

# Mudança Organizacional e Desempenho Financeiro: o Papel da Concordância Cultural

Autoria: Luciano Quinto Lanz, Patricia Amélia Tomei

Resumo: Este artigo apresenta uma análise da transformação ocorrida na cultura da Embratel nos últimos anos, já no período pós-privatização, nos quais a empresa enfrentou uma crise em seus resultados, causada por uma série de turbulências externas e internas, o que levou a uma reformulação de seus objetivos estratégicos, que passaram a ter mais foco na geração de resultado financeiro. Esta mudança de objetivos aliada a mudanças no processo de comunicação, sistema de recompensas, seleção e estrutura organizacional levou a um processo de concordância cultural em torno dos valores da subcultura de finanças. Usando a abordagem de estudo de caso procurou-se, através de pesquisa documental e de entrevistas semi-estruturadas perceber quais as mudanças na cultura da empresa, suas semelhanças e diferenças em reação a subcultura funcional de finanças e seus reflexos no desempenho financeiro da organização.

## I. Introdução

O setor de telecomunicações passou por grandes dificuldades no mundo todo, as empresas investiram maciçamente em infra-estrutura, financiadas por emissão de dívida, esperando pelo tráfego de dados prometido pela “revolução da Internet”. Entretanto, com o estouro da “bolha” das empresas “pontocom”, o que se constatou foi uma enorme capacidade ociosa. A pesada dívida, aliada à quebra da confiança dos investidores em ações após os casos de balanços artificialmente inflados da Enron e Worldcom e as sucessivas crises nos mercados emergentes, levou o setor a passar por vários ajustes, com fusões e situações de insolvência.

No Brasil com a antecipação das metas e abertura das áreas de concessão em 2002, o setor precisou se adequar à realidade da competição em meio à crise externa, agravada pelo processo eleitoral.

A Embratel, Empresa Brasileira de Telecomunicações, privatizada em 1998, que detinha o quase monopólio dos serviços de telecomunicações no mercado empresarial no período de 1998 a 2001, enfrentou problemas para se adequar ao mercado de consumo nas questões de faturamento e cadastro, além de ter que alterar sua cultura técnica e burocrática, vinda do período estatal para uma nova cultura voltada para o mercado. Em 2002, a empresa enfrentou simultaneamente, a crise política, a abertura do mercado, o aumento da competição e o agravamento da crise em seus resultados, que haviam passado do lucro para o prejuízo em 2001, pela concordata de sua controladora, a Worldcom.

Este ambiente forçou mudanças na estratégia empresarial, com estabelecimento de objetivos e metas que visavam a recuperação financeira da organização e alterações na estrutura organizacional, criando um processo de concordância cultural em torno dos valores da função de finanças, que assumiu um papel de subcultura dominante junto com marketing, suplantando a área técnica. Nesta situação o conhecimento da subcultura de finanças, de suas relações com a cultura e desempenho assume primordial importância.

Com base neste cenário, este trabalho tem como objetivo analisar **a influência que a alteração dos objetivos da organização para geração de resultado financeiro teve no alinhamento da cultura em torno dos valores da subcultura de finanças e quais seus reflexos no desempenho da organização.**

## II. Referencial Teórico

Para o alcance deste objetivo alguns conceitos precisam ser esclarecidos, a seguir:

### (a) Cultura e Subcultura organizacional

A pesquisa sobre cultura organizacional tradicionalmente foca no nível corporativo ou nacional. As corporações são assumidas como compartilhando uma cultura que pode ser identificada. (Teerikangas e Laamanen, 2002)

Para Kilmann, Saxton e Serpa, citados por Freitas (1991), assumir uma cultura por organização significaria que existiria uma pequena diferença na observação e questionamento dos membros ou grupos de trabalho, todos poderiam fornecer as mesmas respostas. Se existirem diversas culturas, estas devem ser estudadas de diferentes formas. Segundo os autores, aqueles que endossam a Teoria X tendem a acreditar que existe uma única cultura, a cultura do alto escalão. Já aqueles que acreditam na Teoria Y entendem que as organizações podem ter múltiplas culturas. A tabela a seguir apresenta alguns pressupostos da Teoria X/Y:

Tabela 1 - Duas concepções sobre a natureza humana

Teoria X	Teoria Y
As pessoas são indolentes e preguiçosas	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão normal quanto brincar ou descansar
As pessoas evitam as responsabilidades a fim de se sentirem mais seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafio
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

Fonte: Kilmann et al. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985

Segundo Freitas (1991), na visão suportada pela Teoria Y, apesar de aceitar-se que a organização tem certos valores básicos endossados por todos, as histórias, incidentes, pessoas e problemas de cada departamento ou grupo criam culturas diferentes para cada situação.

O estudo de subculturas organizacionais, particularmente da existência de culturas profissionais nas organizações com comportamento próprio é recente, e podemos identificá-lo no trabalho de Van Maanen e Barley (1984), Hofstede (1990), Trice and Beyer (1993), Trice (1993) e Schneider e Barsoux (1996). Estes estudos sugerem que dado um grupo de ocupação ou profissão, este tende a ter uma cultura diferente. (Teerikangas e Laamanen, 2002).

### (b) Concordância cultural

Segundo Hilal (2002) as subculturas emergem quando o entendimento compartilhado se desenvolve em um grupo. O mecanismo através do qual se chega ao entendimento compartilhado é chamado de concordância cultural ou *cultural agreement*. Podem ser identificadas três perspectivas na concordância cultural: perspectiva da identidade, perspectiva estruturalista e perspectiva social.

A perspectiva da identidade ou perspectiva demográfica propõe que a identidade social, os antecedentes culturais e os valores associados com a cultura do membro de uma organização são os principais fatores que influenciam a maneira como esse membro irá dar sentido ao contexto organizacional. Como os membros de uma organização oriundos de uma mesma cultura ou subcultura teriam os mesmos valores culturais, eles tenderiam a desenvolver pontos de vista culturais similares com relação à organização (Hilal, 2002).

Assim, os membros de uma organização com o mesmo *background* ou antecedentes demográficos teriam maiores probabilidades de ter concordância cultural do que os membros da mesma organização com diferente *background* demográfico. (Greenberg, 1999). Neste item pode-se perceber que o processo de seleção pode ter influência no processo de estabelecimento da concordância cultural em uma organização, principalmente se considerarmos que, segundo Louis (1985), a ocupação, profissionalização e a indústria favorecem a demarcação de subculturas.

Segundo Hilal (2002), na perspectiva estruturalista o principal fator que influencia os pontos de vista culturais dos membros de uma organização é a diferenciação estrutural e a posição formal. Desta forma, os membros da organização que ocupam posições organizacionais similares seriam afetados pelas mesmas pressões organizacionais, e teriam maiores probabilidades de estabelecer pontos de vista culturais similares, de ter concordância cultural (Jermier et al, 1991). Neste item percebe-se a influência que alterações na estrutura podem ter no estabelecimento de um processo de concordância cultural.

Segundo Koene et al (1997), na perspectiva interacionista social, considera-se que os pontos de vista culturais dos membros de uma organização se desenvolvem através de suas interações com outros membros da organização. As informações que os membros da organização trocam nestas interações lhes permitiriam dar sentido ao contexto organizacional e identificar as formas apropriadas de agir. Compartilhando informações e através da influência recíproca, os membros da organização que interagem com frequência tenderiam a desenvolver pontos de vista similares. (Hilal, 2002). Nesta perspectiva fica clara a importância do processo de comunicação e de relacionamento interpessoal para o estabelecimento da concordância cultural, além da importância do contexto organizacional.

Maynard-Moody, Stull e Mitchell (1986), apresentam um estudo de caso em uma organização do setor público norte-americano (*Kansas Department of Health and Environment*), examinando a relação entre reorganizações, subculturas dominantes e poder institucionalizado. Segundo os autores há um consenso entre os que estudam reorganizações, que estas alteram as distribuições de poder inter e intra-organizacionais e são altamente simbólicas. O apelo simbólico das reorganizações provê o contexto para reforçar certos valores e legitimar a autoridade de certos grupos.

A teoria de formação de subcultura de Schein, segundo estes autores, sugere a hipótese que subculturas dominantes se formam e se dissolvem durante períodos de turbulência ambiental e tornam-se institucionalizadas durante períodos de relativa calma.

Uma subcultura em particular dentro de uma organização se torna dominante quando seus membros se sobrepõem as posições de poder na hierarquia da organização. Seus membros usualmente incluem a alta administração e posições próximas. De forma diversa de coalizões dominantes, subculturas dominantes incluem também associados dos membros principais, bem como aqueles com pouca influência atual ou futura, que compartilham ou vêm a aceitar o conjunto de valores. Suposições compartilhadas determinam a participação, não somente interesses comuns e associações pessoais, apesar destes coincidirem com frequência.

A subcultura dominante na visão dos autores é o agente primário de institucionalização do poder organizacional. A subcultura dominante exerce o poder, mais por determinar a agenda e legitimar atores e menos por ganhar batalhas específicas sobre políticas. A subcultura dominante controla a “estrutura de decisão” de quem consegue participar nas deliberações de políticas e a “estrutura de acesso” que legitima certos problemas, soluções e critérios como dignos de consideração.

A pesquisa dos autores ainda identificou duas formas simbólicas de reorganização no período pesquisado: reorganização afirmativa e de negação, conforme tabela abaixo.

Tabela 2 – Características das Formas Simbólicas de Reorganização

<b>Negação</b>	<b>Afirmativa</b>
<b>Características</b>	
1. Rejeição de políticas e procedimentos anteriores.	Velhas políticas e procedimentos permanecem.
2. Novos tipos de empregados contratados e promovidos.	Empregados estabelecidos ou seus protegidos mantêm o controle.
3. Dramatização da nova ideologia.	Sem mudança ideológica.
4. Preocupação e interrupção de trabalho extensas ou prolongadas.	Preocupação e interrupção de trabalho pequenas ou temporárias.
5. Envolvimento de todos os níveis organizacionais.	Somente os níveis organizacionais mais altos são envolvidos.
<b>Significado para os membros</b>	
1. Velhas formas e suposições não são mais operacionais.	Apesar de mudanças, velhas formas e suposições continuam operacionais.
2. Estrutura informal não é mais um guia de poder e influência.	Estrutura informal permanece intacta.
3. Queda na segurança.	Aumento da segurança.
<b>Funções latentes</b>	
1. Mudanças radicais na estrutura informal.	Ajustes finos da estrutura formal
2. Desafio e negação do status e autoridade da subcultura dominante.	Reafirmação do status e autoridade da subcultura dominante.

Fonte: MAYNARD-MOODY, Steven, STULL, Donald D., MITCHELL, Jerry. Reorganization as Status Drama: Building, Maintaining and Displacing Dominant Subcultures. *Public Administration Review*, Jul/Ago, 1986, 301-310.

### (c) Componentes culturais

Maryan S. Schall (1983) considera que as organizações, como culturas, são fenômenos de comunicação, isto é, entidades desenvolvidas e mantidas através atividades de comunicação continua entre seus participantes. Através de um estudo sob a perspectiva de regras de comunicação, Schall identificou culturas de grupos, que apresentam similaridades e diferenças. O estudo ligou as interfaces entre cultura, organização e regras de comunicação.

Segundo Jermier et al (1991), em qualquer estudo único é impossível modelar completamente a cultura organizacional, os pesquisadores normalmente mostram os aspectos da cultura que consideram significativos. O conceito de cultura oficial organizacional refere-se as declarações formais da missão da organização, a padrões de conduta, estrutura organizacional formal e objetos físicos relacionados. O conceito de subcultura organizacional refere-se às compreensões compartilhadas sobre a missão e padrões de conduta, e correspondentes práticas organizadas que emergem em um grupo de empregados.

Os autores identificam dois componentes básicos nas culturas ou subculturas organizacionais: o componente material e o componente ideacional. O componente material é composto de símbolos tangíveis, como forma de vestir, crachás, controles de frequência, etc. O componente ideacional compreende o domínio de crenças sobre a missão da organização e é orientado para a legitimação de práticas existentes publicamente. Subculturas organizacionais emergem quando grupos de empregados desafiam, modificam, ou mesmo substituem a cultura oficial. Várias subculturas podem coexistir sem que uma se torne dominante ou com pouca fricção, mas frequentemente elas provêm uma base para conflito.

As subculturas organizacionais tem muitas fontes, como as características pessoais dos participantes (como idade, sexo, raça, identidade étnica) ou biografia pessoal e história social (exemplo histórico familiar, educação, classe social a que pertencem). Características da posição dos empregados, como a especialidade ocupacional, departamento para qual estão assinalados, ou parte do dia trabalhada podem ter um papel importante em sua formação.

Sethia e Von Glinow (1985) propõe uma classificação cultural associada ao sistema de recompensas, que pode ser definido como o conjunto das recompensas disponíveis, e os critérios pelos quais os membros da organização se qualificam a recebê-las. Os autores propõem um modelo no qual a cultura de uma organização influencia o sistema de recompensas diretamente, através da filosofia de Recursos Humanos e o sistema de recompensas influencia a cultura de forma direta ou mediada pela qualidade dos recursos.

Entre os tipos de recompensas disponíveis os autores citam: financeiras (salário, aumentos, bônus, opções de compra de ações, participação em resultados e outros benefícios); conteúdo do Trabalho (desafio, responsabilidade, liberdade, significação, Feedback e reconhecimento); carreira (segurança, programas de treinamento e desenvolvimento, possibilidades de promoções) e status (facilidades especiais e privilégios, títulos, participação em comitês). O modelo proposto pelos autores associa a preocupação com o bem estar e dignidade das pessoas e a preocupação com a performance para gerar quatro tipos de culturas:

Tabela 3 - Grid Gerencial de Sethia & Von Glinow

<b>Preocupação com Pessoas</b>	Alta	Cuidadosa (1,9)	Integrativa (9,9)
	Baixa	Apática (1,1)	Exigente (9,1)
		Baixa	Alta
<b>Preocupação com Performance</b>			

Fonte: Sethia, N & Von Glinow, M.A. “Arriving at four Cultures by managing the Reward System”, in: Kilmann et al. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Uma Cultura Cuidadosa combina alta preocupação com as pessoas e baixa preocupação com a performance. Existe preocupação com o bem-estar dos funcionários, mas a empresa não impõe altos padrões de desempenho. É característico em órgãos públicos ou monopólios, em que vigora uma postura paternalista.

Uma Cultura Apática pode ser definida como tendo pouca preocupação com performance e pouca preocupação com as pessoas. Neste tipo de cultura reina a indiferença e um estado de cinismo e desmoralização generalizado. Sua perspectiva de longo prazo é duvidosa, uma vez que além de baixa motivação, possui retornos financeiros insatisfatórios, exceto se a organização atuar em mercados protegidos ou tiver uma posição dominante.

Uma Cultura Integrativa tem alta preocupação com as pessoas e uma forte expectativa sobre o desempenho, são organizações orientadas para atração e retenção de profissionais talentosos. A ênfase é na equipe ou no sucesso da companhia como um todo e não no sucesso individual. Valoriza as pessoas, tendo recompensas financeiras normalmente acima do padrão do mercado e espera como retorno um alto desempenho.

Uma Cultura Exigente é orientada para o desempenho, mas com pouca preocupação com as pessoas. São empresas geralmente agressivas e vivem de acordo com um “código de sobrevivência dos mais capazes”. O retorno financeiro para os funcionários é alto, mas a rotatividade também, como exemplo deste tipo de cultura pode-se citar bancos e fundos de investimento.

### III. Metodologia

A metodologia utilizada é o estudo de caso único (YIN, 2001), conduzido na sede da Embratel no Rio de Janeiro. O estudo compreendeu em sua fase inicial, pesquisa bibliográfica, conduzida em textos específicos sobre os temas do estudo, como estrutura, cultura e subcultura organizacional, e finanças, para tanto foram utilizados livros, artigos, dissertações, teses, revistas especializadas, jornais dentre outros instrumentos. Pesquisa documental, realizada em relatórios internos da empresa, manuais e práticas gerenciais e em relatórios de pesquisa pertinentes ao assunto (histórico da empresa e alterações nos objetivos e métricas da área financeira) e pesquisa telematizada que buscou informações na internet e intranet sobre a empresa estudada, seu setor de atuação, cultura, subcultura e desempenho.

A segunda etapa consistiu de entrevistas semi-estruturadas com gestores e funcionários da empresa. A população objeto do estudo são os funcionários da função de finanças e de outras áreas da Embratel que tem interação direta com a função e a amostra, parte do universo escolhida para a pesquisa, segundo Vergara (1998), é do tipo não probabilística, porque não é baseada em procedimentos estatísticos. Podemos ainda defini-la como intencional, pois buscou-se pessoas que trabalhassem na área de finanças em diversos níveis hierárquicos e pessoas de outras áreas que trabalhassem em interação com a função e de conveniência, por ser composta por pessoas as quais tinha-se acesso, entre gestores e funcionários da empresa.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas individuais, semi-estruturadas compostas por alguns quadros para características e variáveis, a serem selecionadas pelo entrevistado, e outras abertas, buscando as impressões e visões individuais dos entrevistados. As entrevistas foram gravadas, sendo entrevistadas 22 pessoas, sendo estas o vice-presidente, um diretor, e mais 6 gerentes de Finanças e 5 gerentes outras áreas (RH, Marketing, Departamento Jurídico, Processos e Qualidade e Planejamento) e mais 9 funcionários de finanças. Na seleção da amostra foram utilizadas duas maneiras conjugadas: a seleção de gestores e funcionários de áreas-chave relacionadas ao tema da pesquisa, como diretoria financeira, recursos humanos e planejamento e a indicação dos gestores sobre outros gestores a serem ouvidos na pesquisa.

Para o estudo da Cultura e comparação com a subcultura de finanças foi utilizada utilizou-se a metodologia proposta por Tomei e Braunstein (1993). Os estilos administrativos foram avaliados segundo as principais variáveis apresentadas por Likert (1971) para o sistema administrativo: processo decisório, sistemas de comunicação, relações interpessoais e sistema de recompensas e punições. Os objetivos organizacionais, valores e características das pessoas, também foram baseados na pesquisa Braunstein e Tomei (1993), que utilizava os valores propostos por England (1967). Além da apresentação do mesmo modelo de quadro proposto por Braunstein e Tomei, foi solicitado aos entrevistados que comentassem cada item.

### IV. Resultados da pesquisa

A análise dos dados coletados mostrou que os valores da subcultura de finanças foram adotados em boa parte da organização, reforçando o referencial teórico.

- Valores, Características e atitudes

A empresa tem uma lista formal de 10 Valores, que são:

- Foco no resultado
- Senso de urgência, velocidade e agilidade
- Coordenação e trabalho em equipe
- Confiança, respeito e ética
- Pró-atividade

- Comprometimento e responsabilidade
- Criatividade
- Atitude positiva
- Aceitar riscos calculados
- Excelência

Para a função de finanças os valores, características e atitudes mais enumerados pelos entrevistados, aos quais foi apresentado um formulário com uma lista, foram: competência, comprometimento, capacidade, iniciativa e habilidade. Já na visão Embratel como um todo, foram mais citados: comprometimento, competência, capacidade, lealdade, iniciativa, cooperação e resistência à mudança (no mesmo patamar).

A visão dos empregados como comprometidos, competentes, leais e com iniciativa, reforça a visão da Teoria Y de McGregor (1960), que Kilmann et al (1985) citam como evidência de múltiplas culturas (ou sub-culturas) em uma organização.

Abaixo a transcrição de algumas citações sobre valores nas entrevistas, que são muito semelhantes aos valores selecionados nas entrevistas em que foram apresentados quadros:

*“[...] o funcionário da Embratel é [...] é muito comprometido, ele veste a camisa da empresa mesmo, eu vejo que as pessoas aqui trabalham com energia, com alegria, com comprometimento[...]”*

*“ [...] o funcionário Embratel na sua grande maioria, é um profissional de boa formação acadêmica, e é uma empresa que sempre valorizou e investiu na formação de seus profissionais, então eu vejo que aqui a grande maioria não tem somente o curso universitário, a grande maioria é pós-graduada, uma boa parte dos funcionários até com pós graduação stricto sensu, então são pessoas bem formadas e preocupadas em estar sempre se desenvolvendo.”*

- Visão, Missão e Objetivos

Abaixo as definições formais de alguns itens da cultura da empresa, conforme expressos em documentos internos:

*Visão: “A Embratel é a provedora de serviços de comunicação preferida pelos clientes corporativos e residenciais pela confiabilidade de seus serviços, comprometimento, inovação e valor de suas soluções, alto desempenho de seus profissionais, confiança de sua marca e abrangência nacional e internacional, assegurando a criação de valor para seus clientes, acionistas e empregados.”*

*Missão: “Ser a empresa líder no mercado corporativo brasileiro (dados e voz), atendendo também ao mercado residencial e expandindo seletivamente para outros nichos de mercado no Brasil e América do Sul.”*

Na visão e missão fica clara a opção preferencial da empresa pelo mercado corporativo, que é mais rentável e confirma a opção de empresa pela geração de resultados financeiros. Os objetivos formais da organização parecem mostrar que o foco da empresa continua a ser na área de marketing, a qual se referem 3 dos 4 objetivos principais:

- *Ser a empresa líder no mercado de telecomunicações no segmento corporativo.*
- *Oferecer aos seus clientes serviços e soluções confiáveis, inovadores e de alto valor agregado.*
- *Expandir seletivamente as operações para outros países da América do Sul, com foco no segmento corporativo.*
- *Melhorar a situação financeira da empresa em termos de lucratividade e diminuir a necessidade de financiamento de terceiros.*

Mas nas metas estabelecidas fica muito clara a importância que a função de Finanças e os resultados financeiros assumiram na organização, entre as 5 metas definidas para 2003, 4 referiam-se ou mencionavam itens financeiros:

- *Melhorar a performance financeira e operacional da Embratel através do redesenho de processos em vários níveis da organização.*
- *Aumentar a participação da Embratel no segmento empresarial proporcionando maior capacidade de geração de receita através da revisão da estratégia, metodologia e processos de precificação e terceirização.*
- *Avaliar uma solução completa de mobilidade considerando diferentes tipos de produtos para diferentes segmentos e necessidades de clientes.*
- *Definir e implementar uma estratégia abrangente de acesso que permita a prestação, com rentabilidade, de todo e qualquer serviço para clientes da Embratel.*
- *Melhorar o resultado do processo de faturamento e cobrança através, entre outros, da otimização do uso do Co-Billing*

Com relação à missão observa-se que os funcionários citam vários itens da missão e visão formais da companhia, demonstrando alinhamento na percepção de missão e visão por parte dos empregados, apesar de algumas discordâncias.

*“A empresa como um todo valoriza muito sua marca, eu acho que um dos seus maiores objetivos, políticas e estratégias está voltada para manter essa marca e conquistar maior espaço no mercado com transparência e melhor atendimento ao cliente.”*

*“A empresa procura crescimento de mercado, market share, se manter na liderança. Empresa freqüentemente revisa as estruturas de negócio para se adaptar ao mercado.”*

*“A Embratel é uma empresa focada nos resultados, que mantém a liderança como provedores de serviços de dados e voz avançada, é preocupada com a qualidade de vida e o desenvolvimento profissional de seus funcionários.”*

A visão da missão apresentada por vários funcionários e gestores da Função de Finanças reforça o resultado da pesquisa de Jermier et al (1991), segundo o qual o conceito de subcultura organizacional se refere a compreensões compartilhadas, compreende o domínio de crenças sobre a missão da organização e é orientado para a legitimação de práticas existentes publicamente que emergem de um grupo de empregados. No caso da função de Finanças a missão e os objetivos da organização são vistos como principalmente financeiros por vários funcionários:

*“No meu ver em termos de missão, a missão da Embratel é criar lucro ou valor para os acionistas, [...], a alta gestão da empresa tem esta mentalidade, mesmo em meio a um processo de venda, [...] resultado no curto prazo, permanece forte a orientação a olhar o preço da ação basicamente, a missão é fazer subir o preço da ação [...]”*

*“[...] melhorar margens, ter cuidado com a rentabilidade, ter foco na geração de caixa [...] consciência de só vender para receber [...]”*

*“[...] recuperação e atração de clientes com saúde financeira que possam gerar receita caixa [...]”*

Faillace (2003) destaca a mudança da racionalidade no caso da Embratel, de empresa pública para empresa privada, que se reflete fortemente em uma visão mais financeira dos objetivos da empresa.

*“[...] entrada em cena da figura do acionista. Vale notar que os empregados, aqui diferentemente dos gerentes, citam o lucro, o “correr atrás do dinheiro” como um ponto marcante da nova racionalidade.*

*[...] Além da figura do acionista, a geração de lucro toma lugar de destaque em todos os comentários dos empregados. [...] Na lógica do período estatal [...] A geração de receita e caixa não era o alvo primário. Já na empresa privatizada, na percepção dos empregados, como já visto, este ponto assume papel relevante e ganha centralidade no seu discurso [...]" (Faillace 2003)*

- Sistema de Comunicações

O sistema de comunicação é bastante sofisticado podemos citar a TV Executiva, que pode ser vista através do sistema interno de TV ou diretamente no computador de cada funcionário, através do sistema WebTV disponível na Intranet, o correio eletrônico, o Jornal da Embratel, o informativo eletrônico GerHação, além de campanhas freqüentes de *endomarketing*. Abaixo alguns depoimentos colhidos nas entrevistas:

*"Eu acho que este é o grande forte da Embratel, [...], eu comento isto no mercado, eu já passei por algumas empresas[...] eu sempre trabalhei em empresas na área de tecnologia, e é a intranet mais rica, que eu já conheci na minha vida profissional, é a intranet da Embratel [...]"*

*"[...] são diversos mecanismos de comunicação, diversas tecnologias de comunicação, então a gente não só vende estas tecnologias para o mercado, quanto a gente utiliza dentro [...], nós dispomos de "n" recursos e eu acho até que há uma overdose de comunicação dentro da empresa, de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas e diretorias e departamentos, a gente não tem como absorver as vezes a quantidade tão grande de comunicação, de informação."*

*"[...] existem ferramentas que eu diria que funcionam razoavelmente bem, por exemplo a Intranet corporativa, as TVs executivas [...]"*

Foi percebida uma melhoria nas comunicações entre os departamentos (verticais) e vários dos entrevistados reconheceram um esforço maior da Função de Finanças nos últimos anos em seu processo de comunicação, com aumento de seu fluxo de informações, com a divulgação dos resultados financeiros e procura pela difusão de uma cultura financeira na empresa e esclarecimento de seus principais conceitos. Este aumento no fluxo de comunicação é coerente com a pesquisa de Schall (1983) sobre comunicação e subculturas, que sustenta que culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social, as organizações e suas culturas são fenômenos de comunicação.

Alguns exemplos de utilização dos recursos de comunicação para difundir uma maior cultura financeira na empresa nos últimos anos, são as reportagens abaixo, do Jornal da Embratel (JE), em vários casos aliada ao uso de TVs Executivas, e a campanhas internas, que mostram uma ação clara e coordenada da alta direção da Embratel em envolver os funcionários na melhoria das condições financeiras, especialmente ao longo do ano de 2002:

- Janeiro de 2002 – campanha de *endomarketing* “*Quem avisa amigo é*”, que esclarece as ações de combate a inadimplência.
- Fevereiro de 2002 – explicação sobre o processo de cobrança da Embratel, os sistemas implementados e uma análise da decisão de empresa de fazer cobrança em separado da operadora local, além da análise dos resultados de 2001.
- Março de 2002 - explicação sobre como é feita análise econômico-financeira de uma empresa e comparação da Embratel com outras empresas, além de reportagem sobre as iniciativas da empresa na área de administração para cortar custos.
- Maio de 2002, análise da operação de refinanciamento da dívida da companhia, além de análise dos resultados do primeiro trimestre, com a implantação do novo sistema de cobrança CACS e das novas facilidades de bloqueio.

- Em Junho de 2002 foi publicada reportagem explicando como funciona o mercado de ações, a CVM e qual a participação da Embratel no mesmo; e uma reportagem explicando a nova sistemática de renda variável que conjuga vendas e adimplência.
- Em Agosto de 2002, o JE explicou o peso do custo de interconexão nos custos totais da empresa e os esforços para reduzi-lo, além de uma análise dos resultados e estratégias financeiras da empresa.
- Em Setembro de 2002, o JE explicou o impacto da variação cambial nos resultados da empresa, além de mais uma reportagem sobre a importância da participação dos funcionários para a melhora dos resultados.
- Em Novembro de 2002, o JE explicou o que são ADRs (*American Depositary Receipts*), recibos representativos de ações de uma companhia estrangeira, como é o caso da Embratel, no mercado acionário americano, além do novo foco da empresa na Geração de Caixa e os resultados do terceiro trimestre da empresa (ambos também discutidos em TVs executivas).
- Janeiro de 2003, análise dos resultados e dos efeitos da variação da taxa de juros no balanço da Embratel.
- Sistema de Recompensas e Punições

O sistema de recompensas e punições apresenta ênfase nas recompensas materiais (principalmente salariais). Existem recompensas sociais ocasionais e as punições e castigos são raras, na opinião da maioria dos entrevistados, sendo citada basicamente a demissão como punição. Segundo alguns entrevistados as recompensas sociais estão aumentando, foram citados os programas Elogio 21 e Visão 21, que podem ser enquadrados como Ritos de Reforço.

A empresa procurou atrelar as recompensas aos resultados financeiros, a partir de 2002 o sistema de remuneração variável para vendas passou a incluir entre seus componentes a inadimplência dos clientes. A análise de crédito prévia a venda foi reforçada através do estabelecimento de punições para os casos com desvios identificados por ações de auditoria.

O Sistema de Recompensas segundo os critérios de Sethia e Von Glinow pode ser classificado como Integrativo para o caso da Embratel como um todo, pois existe grande preocupação com pessoas combinada com forte expectativa de desempenho, e como Exigente, orientado para o desempenho, mas com baixa preocupação pelas pessoas, que são prescindíveis, no caso de finanças. Esta percepção foi extraída das entrevistas e reforçada pelos resultados nos itens de seleção, avaliação e promoção.

- Seleção, avaliação e promoção

Sobre o item seleção houve muitas críticas a uma aparente preferência pela seleção de profissionais externos. Esta preferência é consistente com a forma simbólica de Reorganização através da Negação proposta por Maynard-Moody et al. (1986) no estudo da emergência de subculturas.

A empresa possui o PGD – Programa de Gestão do Desempenho, que é um sistema de avaliação que prevê avaliações anuais, ligadas aos objetivos do Programa de Participação nos Resultados (PPR), que tem componentes da empresa como um todo, componentes do grupo e componentes de desempenho individual, visando o alinhamento de todos os empregados com os objetivos da empresa. Com relação ao desempenho individual, além de resultados quantitativos, ligados a aspectos financeiros na maior parte dos casos, fixados sempre que possível, constam entre os itens que devem ser formalmente avaliados, itens como espírito empreendedor, auto-desenvolvimento, comunicação e postura profissional.

Apesar deste programa, alguns empregados sugeriram que existiria um certo favorecimento a alguns empregados, que seriam “protegidos” de seus gerentes. Uma das sugestões apresentadas pelos próprios empregados para eliminação deste “favorecimento” seria a implantação de um sistema de avaliação 360°, em que os empregados seriam avaliados por seus colegas, clientes (internos ou externos) e fornecedores (internos ou externos).

*“Por um lado a existência de um sistema de ofertas internas de vagas, divulgadas através da Intranet, é interessante, “legal”, mas por outro existe muito mais a “indicação” de pessoas que no passado, e necessário “conhecer” alguém, mesmo nestes processos internos”*

*“A empresa é sofisticada, no entanto, não há um programa de progressão, de carreira, que estimule os funcionários.”*

*“O programa de seleção, avaliação e promoção hoje é sustentado na meritocracia, na avaliação e desempenho individual, isto gera alguns ressentimentos principalmente de funcionários remanescentes do período estatal, que não aceitam bem os sistemas de avaliação individual. Por outro lado ainda existem gerentes que “protegem” alguns empregados.”*

A “preferência” por empregados externos, a avaliação e promoção com maior influência de afinidades e indicações percebidas especialmente por empregados remanescentes do período estatal é compatível com a busca da mudança de cultura na empresa e com o estabelecimento da concordância cultural em torno dos valores da nova administração pós-privatização e mais recentemente do maior foco na área financeira, pois percebe-se a busca de pessoas oriundas do mercado financeiro ou de organizações “*finance-oriented*”, o que pode ser visto dentro das perspectivas de concordância cultural demográfica e estruturalista.

- Estrutura organizacional e processo decisório

A empresa dividiu sua estrutura em duas grandes operações em 2002, refletindo o foco de empresa em cada um dos mercados, Unidades de Negócios Embratel Consumo e Embratel Empresas. As áreas funcionais e de apoio continuaram ligadas à presidência da empresa e prestando serviços as duas unidades. Com isto tem-se uma estrutura mista, com grupamento funcional e por mercado. A função de Finanças, no entanto foi dividida em 3 áreas na nova estrutura:

- Vice-presidência Econômico-financeira – onde permaneceram as áreas tradicionais.
- Diretoria Financeira Embratel Empresas – que absorveu as funções de faturamento, crédito e cobrança para este mercado.
- Embratel Consumo – absorveu as funções de faturamento e cobrança para este mercado, sem a criação de uma diretoria específica.

Foram criadas gerências gerais de Gestão Financeira tem por objetivo estabelecer o planejamento da unidade e criar sistemas de controle com foco no controle do desempenho, coerente com a forma divisionada de operação, buscando também a padronização dos resultados e gerências gerais de processos e qualidade com foco financeiro que buscam estabelecer a padronização do trabalho, através de instruções, normas e diretrizes, aumentando a formalização do comportamento; e a padronização das habilidades, com treinamentos realizados nas competências mapeadas para a Diretoria. Também foram designados responsáveis por questões orçamentárias em cada área da empresa.

A aparente duplicidade de algumas funções nas estruturas é explicável pela necessidade de estabelecer um maior foco na geração de resultados financeiros, ao aumentar o número de pessoas em cargos de diretoria ou chefia na área financeira, esta posição assume maior importância na formação de pontos de vista dos demais ocupantes destas posições, favorecendo a concordância cultural, numa abordagem compatível com as perspectivas

estruturalista e interacionista, reforçada ainda pelos canais formais de comunicação e pelos objetivos da organização. Da mesma forma, a perspectiva da identidade também está presente pela origem comum de vários dos ocupantes destas posições, que tem seu background reforçado pelo contexto organizacional, favorecendo o estabelecimento de pontos de vista comuns na organização. Esta posição também é compatível com a visão de estrutura de decisão de decisão e estrutura de acesso proposta por Maynard-Moody et al (1986).

- Relações interpessoais

As relações interpessoais tiveram o resultado mais próximo do ideal, para a maioria dos entrevistados existe confiança nas pessoas e nas suas relações e a empresa procura estimular o desenvolvimento de uma organização informal sadia. Este resultado é consistente com a perspectiva interacionista social da formação da concordância cultural, através da troca de informações e influência recíproca. Uma observação comum foi que as relações interpessoais são a principal forma de resolver problemas, conflitos e obter resultados, que envolvam mais de uma área. Algumas transcrições sobre o tema nas entrevistas:

*“Eu acho que a Embratel estimula sim (as relações interpessoais), porque como a divisão ou as barreiras organizacionais são muito altas, [...] o meio de um funcionário chegar no seu objetivo é por um networking informal, pelos canais formais se obtém muito pouco na Embratel, [...] maneira de sobrevivência para funcionários que não tenham o cargo de chefia é criar o seu próprio networking informal de amigos e de conhecidos, que o fato de ter processos formais tão engessados, e tão assim, “compartimentados” estimula muito a criação de networking informal.”*

*“[...] O relacionamento na Embratel como um todo [...] é considerado bom [...] as relações interpessoais são direcionadas às atividades, para que cada um faça a sua parte, as pessoas interagem quando tem que resolver algum problema em comum, mas procuram manter suas particularidades [...]”*

- Evolução das culturas funcionais e conflitos

Na evolução das culturas funcionais em termos de importância e influência nas decisões uma maioria concorda com a emergência da área financeira como subcultura dominante:

*“Finanças aumentou sua importância na organização, a questão do orçamento está melhor divulgada e está na cabeça das pessoas a necessidade de controlar e economizar [...] A área técnica foi a única que perdeu, diminuindo de tamanho...”*

*“A área de marketing influencia nas decisões, mas perdeu importância, a área de finanças tem hoje a maior influência na organização e tem movido a empresa em termos de objetivos, marketing trabalha em cima destas definições. Quem ganhou importância foi o topo da organização, a estrutura da organização foi definida por critérios de busca de recuperação financeira por mercado em EBTE e EBTC, o que criou duplicidade de funções e estruturas. [...]. A área técnica tem influência na decisão de criação e venda de produtos, e é uma das mais bem estruturadas da empresa.”*

*“A área de marketing perdeu importância, só crescer mercado a qualquer custo ficou “caro”. O discurso mudou de market share para lucratividade. A estrutura da empresa mudou, existem subáreas de finanças em marketing, a cultura financeira está se espalhando por outras áreas da empresa. A própria área financeira se reestruturou.”*

Com relação a questão dos conflitos entre as áreas e funções da empresa parece haver um quase consenso de que estes aumentaram:

*“Os conflitos aumentaram, há um disputa de poder entre a EBTE e EBTC e entre as funções técnica e finanças, pois a área técnica não consegue atender todas as demandas de controles e customização ou quer fazê-lo de forma diferente.”*

“A área de vendas estava acostumada a ter todas as solicitações atendidas, mesmo que isto resultasse em perdas para a organização, [...] hoje há uma maior participação da área financeira nas decisões, barrando solicitações de vendas, o que tem gerado conflitos e disputas entre as áreas e alguns de seus gerentes e diretores.”

- Reflexos nos Resultados Financeiros

Os reflexos nos resultados financeiros se fizeram sentir no início de 2002, com a diminuição da provisão para devedores duvidosos, que continuou a cair por 6 trimestres, diminuição do endividamento através de renegociação da dívida, corte nos custos com vendas, sem reflexos significativos nas receitas. Abaixo um quadro resumo:

Tabela 4 – Resumo Resultados Financeiros

Balanço Consolidado Reais	2003		2002		2001		2000		1999	
	milhões	%	milhões	%	milhões	%	milhões	%	milhões	%
Ativo Total	12.967	100,0	12.845	100,0	12.458	100,0	11.762	100,0	9.653	100,0
Ativo Circulante	4.127	31,8	3.164	24,6	3.377	27,1	3.399	28,9	2.213	22,9
Ativo Realizável a Longo Prazo	1.603	12,4	1.496	11,6	899	7,2	567	4,8	363	3,8
Ativo Permanente	7.237	55,8	8.184	63,7	8.181	65,7	7.795	66,3	7.075	73,3
Passivo Total	12.967	100,0	12.845	100,0	12.458	100,0	11.762	100,0	9.653	100,0
Passivo Circulante	3.966	30,6	5.032	39,2	3.497	28,1	3.611	30,7	2.556	26,5
Passivo Exigível a Longo Prazo	3.769	29,1	2.747	21,4	3.236	26,0	1.745	14,8	1.195	12,4
Resultados de Exerc. Futuros	135	1,0	121	0,9	132	1,1	110	0,9	110	1,1
Participações Minoritárias	222	1,7	224	1,7	244	2,0	211	1,8	72	0,8
Patrimônio Líquido	4.874	37,6	4.719	36,7	5.346	42,9	6.082	51,7	5.717	59,2
Receita Líquida Vendas/Serviços	7.043	100,0	7.107	100,0	7.460	100,0	6.714	100,0	5.183	100,0
Resultado Bruto	2.328	33,1	2.370	33,4	2.506	33,6	2.315	34,5	1.564	30,2
Despesas/Receitas Operacionais	-1.858	-26,4	-3.620	-50,9	-3.188	-42,7	-1.809	-27,0	-1.224	-23,6
Resultado Operacional	470	6,7	-1.249	-17,6	-682	-9,2	505	7,5	339	6,5
Resultado Não Operacional	-70	-1,0	209	2,9	-75	-1,0	111	1,7	-37	-0,7
Resultado Antes Trib/Particip	399	5,7	-1.040	-14,6	-758	-10,2	616	9,2	301	5,8
Lucro/Prejuízo do Exercício	223	3,2	-626	-8,8	-553	-7,4	577	8,6	411	7,9

Fonte: CVM. Adaptado pelo autor

A redução do montante no ativo circulante em 2003, decorre da constituição de provisões para devedores duvidosos, e atuação cada vez mais forte do setor de cobrança junto aos clientes inadimplentes, aliada ao reforço da análise de crédito nas vendas para o mercado empresarial, que culminou com a adoção de uma nova sistemática remuneração variável na área de vendas em Maio de 2002 (Jornal da Embratel, junho 2002) que passou a considerar a adimplência do cliente, conforme item visto no sistema de recompensas e punições.

O crescimento do ativo realizável a longo prazo decorre da expansão das rubricas “tributos diferidos e a recuperar” e “depósitos judiciais”, as quais conjuntamente evoluíram de R\$ 334 milhões em 1999 para R\$ 1,54 bilhão em 2003, o que mostra uma postura mais agressiva da empresa na busca de recuperação de impostos junto ao governo e uma maior disposição a disputar judicialmente questões em que possa ter ganhos financeiros.

Na evolução do ativo permanente percebe-se a crise que a empresa viveu, que levou os esforços dos colaboradores a geração de liquidez imediata em detrimento de investimentos em infra-estrutura. Na área de administração pode-se citar o processo de terceirização da frota de veículos, que conseguiu ao mesmo tempo gerar novos recursos pela venda dos veículos existentes, diminuir os custos mensais com transporte e melhorar a qualidade da frota de veículos que atende os clientes, conforme divulgado no Jornal da Embratel.

A redução no passivo circulante da Embratel de 2002 para 2003 reflete a redução da dívida de curto prazo da empresa, cabendo registrar a queda de R\$ 1.349 milhões na rubrica “empréstimos e financiamentos”, a qual evoluiu de R\$ 2.566 milhões em 2002 para R\$ 1.217 milhões em 2003. Outro fator que contribuiu para esta diminuição foi a busca em todas as áreas pela diminuição de seus custos com terceiros, sejam pessoal, sejam recursos tecnológicos ou físicos, estabeleceu-se um compromisso com a “economia”, com o “fazer mais e melhor com menos recursos”. A comunicação clara através dos veículos internos da empresa, com a participação dos dirigentes no processo, contribuiu para que os funcionários assimilassem esta necessidade e houve uma mudança de postura e prática em relação aos gastos com terceiros.

Na demonstração de resultados verifica-se que em 2001 e 2002 a Embratel apresentou grandes prejuízos, uma das causas foi o crescimento das despesas com vendas, que estavam com uma trajetória preocupante, tendo praticamente dobrado de 2000 (R\$ 795 milhões) para 2001 (1579 milhões). Em 2002, a empresa passou a controlá-las de forma mais rígida, obtendo uma queda de mais de 30% nas despesas de vendas (R\$ 1076 milhões). Em 2003 foi mantida a tendência e a Embratel voltou aos níveis de 2000, com uma nova queda próxima a 30% sem reflexos no faturamento, o que deixa clara uma melhora no gerenciamento e uma maior consciência sobre custos na empresa, conforme foi observado na análise cultural.

## **V. Conclusão**

A resposta ao objetivo principal deste trabalho, ou seja, analisar a influência que a alteração do foco dos objetivos da organização para aspectos financeiros teve no alinhamento da cultura em torno dos valores da subcultura de finanças e quais seus reflexos no desempenho financeiro da organização, foi alcançada, permitindo verificar o processo de concordância cultural que ocorreu em torno de alguns valores da função finanças, que assumiu o papel de subcultura dominante e levou a reversão dos resultados negativos da empresa ao longo dos últimos trimestres.

A análise das entrevistas evidenciou a importância do gerenciamento de algumas variáveis neste processo, entre as quais podemos citar os objetivos, missão, visão e valores formais da organização, o sistema de comunicação, os processos de relacionamento interpessoal, os processos de seleção, avaliação e promoção, os sistemas de recompensas e punições, além da adequação da estrutura organizacional.

## **VI. Bibliografia**

- EMBRATEL. Para conhecer melhor o “economês” da Empresa. Jornal da Embratel. Rio de Janeiro : Janeiro 2002.
- EMBRATEL. Cobrança e inadimplência. Jornal da Embratel. Rio de Janeiro : Fevereiro 2002.
- EMBRATEL. Traduzindo a análise econômico-financeira de uma empresa. Jornal da Embratel. Rio de Janeiro : Março 2002.
- EMBRATEL. Para entender o refinanciamento de uma dívida. Jornal da Embratel. Rio de Janeiro : Abril - Maio 2002.
- EMBRATEL. No mundo das ações. Jornal da Embratel. Rio de Janeiro : Junho 2002.

- EMBRATEL. Por que a interconexão é tão importante para a Embratel ? Jornal da Embratel. Rio de Janeiro : Agosto 2002.
- EMBRATEL. Que impacto tem a subida do dólar para a Embratel ? Jornal da Embratel. Rio de Janeiro : Setembro 2002.
- EMBRATEL. O que é um ADR ? E o que é “deslistagem”? Jornal da Embratel. Rio de Janeiro : Novembro 2002.
- EMBRATEL. E se houver guerra ? como isso afetará a Embratel ? Jornal da Embratel. Rio de Janeiro : Janeiro-Fevereiro 2003.
- EMBRATEL. Balanço Social Anual / 2002. Jornal da Embratel. Rio de Janeiro : Julho-Agosto 2003.
- FAILLACE, Paulo César. O Impacto da Mudança de Controle Acionário na Racionalidade e no Trabalho: estudo de caso na EMBRATEL. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas. Dissertação de Mestrado, 2003.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GREENBERG, Danna N. Disentangling cultures: Similarity, interaction, and cultural agreement in the multinational organization. Boston College, 1999.
- HILAL, Adriana V. G. de Negócios Internacionais – Dimensões e Clusters de Cultura organizacional de uma empresa Brasileira com atuação internacional. Rio de Janeiro : Coppead - UFRJ, 2002. Tese de Doutorado.
- HOFSTEDE, Geert et al. Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, v.35, p.286-316, 1990.
- JERMIER, John M. SOLOCUM, John W. FRY, Louis W. GAINES, Jeannie. Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: resistance Behind the Myth and Façade of an Official Culture. *Organizational Science*, Vol. 2, No 2, Maio, 1991.
- KILMANN, Ralph. SAXTON Mary. SERPA Roy. Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, Vol. 28, Number 2, Winter 1986.
- KOENE B., BOONE C. e SOETERS J., (1997), Organizational factors influencing homogeneity and heterogeneity of organizational cultures – In: Sackmann (Ed.) – Cultural complexity in organizations: inherent contrasts and contradictions - Thousand Oaks, CA: Sage Publications – pp.273-290.
- MAYNARD-MOODY, Steven, STULL, Donald D., MITCHELL, Jerry. Reorganization as Status Drama: Building, Maintaining and Displacing Dominant Subcultures. *Public Administration Review*, Jul/Ago, 1986, 301-310.
- SCHALL, Maryan S. A Communication-rules Approach to Organization Culture, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, dez. 1983.
- SETHIA, N. & VON GLINOW, M. A. “Arriving at four Cultures by Managing the Reward System”, in: Kilmann et alli. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- TEERIKANGAS, S, & LAAMANEN, T, Dealing with Cultural and Structural Diversity in Cross-border R&D Centre Acquisitions, Helsinki, Finland, Helsinki University of Technology, 2002. Disponível em <<http://www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/W34.pdf>> Acesso em 16 novembro 2003.
- TOMEI, Patrícia Amélia & BRAUNSTEIN, Marcelo Lomacinski. Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana. São Paulo : Makron Books, 1994.
- TRICE, Harrison M. & BEYER, Janice M., Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *The Academy of Management Review*, Vol 9. No 4, Out 1984, 653-669.
- VAN MAANEN, John. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa, FLEURY, Afonso. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3a ed. São Paulo : Atlas, 2000.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre : Bookman, 2001.

Sites na Internet:

EMBRATEL, <<http://www.embratel.com.br>> Acesso em: dez. 2003.

CVM, <<http://www.cvm.org.br>>. Acesso em 20 de Fevereiro de 2004.