre o quanto a empresa gastou para cobrar e o que de fato arrecadou. Desta forma, é possível otimizar o processo e identificar o uso indevido das ferramentas de cobrança. Redução dos custos em mais de R\$ 30 milhões nos dois primeiros anos do projeto, contribuindo para melhoria da eficiência empresarial.   |

**Figura 8: Tabela de Indicadores de Performance.**

**Fonte: Produção própria.**

Por este motivo, é altamente recomendada continuidade das implementações voltadas à transformação e modernização do atendimento ao cliente na companhia, haja vista que a busca pela satisfação do usuário exige rotinas que garantam a melhoria contínua das soluções disponibilizadas.

Manter o investimento em canais virtuais para possibilitar, autoatendimento, integração, respostas ágeis, precisas num ambiente seguro, contribui não apenas para o fortalecimento da confiança do cliente, mas também com a otimização de recursos operacionais, eficiência de custos, e na consolidação de uma cultura organizacional orientada à excelência.

Importante destacar que o envolvimento das áreas de negócio e o estreito relacionamento com a área de TI, desde o diagnóstico do problema, concepção das soluções e principalmente nas fases de desenvolvimento e disponibilização das soluções, são fundamentais para o sucesso desta jornada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel, Sebrae. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceitode-omni-channel>> acessado em 27/12/2022.

Metodologias Ágeis/Scrum/Lean. Disponível em: < <https://egov.df.gov.br/metodologias-ageis-scrumlean/>> acessado em 27/12/2022.

O que é uma API? - AWS. Disponível em: < <https://aws.amazon.com/pt/what-is/api/>> acessado em 27/12/2022.  
SOUGOV.BR – A Transformação Digital de Gestão de Pessoas do Poder Executivo Federal. Disponível em: < <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/editoriais/nova-startup-sougov-br-editorial-5.pdf>>, acessado em 17/04/2025.

Como a IA pode ajudar o time de cobrança a tomar decisões certas?. Disponível em: < <https://receiv.it/blog/como-a-ia-pode-ajudar-o-time-de-cobranca-a-tomar-decisoes-certas/#:~:text=A%20ado%C3%A7%C3%A3o%20de%20intelig%C3%A2ncia%20artificial,aumentar%20a%20efici%C3%A2ncia%20do%20time>> -, acessado em 12/05/2022.

O que é Design Thinking. Disponível em: < <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/design-thinking/>> -, acessado em 23/11/2022.