



XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

Programa Análise de Reclamação dos Valores Faturados

Sérgio Antônio Ribeiro		
CEMIG - Distribuição		
santonio@cemig.com.br		

Palavras-Chave:

Análise

Atendimento

Consumo

Resumo

O atendimento telefônico via Call Center, alvo constante de críticas por parte de seus usuários, em todos os segmentos da sociedade, representa a aproximação dos clientes com as empresas através da percepção de suas particularidades, oferecendo-lhes um tratamento diferenciado.

O índice de satisfação dos clientes, que representa a medida da percepção que eles têm em relação ao atendimento das suas expectativas, com relação a um produto ou serviço, é diretamente impactado por esse atendimento.

No que diz respeito às concessionárias de energia elétrica, especificamente em reclamações relacionadas a consumo faturado nas contas de energia, o atendimento fica ainda mais comprometido em função da natureza da reclamação.

Com objetivo de auxiliar e padronizar o atendimento às reclamações relacionadas a consumo faturado nas contas de energia elétrica, a CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais idealizou e desenvolveu o programa Análise de Reclamação dos Valores Faturados.

Trata-se de um programa que contém uma interface amigável, cujo sistema orienta e conduz à melhor tomada de decisão operacional.

O objetivo deste trabalho é apresentar o Programa Análise de Reclamação dos Valores Faturados.

1. INTRODUÇÃO

A informação possui hoje uma posição de destaque em relação aos resultados empresariais. Isto leva não só a fornecer dados em maior quantidade e qualidade para quem toma decisão, mas também propicia maior autonomia no processo decisório.

Ressalta-se que a quantidade de informação disponibilizada está explodindo, ultrapassando a habilidade técnica e a capacidade humana na sua interpretação. A necessidade de transformar dados em informações significativas é óbvia.

Felizmente, técnicas computacionais são sistematicamente desenvolvidas para analisar os dados, ou ao menos ajudar o analista a encontrar ordem no caos.

Para os profissionais que exercem funções de atendimento ao público, são de suma importância os sistemas que fornecem informações precisas. Assim, esses profissionais podem desempenhar o seu papel atingindo os objetivos empresariais e, ao mesmo tempo, mantendo o nível de satisfação dos clientes.

“Quanto mais precisa a informação, maior sua qualidade e com mais segurança os profissionais podem contar com ela no momento de tomar decisões” (Stoner, 1999).

As concessionárias de energia elétrica têm um papel significativo na sociedade da informação, uma vez que a energia elétrica, insumo fundamental para a economia, promove o crescimento econômico e social do país.

Nesse aspecto, as concessionárias de energia elétrica têm como missão promover o desenvolvimento do setor elétrico, com harmonia entre os consumidores e poder concedente.

Portanto, os serviços de fornecimento de energia elétrica estão sujeitos à Fiscalização Federal, através da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, por se tratar de um serviço público considerado o insumo básico para a vida produtiva.

Esta fiscalização pode ser técnica (onde é verificado o cumprimento das normas técnicas e legislação, relacionadas com a qualidade da Energia fornecida) ou comercial (onde é investigado o cumprimento das normas técnicas e legislação relacionadas com a qualidade de atendimento ao consumidor).

No tocante à qualidade de atendimento ao consumidor, são verificados os prazos estabelecidos para os atendimentos diversos, validade dos valores cobrados na fatura e demais temas do relacionamento comercial, segundo legislação específica, conforme Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica – Resolução 456.

No que diz respeito aos valores cobrados na fatura de energia, objeto de estudo deste trabalho, é necessário que as informações sejam repassadas corretamente para os consumidores.

A CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais, preocupada em oferecer um atendimento eficiente às reclamações relacionadas a valores cobrados na fatura de energia, implementou duas ações principais, quais sejam:

- A centralização do refaturamento de contas, com o objetivo de reduzir o INCR (Índice de Contas Refaturadas), procurando melhorar a oferta dos serviços oferecidos aos clientes e ao mesmo tempo proteger a receita da Empresa;
- O desenvolvimento do software Análise de Reclamação dos Valores Faturados, com o objetivo principal de fornecer aos atendentes informações precisas e maior autonomia e segurança na tomada de decisão.

Desenvolvido pela Gerência de Relacionamento Comercial da Distribuição Centro – DC/RC, em parceria com a Gerência da Central de Atendimento a Clientes – RC/RC, o software Análise de Reclamação dos Valores Faturados se consolidou como uma ferramenta de apoio aos empregados e clientes da CEMIG, possibilitando um atendimento mais rápido e eficaz com relação às reclamações relacionadas a consumo faturado, além de melhorar a qualidade do atendimento via Call Center.

O software propiciou, dentre outras coisas, a padronização na forma de atendimento destas ocorrências, além da redução na emissão desnecessária das solicitações de refaturamento para a área de Faturamento e solicitações de vistoria para o Serviço de Campo, reduzindo o número de viagens indevidas.

2. A COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS - CEMIG

A CEMIG é uma das maiores e mais importantes concessionárias de energia elétrica do Brasil, por sua posição estratégica, competência técnica e mercado atendido.

A área de concessão da CEMIG cobre cerca de 96,7% do território de Minas Gerais, na região Sudeste do Brasil, correspondendo a 567.478 km², o equivalente à extensão territorial de um país do tamanho da França. A CEMIG possui 54 usinas em operação, cinco delas em sistema de parcerias com grupos empresariais, com base predominantemente hidrelétrica, que produzem energia para atender a mais de 17 milhões de pessoas em 774 municípios de Minas Gerais.

A CEMIG também está presente, por meio de empreendimentos de geração ou de comercialização de energia, nos seguintes estados brasileiros: Santa Catarina (geração), Rio de Janeiro (comercialização e geração), São Paulo (comercialização), Espírito Santo (geração) e Rio Grande do Sul (comercialização).

Para fazer a energia elétrica chegar aos cerca de 7 milhões de consumidores que possui, a CEMIG gerencia a maior rede de distribuição de energia elétrica da América Latina e uma das quatro maiores do mundo, com 367.437 km de extensão.

Fundada em 22 de maio de 1952, pelo então governador de Minas e, depois, presidente do Brasil, Juscelino Kubitschek de Oliveira, com o objetivo de dar suporte a um amplo programa de modernização, diversificação e expansão do parque industrial do Estado, a CEMIG conseguiu cumprir o seu papel de ser um instrumento de desenvolvimento da economia mineira e, ao mesmo tempo, ser uma Empresa eficiente e competitiva.

2.1. A Gerência de Relacionamento Comercial de Distribuição Centro

A Gerência de Relacionamento Comercial da Distribuição Centro – DC/RC é responsável pelo relacionamento, atendimento, cadastramento, leitura, faturamento e entrega das notas fiscais de energia elétrica a 1.800.000 (um milhão e oitocentos mil) consumidores.

A área de atuação da DC/RC é um conjunto formado pelos municípios de Belo Horizonte, Betim, Contagem, Sete Lagoas, Vespasiano, Santa Luzia, Sabará, Caeté, Taquaraçu de Minas, Jaboticatubas, Raposos, Ribeirão das Neves, Esmeraldas, Nova Lima, Rio Acima, Brumadinho, Juatuba, Mateus Leme, Sarzedo, Ibrité, São Joaquim de Bicas, Mário Campos, Igarapé, Araçaí, Baldim, Caetanópolis, Cordisburgo, Funilândia, Jequitibá, Paraopeba, Santana do Pirapama, Santana do Riacho, Confins, Cachoeira da Prata, Lagoa Santa, São José da Lapa, Matozinhos, Capim Branco, Fortuna de Minas, Inhaúma, Pedro Leopoldo e Prudente de Moraes, totalizando 42 municípios.

2.2. A Gerência da Central de Atendimento a Clientes

A Gerência da Central de Atendimento a Clientes – RC/RC, através do Fale com a CEMIG, tem entre suas atribuições a função de executar o relacionamento comercial com os clientes da CEMIG, atendendo e encaminhando aos órgãos responsáveis da empresa as solicitações referentes às reclamações da qualidade do fornecimento de energia, do faturamento, da arrecadação, ligações de novas cargas na rede de distribuição e outros serviços solicitados, incluindo as reclamações oriundas do Call Center da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL.

O Fale com a CEMIG é um dos principais canais de relacionamento da CEMIG com seus clientes. Utilizando modernas instalações, conta com um número superior a mil pessoas envolvidas no atendimento aos sete milhões de consumidores da Empresa e demais clientes.

O Fale com a CEMIG funciona vinte e quatro horas por dia, nos sete dias da semana, através de discagem gratuita para o telefone 116.

3. O ATENDIMENTO A UMA RECLAMAÇÃO DE CONSUMO

O atendimento inicia-se na chamada telefônica por parte do consumidor e a exposição do motivo da chamada. Na fase de seqüência, que compreende a checagem de dados e informações, conforme o previsto pelo script de atendimento da CEMIG, o atendente solicita do consumidor as informações da leitura constante na medição da unidade consumidora.

A partir da leitura informada o atendente, de posse de uma calculadora e do histórico de consumo da unidade consumidora, procede ao cálculo do consumo obedecendo a seguinte seqüência:

- Subtrai a leitura informada pelo consumidor pela leitura faturada no mês anterior;
- Divide o resultado pelo número de dias decorridos ente a data da leitura do mês anterior e a data da leitura efetuada pelo consumidor;
- Multiplica o resultado pelo número de dias de faturamento da conta reclamada, obtendo assim o consumo que deveria ser faturado com base na leitura informada;
- Compara o consumo que deveria ser faturado com o consumo faturado;
- Faz uma relação destes consumos com a média de consumo da unidade consumidora;
- Conclui se a reclamação procede com base na sua experiência de atendimento e conhecimento do faturamento de contas.

Esse é o ponto em que as expectativas do consumidor, explícitas ou implicitamente contidas em sua exposição de motivos, são analisadas pelo atendente.

Essa análise é carregada de uma certa subjetividade, uma vez que não existe uma definição sobre qual percentual de variação de consumo pode ser considerado para uma eventual falha no faturamento. Além disso, o atendente não tem acesso aos hábitos de consumo do consumidor.

Importante ressaltar que, em algumas reclamações, a falha está tão evidente que basta uma análise visual para o atendente gerar o documento solicitando o refaturamento da conta reclamada.

A fase de atendimento propriamente dita se encerra com uma seqüência de negociação daqueles pontos contextuais de relevância relacionados aos hábitos de consumo e outros impactos no faturamento das contas de energia, tais como o número de dias de faturamento e aumentos tarifários.

4. O REFATURAMENTO CENTRALIZADO

Com o objetivo de reduzir o INCR (Índice de contas refaturadas), procurando melhorar a oferta dos serviços oferecidos aos clientes e ao mesmo tempo proteger a receita da Empresa, foi implantado no Processo de Faturamento, em abril de 2006, o processo de centralização do refaturamento de contas.

No novo sistema o atendente, após analisar a solicitação do consumidor e constatar que existe a necessidade de rever o faturamento, gera através do sistema CONDIS (Controle de Distribuição) a RC33 (Análise para Refaturamento), informando os dados solicitados.

As reclamações são analisadas somente pela equipe do faturamento, e aquelas consideradas procedentes são deferidas, sendo suas contas refaturadas e enviadas aos consumidores com nova data de vencimento, quando for o caso.

Com o novo procedimento foi possível realizar uma melhor análise das solicitações dos consumidores, além de menor desgaste dos atendentes, redução do tempo médio de atendimento e melhor gestão das empresas de leitura.

O processo é todo informatizado desde a solicitação do consumidor até a resposta final, podendo ser acompanhado por qualquer empregado que tenha acesso ao CONDIS.

O monitoramento às solicitações de refaturamento deferidas e indeferidas, conforme ilustra o gráfico seguinte, tem por objetivo sinalizar para o Fale com a CEMIG a necessidade de treinar os atendentes na busca de uma análise mais refinada.

O atendimento às solicitações indeferidas demanda tempo e custo, sendo que no ato do atendimento o atendente já pode eliminar a reclamação, evitando uma análise posterior do profissional de faturamento.

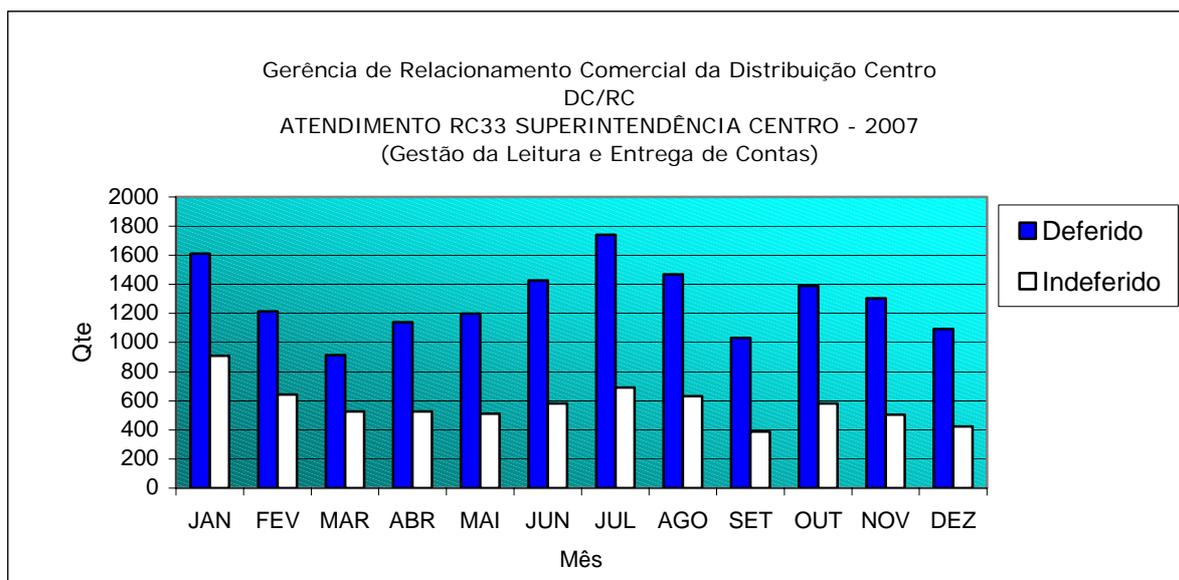


Gráfico 01 – Acompanhamento RC 33 deferido e indeferido

5. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DO PROGRAMA ANÁLISE DE RECLAMAÇÃO DOS VALORES FATURADOS

Utilizando-se de linguagem ASP, HTML, com programação em JavaScript e base de dados SQL, o programa foi desenvolvido com o objetivo de auxiliar e padronizar o atendimento às reclamações relacionadas a consumo faturado nas contas de energia elétrica.

Calculando automaticamente o consumo reclamado, com base na informação da leitura repassada pelo consumidor, ele oferece respostas padronizadas para a maior parte das situações, através de parâmetros previamente estabelecidos. O programa trabalha com dois módulos conforme a seguir.

5.1. Primeiro módulo do sistema (entrada de dados)

Após a fase de exposição dos motivos de reclamação pelo consumidor e a checagem de dados e informações, o atendente procede à etapa seguinte, qual seja, a entrada dos seguintes dados solicitados pelo programa:

- Número do razão constante na conta do consumidor;
- A constante de faturamento;
- O mês/ano da conta reclamada;
- A leitura faturada para conta reclamada;
- O consumo dos três meses anteriores;
- A leitura do mês anterior;
- A leitura fornecida pelo consumidor;
- A data em que o consumidor efetuou a leitura.

Após a digitação dos dados o atendente vai clicar em simular consumo. A figura 01 seguinte ilustra a entrada de dados do programa

Figura 01 – Entrada de dados do programa

5.2. Segundo módulo do sistema (Gerar relatório de análise para o atendente)

Neste módulo o programa, através do razão indicado, procura no calendário de faturamento as datas das leituras e número de dias de faturamento da conta reclamada, efetua os cálculos necessários e retorna um relatório de saída com as seguintes indicações:

- Consumo faturado para conta reclamada;
- Média de consumo da unidade consumidora;
- Período de faturamento da conta reclamada - destacando períodos superiores a 30 dias;
- Consumo que deveria ser faturado para conta reclamada conforme leitura informada pelo consumidor;
- Previsão de consumo para o próximo faturamento.

Concomitante à apresentação dos cálculos o programa calcula as variações em percentual dos valores de consumo inter-relacionados. Com base nas variações e nos parâmetros definidos, sinaliza para o atendente uma eventual falha naquele faturamento ou a confirmação do consumo faturado.

Este é o ponto em que o atendente procede à próxima etapa, ou seja, a resposta ao questionamento do consumidor, com base no planejamento operacional desse serviço, previamente estabelecido dentro do programa.

Cabe ressaltar que os parâmetros estabelecidos poderão ser alterados conforme o fluxo de informações. Além disso, ainda que o programa oriente a não registrar aquela reclamação, se o consumidor insistir no registro o atendente poderá fazê-lo.

A figura 02 seguinte ilustra os resultados e mensagem de retorno a uma reclamação.

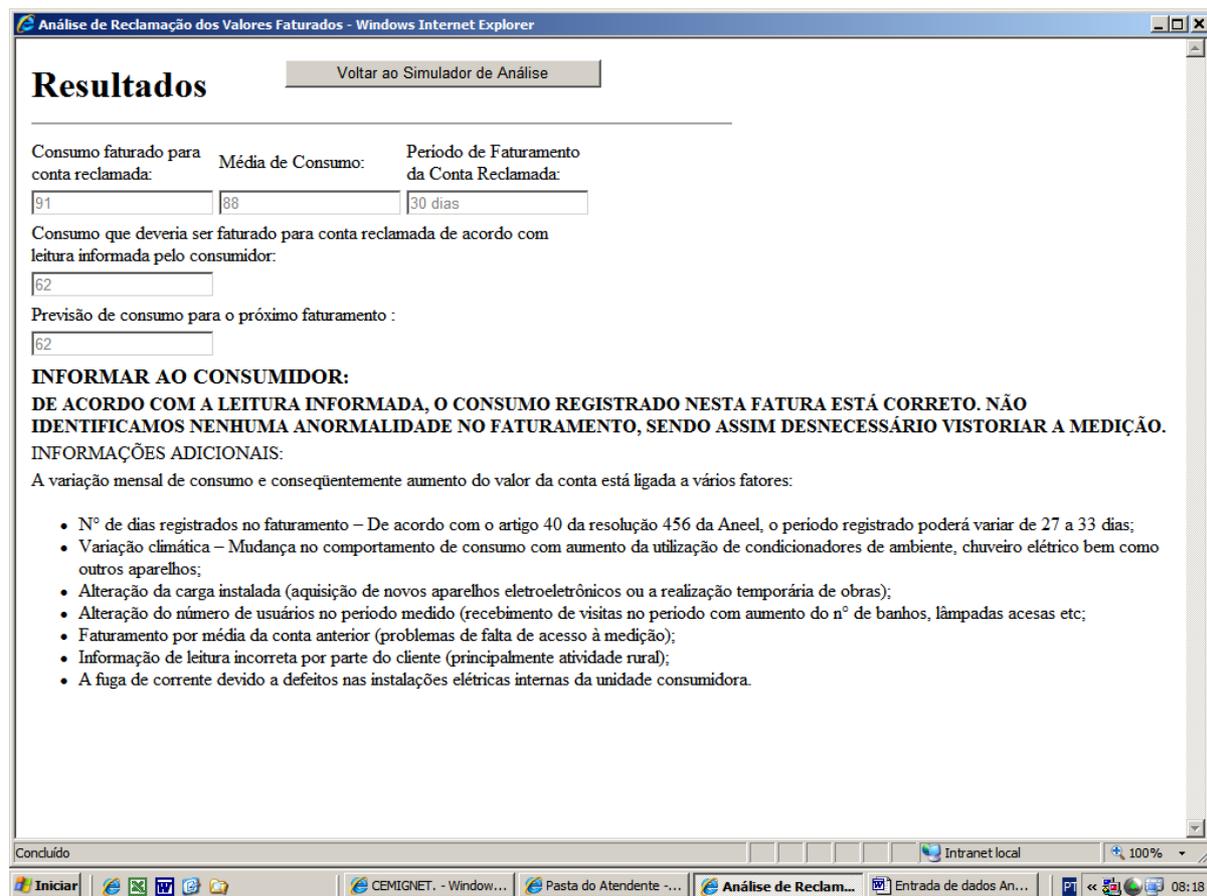


Figura 02 – Resultados

6. PARÂMETROS PARA RETORNO DAS MENSAGENS

As mensagens de retorno foram elaboradas e classificadas com base nas variações de consumo observadas entre o consumo faturado, o consumo que deveria ser faturado com base na leitura informada pelo consumidor e a média mensal de consumo da unidade consumidora.

Considerou-se, na elaboração dos parâmetros, a maioria das situações que podem ocorrer em uma reclamação de consumo, além da possibilidade de o consumidor informar uma leitura com erro.

Parâmetro 01: Se consumo faturado para conta reclamada e consumo que deveria ser faturado são, ao mesmo tempo, iguais ou menores que 90 kWh:

Mensagem de retorno: Senhor (a), de acordo com a leitura informada o consumo registrado nesta fatura está correto. Não identificamos nenhuma anormalidade no faturamento, sendo assim desnecessário vistoriar a medição.

Informações adicionais:

A variação mensal de consumo, e conseqüentemente aumento do valor da conta, está ligada a vários fatores:

- N° de dias registrados no faturamento – De acordo com o artigo 40 da resolução 456 da Aneel, o período registrado poderá variar de 27 a 33 dias;
- Variação climática – Mudança no comportamento de consumo com aumento da utilização de condicionadores de ambiente, chuveiro elétrico bem como outros aparelhos;
- Alteração da carga instalada (aquisição de novos aparelhos eletroeletrônicos ou a realização temporária de obras);
- Alteração do número de usuários no período medido (recebimento de visitas no período com aumento do n° de banhos, lâmpadas acesas etc);

- *Faturamento por média da conta anterior (problemas de falta de acesso à medição);*
- *Informação de leitura incorreta por parte do cliente (principalmente atividade rural);*
- *Fuga de corrente devido a defeitos nas instalações elétricas internas da unidade consumidora.*

Parâmetro 02: Se variação do consumo faturado para conta reclamada, em relação à média de consumo é inferior a 40%, mas a variação do consumo que deveria ser faturado para conta reclamada, em relação ao consumo faturado é superior a 40% para menos:

Mensagem de retorno: Senhor (a), a leitura informada indica um consumo menor do que a média dos meses anteriores. Essa leitura foi conferida no medidor e está correta? Houve redução no consumo por algum motivo (férias, imóvel desabitado, equipamento não utilizado, etc)?

Se leitura não foi conferida:

Senhor(a), favor verificar a leitura no medidor e nos retornar a ligação!

Se leitura foi conferida e confirmada

Informar ao cliente que será cadastrado o pedido para análise de refaturamento.

Gerar RC 33 informando no campo de observação o motivo da redução no consumo conforme relato do consumidor.

Parâmetro 03: Se variação do consumo faturado para conta reclamada, em relação à média de consumo é inferior a 40%, mas a variação do consumo que deveria ser faturado para conta reclamada em relação ao consumo faturado é superior a 40% para mais:

Mensagem de retorno: Senhor (a), a leitura informada indica um consumo maior do que a média dos meses anteriores. Essa leitura foi conferida no medidor e está correta? Houve aumento no consumo de energia por algum motivo?

- *Alteração da carga instalada (aquisição de novos aparelhos eletro-eletrônicos ou a realização temporária de obras);*
- *Alteração do número de usuários no período de consumo (recebimento de visitas no período com aumento no nº de banhos, lâmpadas acesas, etc);*
- *Faturamento por média da conta anterior;*
- *Informação de leitura incorreta por parte do cliente (principalmente zona rural);*
- *Fuga de energia devido a defeitos nas instalações elétricas internas da unidade consumidora (má conexão), bem como defeitos nos equipamentos elétricos (ex: termostato da geladeira, resistência de chuveiro, etc).*

Se leitura não foi conferida:

Senhor (a), favor verificar a leitura no medidor e nos retornar a ligação!

Se leitura foi conferida e confirmada

Informar ao cliente que será cadastrado o pedido para análise de refaturamento.

Gerar RC 33 informando no campo de observação o motivo do aumento no consumo conforme relato do consumidor.

Parâmetro 04: Se variação do consumo faturado para conta reclamada em relação à média de consumo é superior a 40%:

Mensagem de retorno: Será gerado documento para análise do faturamento.

Parâmetro 05: Se variação do consumo que deveria ser faturado para conta reclamada em relação ao consumo faturado para conta reclamada é superior a 40%:

Mensagem de retorno: Será gerado documento para análise do faturamento.

Parâmetro 06: Se variação do consumo faturado para conta reclamada em relação à média de consumo é inferior a 40%:

Mensagem de retorno: Senhor (a), de acordo com a leitura informada o consumo registrado nesta fatura está correto. Não identificamos nenhuma anormalidade no faturamento, sendo assim desnecessário vistoriar a medição.

Informações adicionais:

A variação mensal de consumo, e conseqüentemente aumento do valor da conta, está ligada a vários fatores:

- *Nº de dias registrados no faturamento – De acordo com o artigo 40 da resolução 456 da Aneel, o período registrado poderá variar de 27 a 33 dias;*
- *Variação climática – Mudança no comportamento de consumo com aumento da utilização de condicionadores de ambiente, chuveiro elétrico bem como outros aparelhos;*
- *Alteração da carga instalada (aquisição de novos aparelhos eletroeletrônicos ou a realização temporária de obras);*
- *Alteração do número de usuários no período medido (recebimento de visitas no período com aumento do nº de banhos, lâmpadas acesas etc);*
- *Faturamento por média da conta anterior (problemas de falta de acesso à medição);*
- *Informação de leitura incorreta por parte do cliente (principalmente atividade rural);*
- *Fuga de corrente devido a defeitos nas instalações elétricas internas da unidade consumidora.*

Parâmetro 07: Se variação do consumo que deveria ser faturado para conta reclamada em relação ao consumo faturado é inferior a 40%:

Mensagem de retorno: Senhor (a), de acordo com a leitura informada o consumo registrado nesta fatura está correto. Não identificamos nenhuma anormalidade no faturamento, sendo assim desnecessário vistoriar a medição.

Informações adicionais:

A variação mensal de consumo, e conseqüentemente aumento do valor da conta, está ligada a vários fatores:

- *Nº de dias registrados no faturamento – De acordo com o Artigo 40 da Resolução 456 da Aneel, o período registrado poderá variar de 27 a 33 dias;*
- *Variação climática – Mudança no comportamento de consumo com aumento da utilização de condicionadores de ambiente, chuveiro elétrico bem como outros aparelhos;*
- *Alteração da carga instalada (aquisição de novos aparelhos eletroeletrônicos ou a realização temporária de obras);*
- *Alteração do número de usuários no período medido (recebimento de visitas no período com aumento do nº de banhos, lâmpadas acesas etc);*
- *Faturamento por média da conta anterior (problemas de falta de acesso à medição);*
- *Informação de leitura incorreta por parte do cliente (principalmente atividade rural);*
- *Fuga de corrente devido a defeitos nas instalações elétricas internas da unidade consumidora.*

7. OS RESULTADOS

Dentre os principais resultados alcançados podemos citar:

- Padronização na forma de atendimento destas ocorrências pelo Fale Com a CEMIG;
- Maior autonomia na tomada de decisão para os atendentes;
- Estreitamento do canal de comunicação entre os processos de Faturamento e o Fale com a CEMIG;
- Redução no tempo de atendimento do Fale com a CEMIG;
- Menor desgaste dos atendentes

Além dos resultados citados acima, destaca-se a redução na emissão das solicitações de refaturamento para o processo de Faturamento e redução das solicitações de vistoria para o Serviço de Campo. Essa redução impacta positivamente no custo, uma vez que reduz a necessidade de mão-de-obra com os profissionais de faturamento e deslocamento dos eletricitistas para o campo.

8. CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste programa nos levou a concluir que a tecnologia da informação é uma ferramenta extremamente importante na análise e interpretação de dados. Através dela é possível reduzir a distância que separa consumidores e concessionárias de energia elétrica, quando o atendimento é feito via telefone.

Concluimos, também, que na busca de soluções visando resultados favoráveis à empresa e consumidores, é muito importante a interação com outros processos internos.

Com este espírito conseguimos desenvolver um programa que, pela sua funcionalidade, foi disponibilizado de forma corporativa para todas as Gerências de Relacionamento Comercial da Diretoria de Distribuição – DDC.

Embora já atenda bem aos propósitos para os quais foi criado, está previsto o incremento de melhorias no programa, visando aperfeiçoar ainda mais o atendimento às reclamações de consumo.

Dentre elas, a expansão da inteligência do sistema, que passará a contemplar também a análise de valores incidentes na conta, como taxas e tributos, calculando e informando o impacto.

Além disso, prevê-se a criação de um link com o Sistema de Gestão da Leitura, que gerencia todas as etapas de leitura e consistência. Através do link será possível identificar se a unidade consumidora ora reclamada já teve a sua leitura reconferida, visando uma eventual correção conforme relatórios de consistência.

Desta forma, no ato da reclamação o consumidor será informado que os dados de leitura da unidade consumidora já foram conferidos, sendo desnecessária a emissão de nova confirmação ou direcionando o atendimento a outro tipo de análise.

Prevê-se, também, a busca automática dos dados necessários para efetuar os cálculos – última leitura faturada, últimos consumos, constante de faturamento, impacto tarifário – eliminando a necessidade de digitação dos mesmos pelos atendentes. Como consequência, vislumbra-se ainda mais redução no tempo médio de atendimento e espera.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL . *Resolução da ANEEL* nº 456, de 29 de novembro de 2000

CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais. Disponível: <http://www.cemig.com.br/>. Acesso em 28 novembro 2007.

STONER, J. A. F. . *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999, p.45