

Controle de desempenho em empresas multiunidades: estudo em uma companhia de telefonia móvel

Claudio Rocha Bueno (UFRJ) - mestradocufrj@gmail.com

Erivelton Araujo Graciliano (DCoM/MB) - eriveltonag@globo.com

Claudia Ferreira da Cruz (UFRJ) - claudiacruzba@gmail.com

Resumo:

O presente estudo tem como objetivo principal identificar o tipo de estrutura organizacional de uma empresa do setor de telecomunicações, cujo mercado é regulado, complexo e de significativa extensão territorial no Brasil. No referencial teórico são apresentadas as principais características e desafios da estrutura organizacional e gerencial de empresas multiunidades, bem como alguns mecanismos de controle de desempenho. A empresa escolhida para análise foi a TIM Brasil (e controladas), a qual atua em todo o território brasileiro e com tecnologia de última geração aplicada à telefonia móvel, o que confirma a sua complexidade operacional. Verificou-se que a empresa em questão possui uma organização baseada na semi-independência dos gerentes e diretores de unidades, na crença de que esses são os elos que vão permitir a ligação entre a direção da empresa e seus funcionários e clientes, tornando possível a aplicação das estratégias corporativas. Os seus gerentes e diretores corporativos atuam como gestores do negócio, valendo-se de indicadores globais para medir e controlar o desempenho da empresa como um todo. A divisão de responsabilidades busca a maximização de lucro e o bom posicionamento no mercado.

Palavras-chave: *Empresas multiunidades; Controle gerencial; Telefonia móvel*

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*

Controle de desempenho em empresas multiunidades: estudo em uma companhia de telefonia móvel

Resumo

O presente estudo tem como objetivo principal identificar o tipo de estrutura organizacional de uma empresa do setor de telecomunicações, cujo mercado é regulado, complexo e de significativa extensão territorial no Brasil. No referencial teórico são apresentadas as principais características e desafios da estrutura organizacional e gerencial de empresas multiunidades, bem como alguns mecanismos de controle de desempenho. A empresa escolhida para análise foi a TIM Brasil (e controladas), a qual atua em todo o território brasileiro e com tecnologia de última geração aplicada à telefonia móvel, o que confirma a sua complexidade operacional. Verificou-se que a empresa em questão possui uma organização baseada na semi-independência dos gerentes e diretores de unidades, na crença de que esses são os elos que vão permitir a ligação entre a direção da empresa e seus funcionários e clientes, tornando possível a aplicação das estratégias corporativas. Os seus gerentes e diretores corporativos atuam como gestores do negócio, valendo-se de indicadores globais para medir e controlar o desempenho da empresa como um todo. A divisão de responsabilidades busca a maximização de lucro e o bom posicionamento no mercado.

Palavras-chave: Empresas multiunidades; Controle gerencial; Telefonia móvel.

Área Temática: Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços.

1 Introdução

A administração das organizações requer tomada de decisões, coordenação de múltiplas atividades, condução de pessoas, avaliação de desempenho dirigido a objetivos previamente determinados, obtenção e alocação de diferentes recursos e, não menos importante, organização adequada ao tamanho e à competitividade do mercado.

Para Anthony e Govindarajan (2006, p. 149) a estratégia das empresas influencia suas estruturas organizacionais, e estas, por sua vez, influenciam na estrutura do sistema de controle gerencial, o qual é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização para que sigam as estratégias adotadas.

A estratégia de uma unidade de negócios depende de dois aspectos inter-relacionados: sua missão ou metas e a forma que a unidade escolhe para competir em seu segmento para realizar tais metas (Shank e Govindarajan, 1997, p. 117).

Segundo estudos de Chandler (2009) sobre o capitalismo moderno, entre os anos de 1850 a 1920 foi desenvolvido nos Estados Unidos um novo tipo de instituição: a empresa multiunidades. As empresas multiunidades requerem mais do que uma estratégia, mas também uma conseqüente estrutura que permita eficiência nas operações diárias de suas diferentes unidades junto com a saúde organizacional a longo prazo. O surgimento desse tipo de empresa, que possibilitou o crescimento organizacional e a eficiência interna dos gerentes e executivos, se deve às conseqüentes pressões externas do mercado e ao avanço tecnológico que ocasionou altos níveis de produção em massa, aumentando o tamanho das empresas.

Uma pesquisa realizada por Garvin e Levesque (2008) indica que muitas empresas que adotam uma estrutura multiunidades são grandes corporações, com atuação nacional ou internacional, em diversos setores da economia: vestuário, bancário, eletrônico, alimentar, farmacêutico, hospitalar e serviços públicos em diversas modalidades.

A complexidade dos negócios e a extensão territorial tornam uma tarefa difícil a política de controle de desempenho das empresas multiunidades. Não obstante, o controle de

desempenho é fundamental no monitoramento do desempenho de cada unidade em termos de retorno financeiro. As informações obtidas podem ser financeiras ou não-financeiras, mas ambas visam avaliar a convergência entre as atividades desenvolvidas nas unidades e os objetivos gerais da matriz.

Dentre os vários setores da economia mundial que se absorveram dos avanços tecnológicos, o setor de comunicação ocupa lugar de destaque. O mundo passou a se comunicar de forma instantânea, transmitir cópia de documentos por meio de fio ou ondas eletromagnéticas, visualizar imagens “ao vivo” de outros países, além de outras facilidades. Neste cenário, o setor de telecomunicações do Brasil, assim como no mundo, teve profundas modificações de estrutura desde a década de 50: mudança no acervo tecnológico e alteração das forças que regulam as dinâmicas concorrenciais e as relações comerciais na cadeia produtiva. A última mudança estrutural se deve à desestatização dos serviços de telecomunicações, ocorrido no final da década de 90, o que contribuiu para a alavancagem econômica nos últimos dez anos.

O Brasil mantém, desde a privatização do setor de telecomunicações, e por meio de agência reguladora, o controle da tarifação, qualidade dos serviços e inserção e saída das empresas concorrentes. A forma adotada para o desmantelamento do modelo estatal, implantado nos anos 70, teve a formação de áreas no território nacional para que as empresas privadas pudessem participar do processo licitatório.

A extensão territorial enseja uma estrutura organizacional adequada, como mecanismo de implementação de estratégia pelas empresas. Conforme Anthony e Govindarajan (2002, p. 36) a estrutura organizacional especifica as funções, as relações de supervisão e as responsabilidades que moldam a tomada de decisões no seio da organização. Portanto, o controle de desempenho das unidades de uma empresa multiunidades repousa no aspecto territorial do setor econômico em que está inserido.

Dentro deste contexto, este trabalho procura desenvolver um estudo de caso onde se possa traçar um perfil da estrutura organizacional que uma importante empresa do ramo de telecomunicação do Brasil adota para controlar suas diversas unidades nos diferentes mercados em que se faz presente.

O trabalho encontra-se dividido em quatro partes, além desta introdução. A primeira traz os objetivos e o tipo de metodologia utilizada neste estudo. A segunda parte define e caracteriza o tipo de organização multiunidades, a forma de controle dessas organizações e o setor de telecomunicações onde a empresa objeto de estudo se enquadra. A terceira parte mostra o levantamento e a análise dos dados obtidos por meio de questionário enviado aos gerentes envolvidos na organização da TIM Participações. E, finalmente, na quarta parte são apresentadas as considerações finais.

2 Objetivos e Metodologia

Tendo em vista a variedade e a particularidade das estruturas organizacionais sob as quais operam as empresas e a influência que exercem no processo de controle gerencial, optou-se por abordar a estrutura de empresa multiunidades por essa estrutura ser adotada por diversas organizações de diferentes ramos de atividade. O objetivo da presente pesquisa consiste em apresentar as características desse tipo de estrutura e também verificar como o processo de controle gerencial se dá nessas organizações no caso específico da TIM, empresa que opera no setor de Telecomunicações no Brasil.

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa foi delineada a partir de uma abordagem qualitativa, sob a forma de estudo de caso único e também é considerado um trabalho descritivo, uma vez que tem como objetivo apresentar as características das empresas multiunidades e se dá o controle gerencial das diversas unidades da TIM Participações.

O delineamento do estudo de caso deu-se de acordo com as recomendações de Yin (2001), utilizando-se de várias fontes de evidência, com vistas a conferir maior credibilidade ao estudo, quais sejam: documentos, registros em arquivos computadorizados e entrevistas semi-estruturadas pessoalmente, por telefone e correio eletrônico. Embora os estudos de caso apresentem a possibilidade de um estudo mais aprofundado de um caso, possuem a limitação de que suas conclusões não podem ser generalizadas para outros casos ou elementos, embora possam servir como referência para estudos posteriores.

Os instrumentos de coleta de dados foram o Relatório Anual 2007 divulgado na *homepage* da TIM Participações S.A. e um roteiro de entrevista semi-estruturada. De acordo com Boni e Quaresma (2005, p. 75), as entrevistas semi-estruturadas podem envolver perguntas abertas e fechadas, e possibilitam ao respondente fornecer informações adicionais não requisitadas no roteiro da entrevista, mas relevantes ao assunto investigado. Essa técnica menos rígida de coleta de dados é amplamente utilizada em estudos de casos e/ou em pesquisas realizadas por meio de abordagem qualitativa.

Com o objetivo de identificar os conceitos abordados no referencial teórico, foi desenvolvido um roteiro com questões abertas que foram respondidas por um ex-Diretor de Finanças da operadora TIM Rio, por meio de correspondências via correio eletrônico.

O roteiro foi composto das questões listadas no quadro a seguir:

Questões
a) Como é a estrutura organizacional da TIM?
b) A quem o Controller Geral e os Controllers Divisionais se reportam, caso a TIM os tenha?
c) Como a TIM controla suas operadoras?
d) Qual o papel do setor de Garantia da Receita na empresa, com quem se relaciona e quais indicadores são usados?
e) A quem a Garantia da Receita se reporta?
f) Quais indicadores de desempenho a TIM utiliza para controlar suas atividades?

Quadro 1 – Questões do roteiro para entrevista

Como a intenção precípua desse estudo é a de identificar se as empresas de telefonia móvel no Brasil, após o advento da privatização do setor de telecomunicações, têm as características de empresas multiunidades, optou-se por estudar o caso específico de uma empresa que represente adequadamente o setor.

A TIM, empresa multinacional de telecomunicações com origem italiana, tem no serviço telefonia o seu negócio principal (*core business*), diferentemente de outros grupos presentes no cenário brasileiro. O grupo atua em todo o Brasil, através de suas operadoras espalhadas pelo país, e experimenta as vicissitudes dos mercados regionais em escala nacional. Essas características fazem da empresa a principal fonte de pesquisa para os propósitos desta pesquisa.

3 Referencial Teórico

3.1 Empresas multiunidades

O ambiente em que uma empresa desenvolve suas atividades é considerado fator determinante para a definição da estrutura organizacional da mesma. Além disso, a estratégia é outro fator relevante: as empresas adotam diferentes estruturas de acordo com as necessidades de adaptação às condições mercadológicas em que atuam. Assim existem mercados e condições em que uma empresa de estrutura centralizada alcançará maior eficiência em suas operações e há outros em que somente uma estrutura descentralizada será capaz de atingir os objetivos da organização como um todo.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2006, p. 149), de um modo geral, as estruturas organizacionais da maioria das empresas podem ser agrupadas em três categorias:

- estrutura funcional, na qual cada executivo é responsável por uma função específica;
- estrutura de unidade de empresa, na qual cada executivo de unidade é responsável pela maioria das atividades de sua unidade, como parte semi-independente da empresa; e
- estrutura matricial, na qual as unidades funcionais têm duplas responsabilidades.

A estrutura organizacional de unidade de empresa pode ser adotada quando uma organização possui diversas unidades de negócio, as quais, em geral, são avaliadas pela lucratividade, medida por meio de diversos indicadores.

As unidades de negócios, também chamadas de divisões, são subordinadas à matriz da organização, são responsáveis por todas as funções (produção e vendas), seus executivos atuam praticamente como se tais unidades fossem empresas separadas, planejam e coordenam o trabalho nas diferentes funções, asseguram que as atividades desenvolvidas na unidade sejam direcionadas para o cumprimento dos objetivos gerais da organização e têm seu desempenho avaliado principalmente com base nos resultados financeiros (lucro), mas também são avaliados por meio de indicadores não financeiros (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2006, p. 152).

Outro ponto a ser observado na estrutura organizacional de unidades de negócio é que os executivos de unidades não têm autoridade plena sobre a administração da unidade, mas seguem as políticas definidas pela matriz; os executivos de unidades também opinam na elaboração do orçamento, seguindo as diretrizes gerais da organização, mas o mesmo pode ser alterado de acordo com tais diretrizes.

Apresentadas de modo sumário as características da estrutura organizacional de unidade de empresa, vale destacar também que esse tipo de organização apresenta vantagens e desvantagens, em relação ao controle gerencial.

Entre as vantagens de uma estrutura organizacional de unidade de empresa destacam-se: a oportunidade de formação e treinamento de gerentes gerais, o contato mais próximo que as unidades têm com o mercado em que atuam, uma maior possibilidade de detecção de riscos e novas oportunidades, entre outras. E como desvantagens têm-se: possibilidade de duplicar algumas tarefas que, numa estrutura funcional centralizada, seriam executadas na matriz, os gerentes têm uma visão generalista e pouco especializada, maior custo de pessoal e também a possibilidade de surgimento de conflito entre unidades (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2006, p. 153).

Garvin e Levesque (2008) publicaram um estudo recente sobre a estrutura organizacional de empresas que possuem multiunidades. Durante dois anos esses pesquisadores estudaram a fundo a estrutura de decisão em uma empresa tipo multiunidades, entrevistaram gestores e avaliaram a concepção da estrutura adotada. Para dar maior credibilidade ao estudo, entrevistaram também gerentes de outras 12 organizações que funcionam em uma estrutura multiunidades.

Segundo esses autores, uma empresa tipo multiunidades é uma organização geograficamente dispersa constituída a partir de unidades padrão de negócio, a exemplo de filiais, centros de atendimento, redes de hotéis, restaurantes e lojas, que são agregadas em grandes grupos geográficos, tais como distritos, regiões ou divisões (GARVIN e LEVESQUE, 2008, p. 108).

O estudo destaca que empresas multiunidades tornaram-se comuns em diversos setores, tais como produção e comercialização de artigos de vestuário, serviços bancários, fabricação e comércio de eletrônicos, redes de alimentos e farmácias, redes de hospitais, serviços de entrega e até mesmo prestação de serviços públicos em diversas modalidades. Muitas empresas que adotam uma estrutura multiunidades são grandes corporações, com

atuação nacional ou internacional. Dos 25 maiores empregadores no mundo, 10 são empresas multiunidades, e também seis dos 25 melhores empregadores nos Estados Unidos, segundo a revista *Fortune* (GARVIN e LEVESQUE, 2008, p. 108).

É importante destacar que uma empresa multiunidades é diferente de uma empresa que opera com uma estrutura organizacional multidivisional. Essa última estrutura divide a empresa em plantas independentes especializadas em diferentes produtos, serviços, tecnologias ou mercados. Já na empresa multiunidades, são várias unidades que prestam serviços, comercializam mercadorias ou fabricam produtos semelhantes, os quais constituem o negócio da empresa.

Os principais desafios das empresas multiunidades, segundo Garvin & Levesque (2008) são: dificuldades em manter a consistência dos produtos e serviços, porque são aglomerações de dezenas ou centenas de unidades de negócio (filiais, centros de atendimento, hotéis, restaurantes, lojas); responder às necessidades específicas dos mercados locais e regionais e, ao mesmo tempo, manter a padronização dos produtos e serviços; problemas causados pela divisão de responsabilidades entre as sedes corporativas e as unidades (de produção, comércio ou prestação de serviços); e identificação e acompanhamento do desempenho dos gestores, cujas habilidades são difíceis de adaptar às necessidades e desafios desse tipo de estrutura organizacional.

A estrutura das empresas multiunidades possui algumas peculiaridades, entre as quais a complexidade na definição das funções e responsabilidades dos gestores nos vários níveis da organização, que envolvem a sede da empresa e as unidades de negócio. A esse respeito, o trabalho de Garvin e Levesque (2008) aponta os tipos de gestores comuns para esse tipo de estrutura organizacional e, em linhas gerais, as funções e responsabilidades assumidas por eles:

- Gestores de unidades de negócio: são responsáveis tanto pelas operações do dia-a-dia quanto pela execução de novas iniciativas; trabalham dentro das restrições impostas pela sede; são avaliados em termos da realização dos objetivos financeiros e alcance de metas operacionais, mas não têm poder de decisão na definição dessas metas.
- Gestores distritais ou regionais: se concentram em assegurar o funcionamento consistente, melhorar os indicadores de desempenho e manter a credibilidade de sua gestão em todas as unidades ou redes de unidades sob sua responsabilidade.
- Vice-presidentes regionais: concentram esforços no acompanhamento do mercado de atuação da empresa, dos principais concorrentes, das oportunidades de crescimento e dos problemas sistêmicos que surgem; exercem um papel intermediário entre uma unidade organizacional e a sede da empresa, buscando alinhar o desempenho das unidades com as metas da empresa.
- Presidentes de divisões e vice-presidentes seniores: assim como os vice-presidentes regionais, os presidentes de divisão e vice-presidentes seniores atuam na definição e estratégias das novas iniciativas, nas oportunidades de crescimento e resolução de problemas sistêmicos; suas características distintivas são a habilidade para dirigir a atenção da organização aos principais problemas e a grande responsabilidade que eles assumem na representação das unidades organizacionais nas decisões da empresa.

O quadro 2 apresenta as principais responsabilidades dos gestores em empresas com estrutura multiunidades.

Gestores de unidades de negócio	Gestores distritais ou regionais	Vice-presidentes regionais	Presidentes de divisões e Vice-presidentes seniores
		Estratégias/políticas de aperfeiçoamento	
	Estratégias/Implementação de políticas		
		Estratégias/políticas de <i>compliance</i> a alinhamento	
	Competitividade/concorrência, inteligência e posicionamento no mercado		
Execução de tarefas			
Tarefas/Táticas de <i>compliance</i>			
Resolução de problemas locais			
	Resolução de problemas sistêmicos		
Solução de problemas de desempenho			
Treinamento e desenvolvimento de gestores e empregados			

Quadro 2 – Funções dos gestores em empresas multiunidades

Fonte: Adaptado de Garvin e Levesque (2008, p. 115).

Conforme se pode observar no Quadro 2, em empresas que adotam estruturas multiunidades, as funções dos gestores não são especializadas, mas em muitos pontos se sobrepõem e, segundo os autores citados, isso contribui para o sucesso da estratégia organizacional adotada. Assim, quando gestores com diferentes níveis hierárquicos focam as mesmas questões, é criada uma rede multifacetada que previne problemas escorregadios e persistentes.

Conforme Garvin e Levesque (2008), a implementação de estratégias eficazes em empresas multiunidades é feita usando cinco princípios para o desenho organizacional: permitir a sobreposição de funções e responsabilidades sobrepostas; usar mecanismos de integração em todos os níveis; criar serviços de acompanhamento e filtragem de informações; definir os responsáveis pela conversão das estratégias em ações; e atribuir responsabilidades pelo critério de desenvolvimento de talentos e competências.

3.2 Controle de desempenho

A complexidade dos negócios e a competitividade são duas características marcantes no mercado em que atua a grande maioria das empresas. Essas, por sua vez, buscam cada vez mais estratégias diferenciadas para se manterem nesse ambiente. Independente do tipo de estrutura organizacional da empresa, o sistema de controle gerencial é considerado uma ferramenta estratégica para que as empresas alcancem seus objetivos.

Até o final do século XIX, em geral o desempenho das empresas era medido por meio de indicadores físicos e monetários. A partir de meados do século XX, com a maior complexidade das organizações, indicadores não financeiros de qualidade passaram a ser utilizados pelas empresas (GASPARETTO, 2003, p. 84). Na atualidade, a maior parte das empresas utiliza medidas financeiras e não financeiras, porém, muitas ainda empregam medidas não financeiras para orientar melhorias localizadas e medidas financeiras globais são usadas pela alta administração com o objetivo de sintetizar os resultados das operações realizadas nas divisões e/ou unidades, conforme a estrutura da organização.

Gastaretto (2003, p. 85) acredita que a definição do sistema de controle e avaliação de desempenho em uma organização deve dar ênfase nos aspectos sistêmicos da avaliação de desempenho. Para essa autora, a adoção de indicadores isolados ou dissociados não contribui de forma plena para o alcance dos objetivos da organização.

Segundo Horngren, Datar e Foster (2004, p. 220), o sistema de controle gerencial é um meio de agrupar e usar informações para auxiliar e coordenar as decisões de planejamento e controle de gerenciamento de uma organização e para direcionar o comportamento de gerentes e funcionários.

Sistemas de medidas de desempenho são uma parte integral do controle da administração (FISCHMANN e ZILBER, 1999). Dessa forma, a definição de uma política de

controle de desempenho que forneça informações consistentes e úteis para a tomada de decisão, mas que não cause constrangimento naqueles que são objeto de controle (gestores, empregados e unidades de negócio) constitui uma tarefa difícil, mas ao mesmo tempo fundamental na estratégica da empresa, visando o alcance de seus objetivos.

Para Fischmann e Zilber (1999), desempenho no âmbito das organizações pode ser conceituado como a capacidade da empresa atingir seus objetivos estratégicos através da implementação de estratégias adotadas dentro do seu processo de planejamento. Tradicional e sistematicamente as empresas têm usado instrumentos que privilegiam o uso de indicadores financeiros para avaliar o seu desempenho, os quais não permitem, entretanto, que os gestores, administradores ou acionistas encontrem neles todas as formas de mensuração que reflitam ou justifiquem determinado comportamento das variáveis financeiras (FISCHMANN e ZILBER, 1999).

Gasparetto (2003) acrescenta que a elaboração de um modelo de avaliação de desempenho em uma organização deve considerar questões como: o objeto ou atividade que será mensurado; a integração dos indicadores de desempenho aos objetivos do sistema organizacional; a periodicidade da mensuração; e também a estrutura organizacional da empresa em que o sistema de controle e avaliação de desempenho está sendo implementado. Essa autora fez um levantamento dos modelos de controle e avaliação de desempenho das organizações mais recorrentes na literatura, os quais se encontram sumariados no quadro a seguir.

Modelo	Características
Brignall, Fritzgerald, Johnston e Silvestro (1991)	Propõe o controle e a avaliação de desempenho em seis dimensões: competitividade, financeira, qualidade, flexibilidade, utilização de recursos e inovação. Implementação: definição de indicadores em cada uma das seis dimensões.
Sink e Tuttle (1993)	O modelo tem como consideração inicial as características do sistema organizacional e propõe sete critérios para avaliação e controle de desempenho, por meio de indicadores: qualidade, eficiência, eficácia, inovação, qualidade de vida no trabalho, produtividade e lucratividade/ajuste ao orçamento.
Modelo Quantum (Hronec, 1994)	Propõe a utilização de três categorias de medidas de desempenho que serão objeto de controle: custo, qualidade e tempo. As medidas devem ser utilizadas em três níveis na empresa: organização, processo e pessoas. Ferramentas facilitadoras do processo de implementação: comunicação, recompensas, treinamento e benchmarking. Fatores de influência: ambiente no qual a empresa opera e estrutura organizacional. Fases de implementação: definição da estratégia; identificação dos processos existentes; definição das metas de desempenho.
Tableau de Bord (meados do século XX, França)	Objetivos: entendimento das relações de causa-e-efeito e das relações entre ações e desempenho; monitorar o progresso do negócio, compará-lo às metas e adotar ações corretivas. Parâmetros de avaliação: condições técnicas de produção; situação comercial; situação financeira; situação econômica; e situação de pessoal. Sua metodologia é indicada para estruturas divisionais e multiunidades.
Balanced Scorecard (BSC) Kaplan e Norton (década de 90)	Utiliza indicadores de desempenho financeiros e indicadores não financeiros que consideram as perspectivas dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Implementação: a partir da definição dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas, são estabelecidos os indicadores de desempenho; para cada indicador de desempenho são identificadas metas e para o alcance das metas são desenvolvidas iniciativas.

Quadro 3 – Modelos de controle e avaliação de desempenho nas organizações

Fonte: Adaptado de Gasparetto (2003).

Ao discutir medidas de desempenho, Atkinson (1998) defende a que estratégia da organização pode ser alcançada a partir de objetivos dispostos em dois níveis: primário e secundário. O primeiro relaciona-se ao aumento de lucratividade (orientação externa), enquanto os objetivos secundários relacionam-se a elementos que têm efeito sobre o alcance dos objetivos primários (orientação interna), sendo direcionadores do objetivo primário de desempenho. Os objetivos secundários podem ser agrupados em dimensões: satisfação dos clientes, dos empregados, dos fornecedores e da comunidade, além de monitoramento do volume das vendas em relação aos competidores e níveis de produtividade.

No caso de empresas cujas estruturas organizacionais são unidades de negócio, os sistemas de controle gerencial objetivam principalmente monitorar o desempenho de cada unidade em termos de retorno financeiro. No entanto, outras formas de controle podem ser utilizadas para avaliar a convergência entre as atividades desenvolvidas nas unidades e os objetivos gerais da matriz. Essas formas envolvem informações financeiras (margem de contribuição, lucro líquido, custo dos produtos vendidos ou serviços prestados, etc.) e não-financeiras (satisfação dos clientes, tempo de atendimento a pedidos, número de acidentes, satisfação funcional, etc.).

3.3 Serviços de telecomunicações no Brasil

O setor de telecomunicações é definido como o “setor da economia que engloba os serviços de telecomunicações, serviços de valor agregado e produtos utilizados para a prestação destes serviços” (TELEBRASIL, 2009b):

- Serviços de Telecomunicações – realizados por empresas que detêm concessão ou autorização para prestação de serviços, tais como Telefonia Fixa, Comunicações Móveis, Comunicação Multimídia, TV por Assinatura, Radiodifusão e outros;
- Serviços de Valor Agregado – realizados por empresas prestadoras de serviços que têm como suporte principal Serviços de Telecomunicações; e
- Produtos e serviços para as Prestadoras de Serviços de Telecomunicações – efetivados por fornecedores de equipamentos e prestadores de serviço que dão suporte à prestação de Serviços de Telecomunicações, inclusive fornecedores de capacidade espacial.

Quanto aos serviços próprios de telefonia, a Telebrasil (2009b) assim os classifica:

- Telefonia Fixa – serviço prestado no Brasil por detentores de concessão ou autorização de Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC), definido como o serviço de telecomunicações que, por meio de transmissão de voz e de outros sinais, destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados, utilizando processos de telefonia; e
- Comunicação Móvel – serviços caracterizados pela mobilidade do usuário. A Telefonia Celular é o principal serviço de Comunicação Móvel e é prestado no Brasil por detentores de autorização de Serviço Móvel Pessoal (SMP), o qual é definido como o serviço de telecomunicações móvel terrestre de interesse coletivo que possibilita a comunicação entre estações móveis e de estações móveis para outras estações. O SMP substituiu o Serviço Móvel Celular (SMC).

Ao longo dos últimos 50 anos, o setor de telecomunicações passou por transformações estruturais significativas no Brasil e no mundo, no que tange ao controle do Estado, às dinâmicas concorrenciais e às tecnologias de comunicação. No Brasil, houve um crescimento desordenado até a década de 70, o que motivou a monopolização do Estado durante 25 anos (NEVES, 2008).

O esgotamento do modelo estatal implantado em 1972, por meio da sociedade de economia mista Telecomunicações Brasileiras S. A. (Telebras), veio a ocorrer em função da dificuldade do Brasil em investir nesse tipo de segmento em contrapartida às crescentes demandas do mercado consumidor.

A reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil, caracterizada pela privatização do Sistema Telebras, trouxe uma expansão no número de telefones fixos instalados e do número de serviço de telefonia móvel celular, além do avanço nos segmentos de fibras óticas e acesso à Internet. Conforme está apresentado na Figura 1, a maior expansão foi o número de telefones móveis:

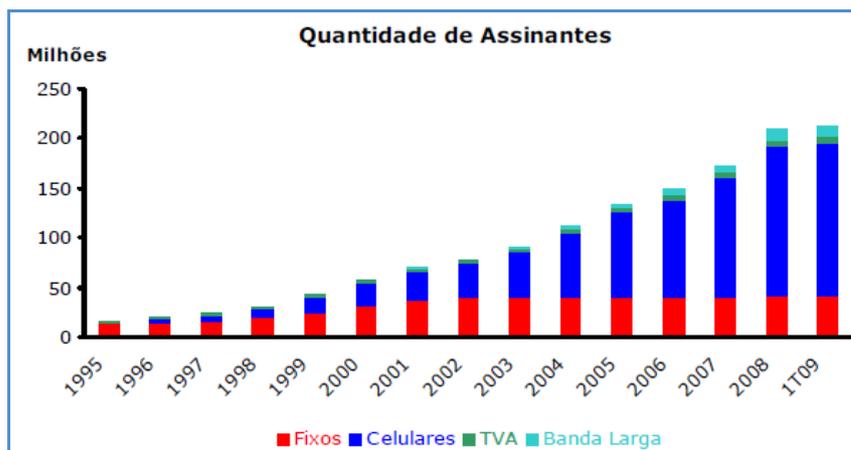


Figura 1 – Assinantes de Telefonia Fixa, Celular, TV por Assinatura e Banda Larga
Fonte: Telebrasil (2009a)

O processo de reestruturação do setor teve início com a aprovação da Emenda Constitucional nº 8 em agosto de 1995, a qual flexibilizou o monopólio estatal dos serviços de telecomunicações brasileiros por meio da eliminação da exclusividade de concessão para exploração dos serviços públicos a empresas sob o controle acionário estatal. A Lei nº 9.295/96 (Lei Mínima das Telecomunicações) estabeleceu as condições jurídicas para o leilão das autorizações de exploração da Banda B de telefonia móvel celular; e a Lei nº 9.472/97 (Lei Geral das Telecomunicações) estabeleceu a base do novo modelo do setor de telecomunicações brasileiro, instituiu os princípios dos novos modelos tarifários, criou e definiu o papel da Anatel, fixou o caráter de não-exclusividade das concessões e as diretrizes para modelagem e venda das empresas estatais, entre outros aspectos (MAGALHÃES, 2005).

O processo de privatização culminou na reestruturação do Sistema Telebras, desmembrando-o em três *holdings* controladoras das concessionárias regionais de telefonia fixa. O serviço de telefonia fixa de longa distância nacional e internacional foi estabelecido para uma quarta empresa com abrangência nacional (Quadro 4).

Região	Tele Regional	Área Geográfica
I	Tele Norte Leste	Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima
II	Tele Centro Sul	Distrito Federal, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre
III	Telesp	São Paulo
IV	Embratel	Nacional

Quadro 4 – Telefonia Fixa - Incumbentes e Regiões de Atuação
Fonte: Adaptado de Considera *et. al.* (2002)

O processo de introdução dos serviços de telefonia móvel no Brasil teve início no final da década de 80, por meio do Decreto nº 96.618/88, que abriu precedentes para a exploração privada desse serviço, concorrentemente com as operadoras estatais de telecomunicações. Após a cisão do Sistema Telebras, o Brasil ficou dividido em dez áreas (Quadro 4), tendo sido delimitado para cada área duas faixas de frequências, denominadas “banda A” e “banda B”. Na banda A, ficaram as empresas do Sistema Telebras (incumbentes) e na banda B as novas operadoras (entrantes). Após a licitação para o uso da banda B, foi iniciado o processo de privatização das operadoras da banda A (CONSIDERA, 2002).

Área	Estados	Banda A	Banda B
1	Região Metropolitana de São Paulo	Telesp Celular	BCP
2	Restante do Estado de São Paulo	Telesp Celular e CTBC Celular	Tess
3	RJ e ES	Telefônica Celular	ATL
4	MG	Telemig Celular e CTBC Celular	Maxitel
5	PR e SC	TIM Sul e Sercomtel Celular	Global Telecom
6	RS	CRT Celular e CTMR Celular	Telet
7	GO, MT, MS, AC, RO, TO e DF	TCO e CTBC Celular	Americel
8	AM, PA, RR, AP e MA	Amazônia Celular	Norte Brasil Telecom
9	BA e SE	Telefônica Celular	Maxitel
10	PI, CE, RN, PE, PB e AL	TIM Nordeste	BSE

Quadro 5 – Mercados de Telefonia Móvel

Fonte: Adaptado de BNDES (2001)

Com o advento da privatização, muitas empresas, individualmente ou em grupos consorciados, nacionais ou estrangeiras, vieram a disputar os leilões das dez áreas de concessões de telefonia móvel, denominado SMC, que correspondem à banda “A” e “B”, e das quatro regiões de telefonia fixa, criadas em decorrência da cisão do sistema Telebras.

A TIM (nome derivado das letras iniciais de *Telecom Italia Mobile*), empresa italiana de telecomunicações, com forte atuação na Europa, foi uma das empresas que saíram vencedoras no primeiro certame para a privatização do SMC; ganhou individualmente a banda “A” nas áreas “5” e “10”. Com a Maxitel, empresa criada em sociedade com o Grupo Vicunha e União Globopar Bradesco, ganhou a banda “B” nas áreas “4” e “9”.

Posteriormente, através por meio de fusões e aquisições, a TIM alcançou novas áreas pelas bandas “A” e “B”, e consolidou sua atuação em todo o território nacional a partir da conquista das concessões das bandas “D” e “E”, denominadas SMP, via leilões.

4 Estudo de caso

A TIM é atualmente uma empresa que atua em todo o Brasil por meio de suas operadoras responsáveis pelas respectivas regiões, sendo seus resultados, estratégias e controles centralizados pela *holding* TIM Brasil. Contudo, suas operadoras se deparam com realidades diferentes no que diz respeito aos aspectos social, cultural e econômico das regiões onde atuam. As características regionais influenciam os mercados, de forma que o processo de tomada de decisões de cada uma das unidades da empresa precisa levar em consideração tais peculiaridades, conferindo, assim, a cada diretoria regional, certa independência em decisões relacionadas a táticas de venda e ações de *marketing*, além da administração de pessoal.

4.1 TIM Participações S.A.

A TIM Participações S.A. é uma companhia por ações de capital aberto, controlada pela TIM Brasil Serviços e Participações S.A. (TIM Brasil) – uma empresa do Grupo *Telecom Italia*. (TIM, 2008).

O objetivo da TIM participações é o de controle de companhias exploradoras de serviços de telecomunicações, ou seja, de suas operadoras, especialmente serviços de telefonia móvel pessoal e telefonia fixa entre outros, nas áreas de suas autorizações. A companhia, por meio de sua subsidiária integral TIM Celular S.A., atua como prestadora de Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) nas modalidades Local, Longa Distância Nacional e Longa Distância Internacional e como prestadora de Serviço de Comunicação Multimídia (SCM) em todos os estados brasileiros e em conjunto com a sua controlada atuam como prestadoras do Serviço Móvel Pessoal em todos os estados brasileiros. Os serviços são regulados pela Anatel, cujas outorgas de autorização para exploração são por tempo indeterminado (BOVESPA, 2008). A Figura 2 mostra a estrutura societária atual do grupo TIM Brasil.

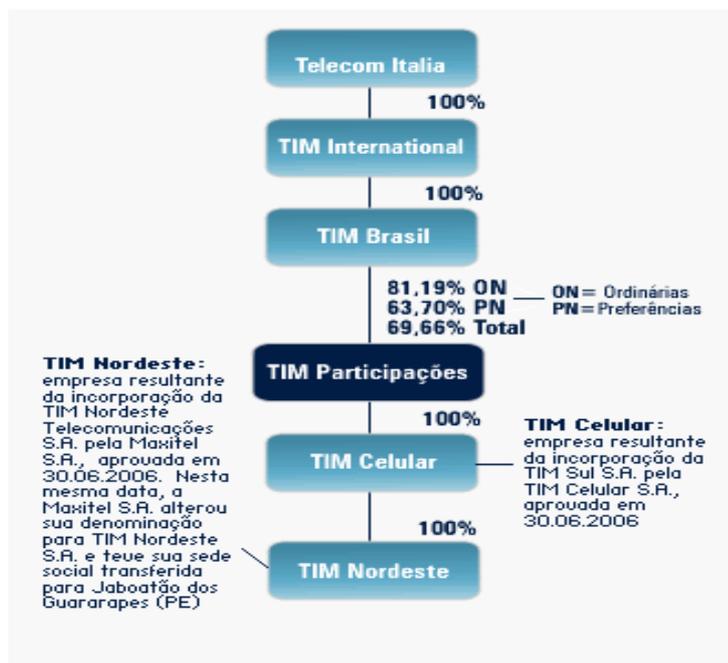


Figura 2 – Estrutura societária da TIM Brasil

Fonte: TIM Participações (2008).

Como uma das empresas no país autorizada a operar em todo o território nacional, a TIM possui uma fatia de 25,8% do mercado, com um número aproximado de 31 milhões de clientes (TIM, 2008). Embora os serviços de telefonia e seus respectivos preços sejam regulamentados pela Anatel, autoridade reguladora das telecomunicações no Brasil, isto não impede que as empresas desse segmento convivam em incessante competição na busca por clientes. Nesse aspecto, a TIM se faz presente na mídia brasileira de forma intensa e constante, por meio de patrocínios em nível nacional, cujo objetivo é fixar a marca TIM no público em geral, o que dá aos seus usuários a sensação de que são clientes de uma empresa só, com atuação em todo o território nacional, o que confere a empresa certa vantagem competitiva. De fato, trata-se realmente de uma empresa só, ou seja, um grupo dividido em várias empresas criadas, seja para satisfazer questões regulatórias, seja para que sua administração seja facilitada do ponto de vista societário.

A TIM é uma empresa de telecomunicação e, ainda que seus produtos variem de telefonia fixa a transmissão de dados, ela é basicamente uma empresa de atividade única. Segundo Antony e Govindarajan (2002, p. 692), as empresas de atividade única tendem a

[...] ser organizadas funcionalmente, com a alta administração responsável pela determinação de sua estratégia central para competir, no âmbito de sua atividade, dentro de suas estratégias funcionais, em áreas como pesquisa e desenvolvimento,

produção e marketing. Contudo, nem todas as empresas de uma única atividade são organizadas funcionalmente.

Logo, o que se percebe é que a estrutura organizacional da TIM parece se aproximar de uma estrutura de unidades, característica de empresas multiunidades. A empresa atua com operadoras espalhadas pelo país, atendendo a divisão das áreas de atuação imposta pelo modelo de privatização do sistema Telebras. O Quadro 6 ilustra a localização geográfica de cada operadora, bem como a data de expiração de suas autorizações de direito de uso de radiofrequência associadas ao Serviço Móvel Pessoal.

Região	Localização da operadora e seus estados de cobertura.	Data de expiração
1	Pará - Amapá, Roraima, Pará, Amazonas; Rio de Janeiro - Rio de Janeiro e Espírito Santo	Março, 2016
2	Brasília - Acre, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Distrito Federal, Goiás, Rio Grande do Sul - exceto município de Pelotas e região - e municípios de Londrina e Tamarana no Paraná.	Março, 2016
3	São Paulo	Março 2016
4	Santa Catarina	Setembro, 2008
	Paraná (exceto municípios de Londrina e Tamarana no Paraná)	Setembro, 2022
	Município e região de Pelotas no estado do Rio Grande do Sul	Abril, 2009

Quadro 6 – Localização geográfica de cada região de operação da TIM.

Fonte: TIM (2008).

4.2 Controle de desempenho da TIM

Conforme consta no Relatório Anual 2007 (TIM, 2008, p. 30), um dos principais legados da TIM *Italia* é a filosofia “foco nos clientes”, que permeia a gestão da empresa, e inspira estratégia como a de segmentação, com o objetivo de desenvolver produtos e serviços específicos para atender as diferentes necessidades e variados perfis de clientes. Nesse aspecto, o mercado brasileiro é bastante desafiador, pois, as diferentes culturas, as variações de renda entre regiões, e a regulamentação específica do setor, fazem do Brasil um mercado complexo e peculiar, que suscita estratégias e táticas igualmente peculiares.

As unidades de negócio da TIM são as suas operadoras, que sofrem influência da região onde operam. Apesar de seus serviços serem exatamente os mesmos em todo o território nacional, o mercado reage diferentemente em cada região, e em consequência disso, a sua tática de venda, organização de pessoal e forma de abordagem aos clientes é diferenciada em cada operadora. As diretrizes estratégicas da empresa são determinadas pela *holding*, e a incumbência de aplicá-las nas unidades é dos gerentes regionais, sendo eles responsáveis pela sua adequação às particularidades inerentes ao meio em que operam.

A *holding*, por sua vez, utiliza-se de controles para monitorar o desempenho de suas unidades e garantir que as metas estabelecidas pela direção do grupo sejam alcançadas da forma esperada.

Em se tratando de sua complexidade operacional, a TIM necessita de ferramentas e profissionais capacitados e bem organizados para a função de controle. A estrutura organizacional das operadoras da TIM é composta por um diretor de operadora que comanda gerentes de operadora das áreas de finanças, jurídica, comercial e técnicas. A área de finanças, por exemplo, possui setores de contabilidade, orçamento, tributário e outros, os quais operam com razoável independência da *holding*. Essa independência também é observada em outras áreas das unidades.

Deve-se ressaltar que, para obter ganho de escala e/ou vantagem competitiva, certos processos são centralizados e controlados pela *holding*, como por exemplo, as contratações de compra de equipamentos. Mesmo nesses casos, as operadoras são responsáveis pelo

gerenciamento dos fluxos de caixas oriundos de tais contratos. A *holding*, por sua vez, possui uma estrutura semelhante a das operadoras, diferenciando-se nas atribuições de seus funcionários e gerentes, que desempenham tarefas voltadas para a sua própria manutenção e de suporte às operadoras, bem como a de consolidação de seus resultados.

A diretoria da empresa é composta por gerentes corporativos e diretores. Seu trabalho é, basicamente, de estabelecer as estratégias da empresa, de acordo com as estabelecidas pela matriz italiana, e de controlar sua aplicação e desempenho. A empresa não possui em seu quadro a função de *Controller*, papel que é desempenhado, em conjunto, pelas áreas de Contabilidade, Orçamento e Garantia da Receita, que se reportam ao Diretor Financeiro.

O setor de Garantia da Receita é um órgão comum em empresas de telecomunicações, e tem por objetivo assegurar que toda a utilização de produtos ou serviços da empresa seja adequadamente faturada e recebida. A importância desse setor para a administração se deve à variedade de planos tarifários e à dificuldade de se controlar cada ligação de cada usuário de todas as operadoras. Numa indústria de outro setor, se uma máquina trabalha um determinado número de tempo, calcula-se um determinado número de produtos que, vendidos a certo valor, vai produzir determinada receita. No caso das empresas de telecomunicações, as centrais telefônicas operam ao mesmo tempo, com milhares de usuários simultaneamente, que serão cobrados com centenas de tarifas diferentes. Isso impossibilita, por exemplo, a medição da receita pela simples divisão do tempo de utilização das centrais telefônicas por uma tarifa. Para efetuar essa tarefa, a Garantia da Receita utiliza-se de determinado número de indicadores e pontos de controle de natureza operacional e financeira, e se relaciona, principalmente, com as áreas de Tecnologia da Informação e de faturamento.

Para medir o desempenho de suas operadoras, a TIM utiliza-se de indicadores financeiros e de mercado, alguns específicos do setor: o ARPU (*Average Revenue Per User*), índice que mede o gasto geral, médio e individual dos seus clientes, juntamente com outros indicadores, ajuda a delinear quais áreas e segmento de clientes devem ser priorizados ou não pela empresa; essas informações são passadas às operadoras para que tenham condições de programar ações para alcançar os objetivos estabelecidos pela *holding*.

Para a *holding*, o desempenho também é medido por índices financeiros e de mercado, sendo os mais importantes para a organização o de Participação de Mercado (*Market Share*) e o de Participação na Renda Bruta do Mercado – *Revenue Share* – (tradução nossa), já que a preocupação principal do grupo é de obter e manter a liderança no mercado brasileiro tanto em número de clientes como de receita de vendas.

5 Considerações finais

O presente estudo procurou identificar o tipo de estrutura organizacional de uma empresa do setor de telecomunicações, cujo mercado é regulado, complexo e de significativa extensão territorial no Brasil. A empresa escolhida para análise, TIM Brasil (e controladas), foi adequada ao tema por atuar nesse setor, em todo o território brasileiro e com tecnologia de última geração aplicada à telefonia móvel, o que confirma a sua complexidade operacional.

A pesquisa procurou demonstrar que a empresa em questão possui uma organização baseada na semi-independência dos gerentes e diretores de unidades, na crença de que esses são os elos que vão permitir a ligação entre a direção da empresa e seus funcionários e clientes, tornando possível a aplicação das estratégias corporativas. Os seus gerentes e diretores corporativos atuam como gestores do negócio, valendo-se de indicadores globais para medir e controlar o desempenho da empresa como um todo.

A divisão de responsabilidades busca a maximização de lucro e o bom posicionamento no mercado. A TIM é uma empresa tipo multiunidades, cujo controle de desempenho das unidades é realizado por indicadores. Porém, a estrutura adotada se deveu também ao cenário

imposto pela privatização do setor de telecomunicações no Brasil, vinculada à reestruturação da empresa monopolista Telebras.

Talvez sua estrutura fosse diferente caso se tratasse de outro país: dimensão territorial menor, mercado homogêneo e de padrão social e cultural diferentes. Logo, este trabalho deixa a sugestão de estudos semelhantes em outros países que a empresa atua, além da comparação das estruturas da TIM no Brasil e na Itália.

Referências

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V.. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES (TELEBRASIL). **O Desempenho do Setor de Telecomunicações no Brasil Séries Temporais – 1T09**. Relatório junho de 2009. Disponível em:

<<http://www.telebrasil.org.br/saibamais/index.asp?m=inicio.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2009a.

_____. **O Setor de Telecomunicações no Brasil – uma visão estruturada**. Relatório março de 2009. Disponível em:

<<http://www.telebrasil.org.br/saibamais/index.asp?m=inicio.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2009b.

ATKINSON, A.. Strategic performance measurement and incentive compensation. *European Management Journal*, v. 16, n. 5, p. 552-561, 1998.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Operadoras de Telefonia Móvel no Brasil**. Caderno de Infra-Estrutura, nº 19, jul. 2001.

BONI, V.; QUARESMA, S. J.. **Aprendendo a entrevistar**: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, Florianópolis, vol. 2, nº 1 (3), p. 68-80, jan./jul., 2005.

BOVESPA. **Demonstrativos financeiros**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>>. Acesso em: 22 nov. 2008.

BRASIL. **Lei nº 9.295 de 19 de julho de 1996**. Dispõe sobre os serviços de telecomunicações e sua organização, sobre o órgão regulador e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.fiscosoft.com.br/indexsearch.php?PID=105127>> Acesso em: 05 ago. 2009.

BRASIL. **Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997**. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L9472.htm>> Acesso em: 05 ago. 2009.

BRIGNALL, T. J. *et. al.* Performance measurement in service businesses. *Management Accounting*, v. 69, n. 10, Nov. 1991.

CHANDLER, A. D.. **Comportamiento y Desarrollo Organizacional**. Resumo de conferências do Instituto Internacional de Desenvolvimento Organizacional. Disponível em: <<http://www.theodinstitute.org>>. Acesso em: 06 ago. 2009.

CONSIDERA, C. M. *et. al.* **O modelo brasileiro de telecomunicações**: aspectos concorrenciais e regulatórios. Secretaria de Acompanhamento Econômico – SEAE, Documento de trabalho n. 18, agosto de 2002. Disponível em: <http://www.seae.fazenda.gov.br/central_documento/documento_trabalho/2002>. Acesso em: 31 out. 2008.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A.. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. In: Encontro da ANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu - PR. **Anais...**, Foz do Iguaçu, 1999. CD-ROM.

GARVIN, D. A.; LEVESQUE, Lynne C. **The Multiunit Enterprise**. Harvard Business Review, p. 106-117, June 2008.

GASPARETTO, V.. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos**. 2003. 248f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G.. **Contabilidade de custos** (Volume II). 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAGALHÃES, V. L.. **Universalização do acesso versus universalização dos serviços: a experiência do setor de telecomunicações**. 2005. 126f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2005.

NEVES, M. S.. **O setor de telecomunicações**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_setorial/setorial13.pdf> Acesso em: 31 Out. 2008.

PEIXOTO, F. M.; PINTO, K. C. R.; REIS, E. A. Controle interno e avaliação de desempenho através de indicadores operacionais em uma instituição pública: uma proposta para a FAPEMIG. In: ENANPAD, 2005, Brasília. **Anais...**, Brasília, 2005.

PORTO, A.; ESTRADA, R. J. S. O uso de indicadores de desempenho como suporte à gestão estratégica de uma indústria moveleira – um estudo de caso. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXIV, 2004, Florianópolis – SC. **Anais...**, Florianópolis, 2004.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SHANK, K. J.; GOVINDARAJAN, V. **A Revolução dos Custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

TIM PARTICIPAÇÕES. **Relatório Anual 2007**. Disponível em: <<http://www.timpartri.com.br/tim/>>. Acesso em: 20 nov. 2008.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.