



## V-020 - A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA GVA (GESTÃO DE VALOR AGREGADO) NA GESTÃO DO SANEAMENTO

### **Edson Bat Matson Silva**

Contador e Pós-Graduado em Gestão Pública, trabalha como Analista de Gestão da Unidade de Negócio Sul na Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP.

### **Andréia Ayres Silva**

Economista, trabalha na Gestão de Desenvolvimento de Fornecedores da Unidade de Negócio Sul na Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP.

### **Claudia M. Cotrin**

Técnica em Gestão da Unidade de Negócio Sul na Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP.

### **Júlio César F. Silveira**

Administrador de Empresas, trabalha como Analista de Gestão da Unidade de Negócio Sul na Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP.

### **Rodrigo M. Gibin**

Engenheiro Civil, Gerente do Centro de Controle de Manutenção da Unidade de Negócio Sul na Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP.

**Endereço:** Rua Graham Bell, 647 – Alto da Boa Vista – São Paulo – São Paulo – CEP 04737-030 – Brasil -  
Tel: +55 (11) 5682-2976 - Fax: +55 (11) 5682-2783- e-mail: [edsonmatson@sabesp.com.br](mailto:edsonmatson@sabesp.com.br)

### **RESUMO**

Diante da velocidade em que as coisas estão ocorrendo no mundo (inovações tecnológicas, acesso rápido e global à informação, concorrência acirrada de mercado, tanto no tocante a produtos e serviços quanto ao quadro de pessoal), as empresas sentem cada vez mais a necessidade de promover mudanças. A Unidade de Negócio Sul da Sabesp (MS) percebeu como oportunidade de mudança organizacional a implantação de uma ferramenta de gestão que tem por objetivo gerar valor às todas as partes interessadas, Geração de Valor Agregado – GVA desenvolvida pela Fundação Getulio Vargas. A MS percebeu no GVA uma forma de melhorar a qualidade das decisões empresariais, imprimir mudanças culturais e otimizar seus recursos, focando em ações que estimulem a criação de valor. Tudo isso feito com o máximo de transparência, conforme proposição do modelo.

A Organização necessitava de um modelo de gestão que incentivasse a criação de valor (recursos cada vez mais escassos e caros) e em 2009 iniciou a implantação.

Passados quatro anos da implantação, devido aos bons resultados alcançados, a metodologia está sendo implantada em toda a Sabesp.

O presente trabalho tem por objetivo demonstrar a importância da utilização da ferramenta e seus resultados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mudança Organizacional, Valor Agregado, Otimização de Ativos, Transparência de Informações, Melhora da Performance Financeira

### **INTRODUÇÃO**

A Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp, foi fundada em 1973, como sociedade de participação acionária (Governo do Estado de São Paulo, acionistas privados e municípios). Tem um patrimônio líquido de R\$ 12 bilhões e 15.097 empregados (SABESP. 3º Trimestre 2013. Disponível em: <http://portal-intranet.ti.sabesp.com.br>. Acesso em: 07/02/2014.)



É uma empresa de economia mista sendo que o Governo do Estado de São Paulo é detentor de 50,3% das ações, sendo que o restante das ações são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo (22,4%) e de Nova Iorque (27,4%). Atua como prestadora de serviços de saneamento básico e ambiental aos 364 dos 645 municípios de São Paulo, sendo responsável pela construção e operação de sistemas de água, esgotos e efluentes industriais de 28 milhões de pessoas, o que corresponde a aproximadamente 70% da população urbana de São Paulo. Está entre as maiores empresas de saneamento do mundo, e é a 5ª maior em número de clientes. (SABESP. 3º Trimestre 2013. Disponível em: <http://portal-intranet.ti.sabesp.com.br>. Acesso em: 07/02/2014.)

Atende à 7.833.000 ligações de água e à coleta esgoto através de 6.278.000 ligações.

Tem como Missão: “Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente”. (SABESP. Disponível em: <http://portal-intranet.ti.sabesp.com.br>. Acesso em: 07/02/2014.)

E como Visão: “Em 2018...Ser reconhecida como empresa que universalizou os serviços de saneamento em sua área de atuação, de forma sustentável e competitiva, com excelência no atendimento ao cliente.” (SABESP. Disponível em: <http://portal-intranet.ti.sabesp.com.br>. Acesso em: 07/02/2014.)

Em 2008, a SABESP, decidiu-se pela implantação do Modelo GVA. Foi a primeira empresa brasileira, de economia mista a implantar a Gestão por Valor Agregado (GVA).

GVA é um modelo de gestão que visa gerar valor ao seu acionista e também às demais partes interessadas (clientes, fornecedores, empregados, sociedade, etc.).

A SABESP percebeu no GVA uma forma de melhorar a qualidade das decisões empresariais, imprimir mudanças culturais e otimizar os recursos de receitas, despesas e investimentos, focando em ações que estimulem a criação de valor, além de demonstrar aos seus acionistas, de forma transparente, seus resultados. Para a implantação do modelo, a Empresa contratou a FGV – Fundação Getulio Vargas.

Foi constituído um Comitê Executivo composto com 5 representantes da FGV e 2 representantes de cada uma das Diretorias da Empresa, sendo o mesmo presidido por um Assistente da Presidência.

Foi desenvolvido o Projeto de Implantação contemplando:

- Gestão de Mudanças = Medidas estruturantes para a viabilização da implantação do projeto com o alinhamento de todas as Unidades da EMPRESA aos processos de Receita, Despesas e Gestão de Ativos;
- Relatórios Mensais = Adequação dos atuais Sistemas de Informação corporativos visando disponibilização sistemática de dados para acompanhamento e avaliação das métricas;
- Treinamentos = Repasse dos conceitos da metodologia GVA
- Cronograma de Implantação = Todas as etapas previstas no projeto
- Plano de Comunicação = Disseminação da Metodologia GVA para todas as Gerências e pessoas chaves.

Atendendo as diretrizes estratégicas da Empresa, a Unidade de Negócio Sul - MS foi eleita como área piloto, (dentro da Diretoria M ) para a implantação da metodologia GVA – Geração de Valor Agregado, após avaliação das características das Unidades de Negócios da Diretoria Metropolitana.

A Unidade de Negócio Sul - MS, objeto de pesquisa desse trabalho, surgiu 1995, como resultado de um projeto de modernização, com a descentralização de atividades e profissionalização dos empregados. A MS, é gerida como núcleo independente de resultados sociais e econômico-financeiros, com autonomia para a tomada de decisões e orientada por diretrizes corporativas e políticas institucionais, alinhadas à missão, visão e estratégia da empresa.



Atende à uma população de 3,8 milhões de pessoas (14% da população atendida pela Sabesp), através de 924.232 ligações de água (11,80% do total da Sabesp) e 709.531 (11,3% do total da Sabesp) ligações de esgoto. Possui 891 empregados (6,07% do total da Sabesp).

E assim, em Abril de 2009, teve início a implantação do Modelo de Gestão GVA – Geração de Valor Agregado, na Unidade de Negócio Sul (MS), da Diretoria Metropolitana (M) da SABESP.

## OBJETIVO

O presente trabalho tem por objetivo demonstrar a importância da utilização da ferramenta e seus resultados.

## GVA – GERAÇÃO DE VALOR AGREGADO

O GVA é uma adaptação ao Brasil da metodologia VBM (Value Based Management). A Fundação Getúlio Vargas foi a responsável pela adaptação do VBM às necessidades brasileiras, partindo do pressuposto de que há, sim, pertinência em analisar as diferenças culturais e o contexto dos negócios.

Segundo Terzian (2007),

*“...culturas diferentes podem levar a dilemas, desafios e formas de gestão igualmente diferentes. Assim foi criado o GVA, uma adaptação do VBM às necessidades culturais empresariais brasileiras. Na prática, o GVA parte do princípio de olhar mais profundamente para o mercado brasileiro e para a realidade das empresas instaladas no país.”*

O GVA consiste num conjunto de conceitos, métodos e ferramentas focado na geração de valor adaptadas às diferentes circunstâncias. A implementação do modelo carece de um projeto de longo prazo, respeitando as características de cada empresa, e que traz como resultado uma modificação profunda na gestão da organização.

Seria anacrônica, nos tempos atuais, uma gestão que não se pautasse pela necessidade de ser sustentável e de gerar resultados favoráveis a todas as partes interessadas do negócio.

Não é, no entanto, o objetivo precípua das empresas atender às necessidades e expectativas dos clientes ou gerar satisfação e realização pessoal e profissional para seus colaboradores. Por outro lado, é inquestionável também que a empresa precisa, além de ser bem sucedida no mercado, satisfazer seus clientes, colaboradores e fornecedores, além de remunerar seus acionistas.

Dessa forma, segundo Manfredini, (apud Terzian 2007, p. 45),

*“o conceito de valor é expandido de modo a incluir a constelação maior de agentes que se beneficiam dos resultados gerados pela organização – desde o cliente, passando pelo funcionário, fornecedores, acionistas, até a comunidade em que atua a empresa.”*

Segundo Futema (2010, p.4), o objetivo de atender à todas as partes interessadas:

- *Assegura a continuidade da empresa, ao incentivar a operação aos menores custos possíveis e na qualidade desejável para enfrentar a concorrência.*
- *Exige o contínuo investimento em projetos com taxas de retorno superiores ao custo de capital.*

A adoção da ferramenta de gestão GVA – Geração de Valor Agregado permite que a empresa mensure e avalie que ativos devem gerar valor e remunerar os acionistas e, por conseguinte assegurar sua perenidade, agregando valor à todas as partes interessadas.

Segundo Terzian (2007, p. 41-42):

*O que realmente justifica a existência de uma organização é o resultado da sua equação entre recursos utilizados versus valores produzidos. Quanto menor for o total de recursos usados e maior o apanhado de valores produzidos, mais sentido e importância terá a empresa para o mundo.*

Ainda, de acordo com Terzian (2007, p. 45):

*[...] o grande segredo do GVA é o seu poder de ajudar os gestores a tomarem decisões que maximizam a criação de valor. A medição disso é simples: observa-se o quanto a empresa produziu e compara-se esse volume com o quanto ela usou para produzir.*

Em suma, o GVA resume em números qual será o reflexo de cada ação da companhia para o acionista (CONASSCON, disponível em <http://www.conasscon.com/content/view/259/89/>. Acesso em 11/12/11).

Para chegar aos resultados, são empregadas algumas ferramentas métricas (indicadores) para medir a lucratividade da empresa, como a relação entre o fluxo de caixa operacional (FCO) e a base de ativos (CFROGI e CVA).

O CFROGI (FCO/Base de Ativos) mensura a eficiência de se gerar caixa a partir da base de ativos empregados, ou seja, os recursos investidos em ativos devem gerar valor ao negócio e remunerar os acionistas, conforme ilustrado na figura 1.

O CVA (FCO – Encargos sobre Base de Ativos) é a métrica de valor adicionado em base caixa, conforme ilustrado na figura 1.

Para que o acompanhamento detalhado dos resultados possa ocorrer em toda a empresa, a metodologia se utiliza de diversos indicadores direcionadores, denominado ICDs – Indicadores Chave de Desempenho, que são desdobrados dos indicadores de resultados principais. Esse desdobramento permite que ações pontuais possam ser utilizadas para a melhoria dos resultados, além de favorecer a disseminação da ferramenta de modo abrangente pelos demais processos da organização.

De acordo com Vicente e Trevisani (2005, disponível em: [http://www.intercostos.org/documentos/custos\\_484.pdf](http://www.intercostos.org/documentos/custos_484.pdf). Acesso em 12/12/11):

*A partir da identificação dos principais itens que influenciam o processo produtivo, os ICD's vistos no tópico anterior, são construídos os fluxos, possibilitando conhecer como cada um deles interfere no valor do negócio. A esses fluxos é dado o nome de Árvore de Valor.*

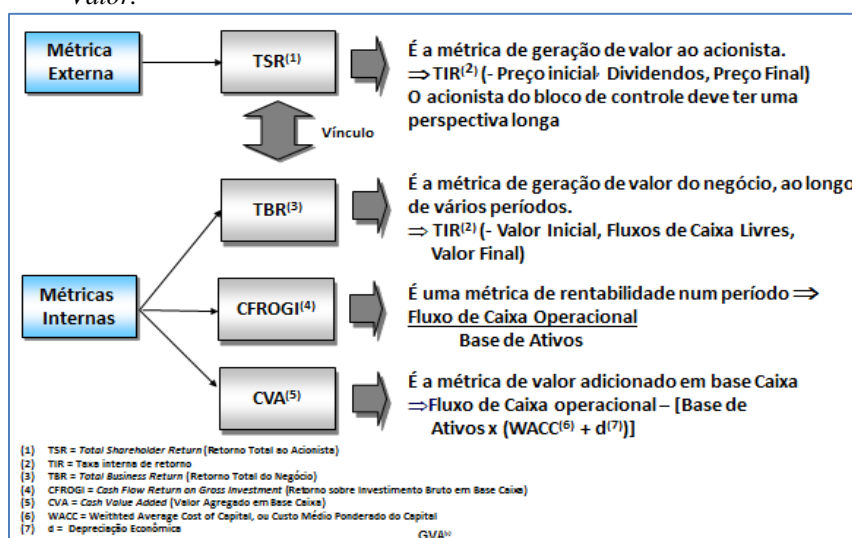


Figura 1 – Métricas GVA

Em resumo, a metodologia de Gestão de Valor Agregado estabelece:

- Integração e mensuração do planejamento, orçamento, desempenho e remuneração incentivada;
- Estimulação de avaliação precisa das alternativas estratégicas;
- Melhora na alocação de recursos;
- Utilização de critérios uniformes na avaliação de performance;
- Compromissos entre rentabilidade e crescimento;
- Compreensão do motivo pelo qual alguns negócios criam valor e outros destroem.

A Figura 2 ilustra a integração do planejamento, orçamento, desempenho e transparência de informações.



Figura 2 – Lógica do Modelo



## **A IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA GVA NA MS**

Para implantação do modelo na Unidade de Negócio Sul, foram necessárias diversas adequações estruturais e um extenso processo de sensibilização para que as lideranças estivessem preparadas para atuar nesse processo de mudança organizacional.

O GVA foi implantado em 2009, como já dito anteriormente, trazendo em seu bojo uma série de mudanças para MS.

As principais mudanças ocorreram no tripé processos, estrutura e pessoas.

Para entender tais mudanças é necessário conhecer um pouco da estrutura anterior.

Até Março/2009, a MS era estruturalmente organizada em três níveis, a saber: estratégico, representado pela superintendência, tático, pelos departamentos, e operacional, representado pelas divisões, setores e células.

Essa composição se manteve, porém a forma de disposição funcional foi alterada, conforme poderá ser observado na comparação do modelo novo com o antigo.

A estrutura anterior era composta por um superintendente, seis departamentos e um assessor, responsável pela região de São Bernardo do Campo (município operado a partir de 2004, com características e necessidades especiais). Esses departamentos eram: Comercial e Marketing, Serviços, Engenharia, Administrativo, Financeiro, Planejamento Integrado e São Bernardo do Campo. Cada um desses departamentos era liderado por um gerente de departamento.

Os departamentos aglutinavam áreas organizadas pelo tipo de função, imprimindo uma característica de verticalização à estrutura, ou seja, as áreas comerciais, a exemplo dos escritórios regionais, subordinavam-se ao departamento comercial, as áreas de engenharia, como a eletromecânica e a engenharia de perdas, subordinavam-se ao departamento de engenharia, e assim por diante, conforme Figura 3.

Para entendimento mais completo da estrutura descrita, cabe salientar as principais funções de cada uma.

O Departamento Administrativo era composto de seis células, responsável pela gestão dos serviços administrativos da unidade de negócio, dentre eles serviços jurídicos, administração de pessoal, capacitação e desenvolvimento de pessoas, de tecnologia de informação, de contratação e suprimentos, zeladoria, segurança patrimonial e controle dos bens patrimoniais.

O Departamento Financeiro era composto de duas células, cobrança e financeiro contábil, responsáveis pela arrecadação e acompanhamento da realização do orçamento de despesas.



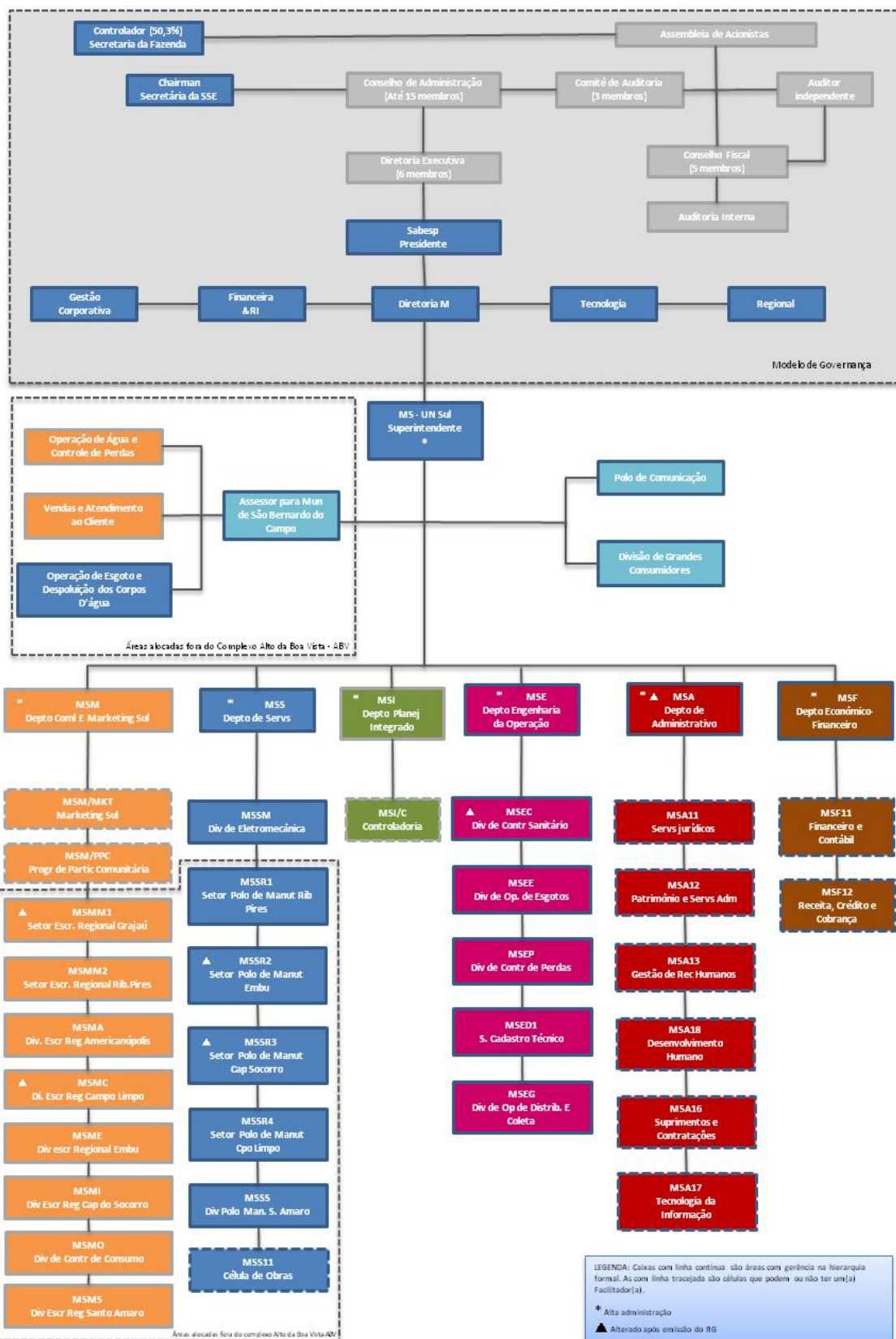


Figura 3: Organograma antes da Implantação do GVA



O Departamento Comercial e Marketing era composto por nove escritórios regionais e duas células (marketing e participação comunitária), responsáveis pelo atendimento ao cliente e à comunidade e faturamento.

O Departamento de Engenharia era composto por quatro divisões e um setor, responsáveis pela engenharia de operação de esgoto, de operação do sistema de distribuição e coleta, pelo controle sanitário, controle de perdas e cadastro técnico (setor).

O Departamento de Planejamento Integrado aglutinava também a célula de controladoria e era responsável pelo acompanhamento da realização do orçamento de investimentos pelo planejamento de investimentos de longo prazo e controladoria.

O Departamento de Serviços era composto por duas divisões, quatro setores e uma célula (obras), e era responsável pelos serviços de manutenção das redes de distribuição de água e coleta de esgotos, e obras de pequeno porte.

Em São Bernardo do Campo, motivado pela importância do município e pela forte interface com o poder concedente, para o êxito da transição (aumento gradual de tarifa, mudança de perfil dos serviços, etc.), foi designado um assessor especial. Estruturalmente, porém, a área comercial (ER São Bernardo) e de manutenção (Polo São Bernardo), mantiveram-se subordinados funcionalmente aos Departamentos Comercial e de Serviços, respectivamente.

A implantação do GVA, direcionada pela observação de algumas premissas estruturais do modelo, acarretou em mudanças significativas na estrutura organizacional. De acordo com o preconizado pelo modelo, fazia-se necessário que as unidades gerenciadoras de resultados a serem implantadas contivessem em sua composição as funções de receita e despesa, e que pudessem funcionar de modo a se medir a agregação e/ou destruição de valor do negócio aos acionistas.

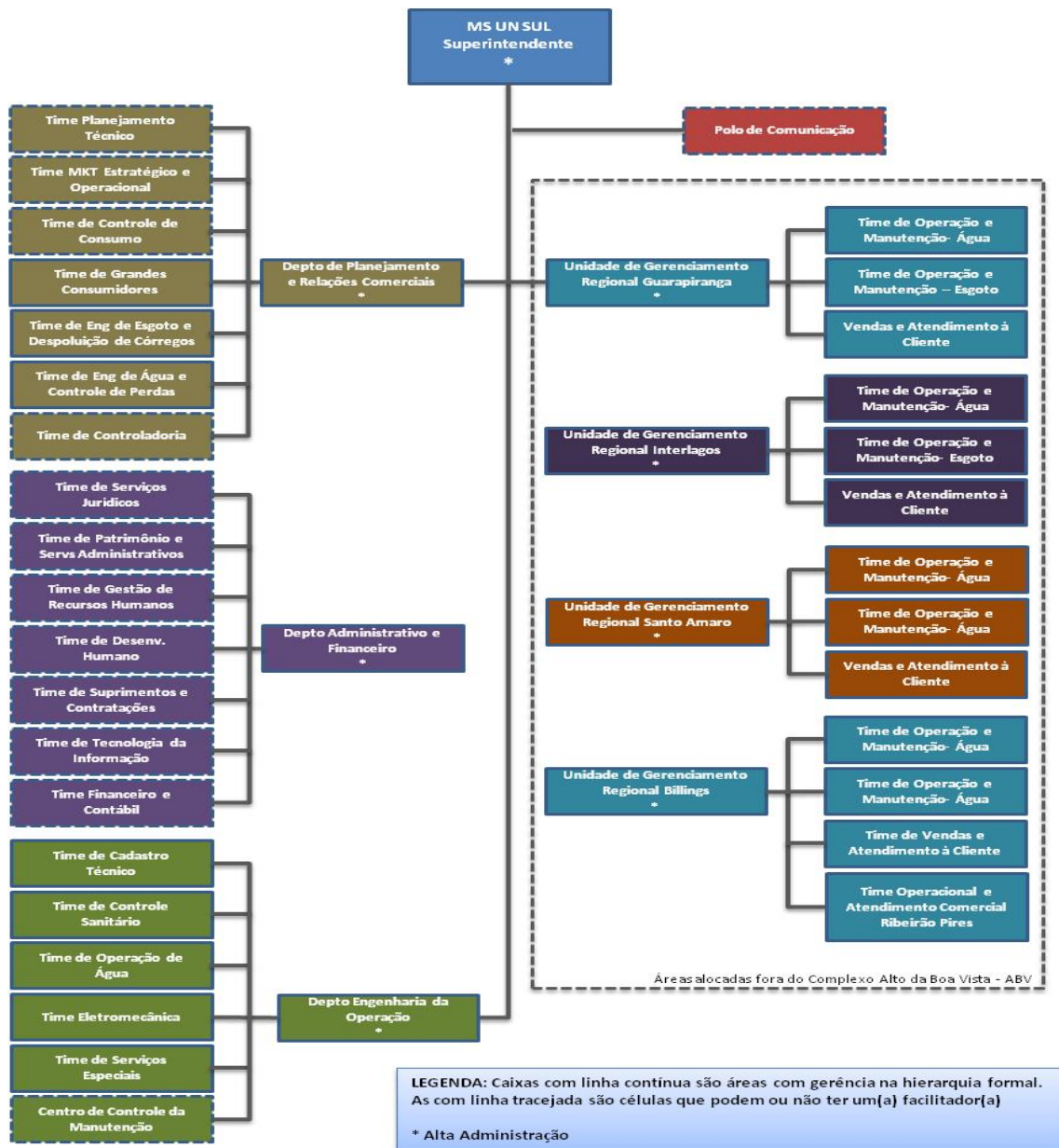
Desse modo, a antiga estrutura vertical, segmentada por funções, deu lugar a quatro estruturas idênticas, contemplando em sua formação a operação do sistema e a função comercial. Essas estruturas, denominadas Unidades de Gerenciamento Regional – UGRs receberam o status de departamentos e alicerçaram a formatação do modelo na Unidade de Negócio.

Uma vez tomada essa decisão, fez-se necessário definir quais atividades deveriam ser alocadas nas UGRs, avaliando-se se a agregação de valor ocorreria mais pela descentralização ou pelo ganho de escala, com a concentração de determinados processos. Um exemplo típico de agregação de valor pela centralização são os processos de controle sanitário, que requer estrutura (laboratório) e pessoal altamente especializado para a execução das atividades. Com o mesmo critério, a MS optou pela centralização da manutenção eletromecânica, do Centro de Operação da Distribuição e Coleta e pelo compartilhamento de serviços administrativos e financeiros.

Na formatação da nova estrutura organizacional, outra grande e importante mudança se operou, que foi a de se centralizar também os serviços de manutenção, e focar a atuação das UGRs na operação do sistema (distribuição de água e coleta de esgoto).

Como resultado, foi definida uma estrutura organizacional mais horizontal, porém mesclada com departamentos similares aos da estrutura anterior, responsáveis pela coordenação do planejamento da UN (Unidade de Negócio) e pela prestação de serviços às UGRs, conforme mostra a Figura 4.





**Figura 4 – Organograma MS após a Implantação do GVA**

Deste modo, coube às UGRs, além do departamento, uma divisão de operação de água, uma de operação de esgoto e outra de vendas, sendo esta última responsável pela arrecadação das unidades.

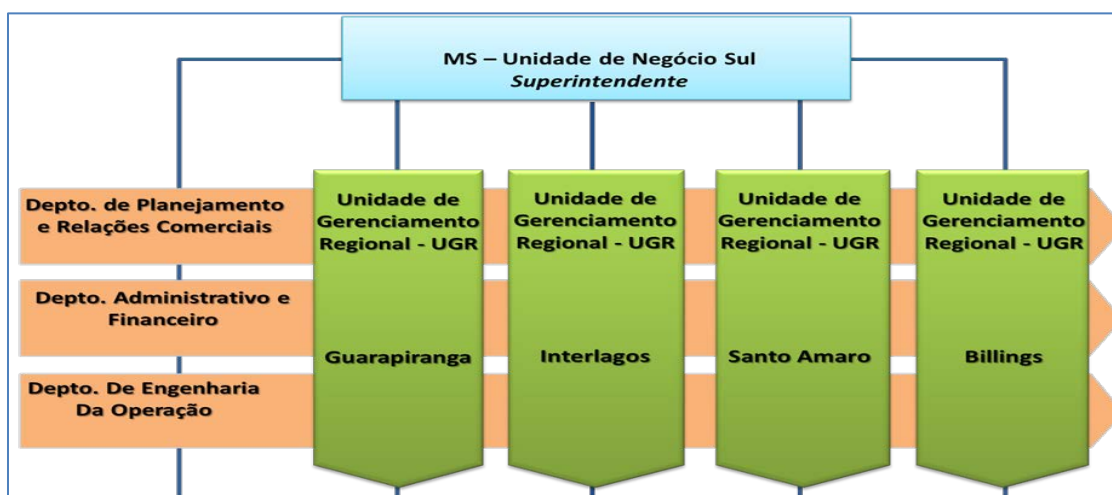
Para a realização de atividades de suporte à UN e às UGRs foram destacados três departamentos. O Departamento de Planejamento Integrado passou a se chamar Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais. Manteve a célula de controladoria e a responsabilidade pelo planejamento de investimentos de longo prazo e controladoria. Agregou a coordenação do Planejamento de Vendas e a gestão integrada dos resultados comerciais da UN, dentre eles a gestão da cobrança. Também agregou as áreas de engenharia de água e esgoto, que dão suporte técnico às UGRs.

O Departamento de Engenharia agregou o Centro de Controle de Manutenção – CCM (responsável por todos os serviços de manutenção da UN), as áreas responsáveis pelo cadastro técnico, controle sanitário e manutenção eletromecânica de toda a UN, configurando-se em áreas prestadoras de serviços às UGRs.

Os Departamentos Administrativo e Financeiro fundiram-se, tendo sido criado o Departamento Administrativo e Financeiro, com a responsabilidade de prestar esse tipo de serviços a toda UN.

Como resultado da nova estrutura, foi extinto o Departamento Comercial e Marketing, cujas atividades passaram a ser executadas em parte pelas áreas de vendas das UGRs, e em parte pelo Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais (grandes consumidores, marketing e participação comunitária). Também deixou de existir, em virtude da maturidade atingida pela UGR Billings, a assessoria especial para São Bernardo do Campo.

A nova estrutura, conforme relatada acima, está ilustrada na Figura 5.



**Figura 5: Organograma Pós Implantação de GVA**

Definida e aprovada a nova estrutura, iniciou-se um processo de preparação das lideranças para a implantação.

Esse processo incluía:

*alinhar a liderança em torno dos conceitos e trabalhar os comportamentos ficou clara e urgente, pois é através da postura adequada e convincente dos líderes frente ao processo de implantação do novo modelo, que podemos assegurar uma base sólida na relação destes com a FT (Força de Trabalho) para que juntos produzam novos conhecimentos e novos comportamentos com o intuito de que o novo modelo de gestão GVA efetivamente beneficie a organização e a mantenha inserida no mercado com vantagem competitiva. Se os argumentos empresariais a favor da mudança não forem claramente articulados pela liderança, as pessoas não o conectam as suas metas, resultando um hiato de comprometimento, razão pela qual as pessoas poderão participar por obrigação, mas com pouco investimento pessoal e pouca aprendizagem. (AVENA, et al, 2011, p. 3)*

A responsabilidade pelo programa de sensibilização ficou a cargo da área de Desenvolvimento humano em parceria com renomadas consultorias de mercado. A estrutura do programa era composta por:

- Treinamento Técnico
- Workshop de construção da imagem do modelo GVA
- Sensibilização para aplicação do modelo GVA – Módulo gerencial
- Sensibilização para aplicação do modelo GVA – Módulo potenciais líderes
- APG Senior – Programa de Gestão Avançada



- APG Middle – Programa de Gestão – nível intermediário

Totalizando 184 horas de capacitação, o programa foi cumprido e as principais dificuldades encontradas, segundo informações de trabalho realizado pela área de Desenvolvimento Humano foram:

- a compreensão do novo modelo;
- o desprendimento do antigo modelo;
- o entendimento de como realizar a gestão baseada no GVA.

Essas dificuldades foram identificadas e tratadas, com sucesso, durante o programa de sensibilização, traduzidas na expressão dos treinandos nas avaliações ao término dos eventos, tais como:

- atingiu o objetivo proposto
- as técnicas utilizadas foram adequadas
- houve equilíbrio entre teoria e prática
- os conhecimentos adquiridos podem ser aplicados
- atendeu as expectativas
- contribuiu para o desenvolvimento pessoal e profissional (AVENA, et al, 2011, p. 8-9)

No que diz respeito à força de trabalho, o estudo relata que “a mesma foi envolvida pelos respectivos líderes sem contudo ter vivenciado trabalhos comportamentais abordando temas que processam o entendimento e assimilação do processo de mudança”. (AVENA, et al, 2011, p. 15)

### **UTILIZAÇÃO DA MÉTRICA GVA NA MS**

Desde a implantação da metodologia GVA, a Unidade de Negócio Sul toma suas decisões pautadas na geração de valor agregado.

Para medir os resultados alcançados faz uso regular das métricas CFROG e CVA.

Visando melhorar os resultados desses indicadores, foram criados planos de ação que seguem os preceitos do modelo. São eles diretamente ligados a redução de custos, otimização de ativos e maximização de receitas.

Para facilitar a tomada de decisões a MS utiliza também a árvore de valor, onde é possível simular qual será a resultante de qualquer ação. Por exemplo, se for investido R\$ X num novo reservatório, qual será o resultado do CFROG e do CVA.





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AVENA, ELIANA AMITIS WERNECKE et al. Desenvolvimento da Liderança na Implantação do Modelo de Gestão Organizacional – GVA. In: PRÊMIO MARIO COVAS, 7., 2011, São Paulo.
2. FUTEMA, MARIANO. Gestão de Valor Agregado – GVA na Sabesp. In: Aula ministrada no MBA Gestão Empresarial Sabesp, 2010, São Paulo. Aula: São Paulo: FIA, 2010.
3. SABESP. 13/09/2011. Disponível em: <http://portal-intranet.ti.sabesp.com.br>. Acesso em: 10/10/2011.
4. SCHEIN, E. H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.
5. TERZIAN, FRANÇOISE. GVA. GV Executivo. São Paulo: v.6, n.4, p. 41-45, Julho/Agosto.2007. Disponível em: <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol6-num4-2007/gva>. Acesso em 12.12/11.
6. VICENTE, ERNESTO FERNANDO RODRIGUES; TREVIZANI, FERNANDO. A mensuração do retorno para o acionista: métricas de geração de valor agregado x indicadores tradicionais de análise de desempenho. In: Congresso Internacional de Custos, IX, 2005, Florianópolis. Anais eletrônicos. Florianópolis: Intercostos, 2005. Disponível em: [http://www.intercostos.org/documentos/custos\\_484.pdf](http://www.intercostos.org/documentos/custos_484.pdf). Acesso em 12/12/11.
7. ACIONISTA VALORIZADO. Conasscon. Disponível em <http://www.conasscon.com/content/view/259/89/>. Acesso em: 11/12/11.