



Carolina Bernardes Paula Villar

**Alinhamento do Planejamento Orçamentário ao
Planejamento Estratégico: estudo de caso da
Embratel**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares,
PhD.

Rio de Janeiro
Fevereiro de 2007



Carolina Bernardes Paula Villar

**Alinhamento do Planejamento Orçamentário ao
Planejamento Estratégico: estudo de caso da
Embratel**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo
assinada.

Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Irene Raguenet Troccoli

FGV

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, Fevereiro de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Carolina Bernardes Paula Villar

Graduou-se em Engenharia de Produção na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 2001 e obteve a Pós-Graduação em Gestão e Finanças Corporativas na Fundação Getúlio Vargas em 2003. Trabalhou no Banco Brascan de 1999 a 2002 na mesa de operações. Trabalhou na área financeira da Claro de 2002 a 2003 e na área financeira da Embratel de 2003 a 2006. Atualmente trabalha na Coca-Cola, também na área de operações financeiras.

Ficha catalográfica

Villar, Carolina Bernardes Paula

Alinhamento do planejamento orçamentário ao planejamento estratégico: estudo de caso da Embratel / Carolina Bernardes Paula Villar ; orientadora: Diana L. V. A. de Macedo-Soares. – 2007.

210 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Alinhamento estratégico. 3. Planejamento orçamentário. 4. Embratel. 5. Estratégia. I. Macedo-Soares, Diana L. V. A. de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título. Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Para meu marido Orlando que me ajudou muito nesses dois anos de mestrado e
que me apóia em todos os meus projetos.
Aos meus pais Maria Alcina e Daniel que sempre consideraram a educação como
um dos maiores bens que um pai pode deixar para seus filhos

Agradecimentos

À minha orientadora Diana, que sempre esteve disponível para me ajudar durante esta pesquisa, com todo seu conhecimento e carinho.

Aos colaboradores da Embratel que se dispuseram a me ajudar, em especial à Flávia e à Verônica que foram extremamente prestativas e agregaram muito a este trabalho com as informações fornecidas.

À minha família e amigos pelo incentivo durante esse período que andei distante.

Aos professores José Roberto, Irene e André, que gentilmente se dispuseram a participar da banca de defesa desta dissertação.

Resumo

Villar, Carolina Bernardes P.; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. **Alinhamento do Planejamento Orçamentário ao Planejamento Estratégico: estudo de caso da Embratel**. Rio de Janeiro, 2007. 210p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Após a privatização do sistema Telebrás em 1998, o mercado de telefonia fixa brasileiro que era um monopólio estatal foi dividido entre grupos privados gerando uma grande concorrência no setor. A Embratel, que possuía todo o mercado de telefonia de longa distância nacional e internacional, passou a perder clientes para as demais empresas que entraram com força em seu mercado e, ainda hoje, enfrenta o grande desafio de fazer o caminho de volta, entrando no principal mercado das três grandes do setor (Telemar, Telefônica e Brasil Telecom): a telefonia local. Nesse contexto, é essencial que a Embratel seja capaz de planejar estrategicamente seus próximos passos e o propósito desta pesquisa é investigar o modo de assegurar o alinhamento dos planejamentos orçamentário e estratégico no caso desta empresa, além de identificar os fatores organizacionais que contribuem ou prejudicam este alinhamento. Todos os dados da pesquisa foram coletados através de investigação documental e telematizada, entrevistas com executivos da empresa e analistas do setor. A interpretação e análise dos dados foram realizadas com base no referencial teórico, com o auxílio do modelo Genérico Integrativo de Macedo-Soares (2001). Os resultados encontrados mostraram inconsistência, ou seja, não alinhamento entre o planejamento orçamentário e estratégico da empresa. Também foram identificados os fatores organizacionais que contribuem e que não contribuem para o alinhamento. Ao final, são compartilhadas as lições tiradas do estudo de caso da Embratel.

Palavras-Chave

Alinhamento Estratégico, Planejamento Orçamentário, Embratel e Estratégia.

Abstract

Villar, Carolina Bernardes P.; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **Alignment of Budget Planning to Strategic Planning: Case Study of Embratel**. Rio de Janeiro, 2007. 210p. MSc Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

After the Telebrás privatization in 1998, the telecommunication's market that used to be a governmental monopoly became divided amongst private groups, which generated a huge dispute in the sector. Embratel, who used to have the whole national and international long distance market, started losing a significant part of its client base to its main competitors (Telemar, Telefônica and Brasil Telecom) and is now striving to walk its way back gaining share of its competitors most important market: the local telephony. In this context, it is essential for Embratel to be able to plan strategically its next steps. This is the main purpose of this research: investigate a way to assure the alignment of the budget planning to the strategic planning for the company and also to identify the organizational factors that contribute and hinder this alignment. All the figures of this research were collected by documental and telematic investigation and interviews with executives of Embratel as well as analysts of the telecommunication's sector. The data interpretation and analysis were conducted based on the theoretical references from the literature review, with the support of the systemic and integrative model developed by Macedo-Soares (2001). The results proved inconsistency (non-alignment) between the budget planning and the strategic planning. Moreover, it was possible to identify the organizational factors that contribute and hinder the alignment. At the end, this study shares lessons related to the case study of Embratel.

Keywords

Strategic Alignment, Budget Planning, Embratel and Strategy.

Sumário

1 Introdução	13
1.1 Problema	14
1.2 Objetivo	14
1.3 Relevância do Estudo	15
1.4 Delimitação do Estudo	17
1.5 Estrutura da Dissertação	17
2 Referencial Teórico	19
2.1 Revisão da Literatura	19
2.1.1 Planejamento Estratégico	19
2.1.2 Planejamento Orçamentário	26
2.1.3 Planejamento Orçamentário no Brasil	28
2.1.4 Alinhamento e Adequação Estratégica	29
2.1.5 Controle Estratégico e Orçamentário	31
2.2 Conceitos Centrais	35
2.3 Pressupostos	39
2.4 Modelo Conceitual de Análise Estratégica	39
3 Metodologia de Pesquisa	47
3.1 Tipo de Pesquisa	47
3.2 Unidade de Análise	52
3.3 Seleção dos Sujeitos	52
3.4 Critérios Utilizados na Revisão de Literatura	54
3.5 Coleta de Dados	54
3.5.1 Investigação Documental	55
3.5.2 Pesquisa Telematizada	55
3.5.3 Levantamento de Percepções por Meio de Questionários (Survey)	56
3.5.4 Levantamento de Percepções Complementares por Meio de Entrevistas	59
3.6 Tratamento dos dados	59
3.7 Limitações Inerentes aos Métodos	60
4 Resultados	61
4.1 Setor de Telecomunicações	61
4.2 Embratel	67

4.3 Respostas às Questões Intermediárias (1 a 5): Passos da Metodologia de Análise Estratégica	70
4.3.1 Como se Caracteriza a Estratégia da Embratel Hoje?	71
4.3.2 Quais as Implicações Estratégicas dos Fatores Macro Ambientais e Estruturais, em Termos de Constituírem Oportunidades ou Ameaças, Reais ou Potenciais?	73
4.3.3 Como Funciona o Processo de Planejamento Orçamentário na Empresa?	83
4.3.4 Quais as Implicações Estratégicas dos Fatores Organizacionais, à Exceção do Planejamento Orçamentário, em Termos de Constituírem Forças e Fraquezas para a Implementação e Gestão do Planejamento Orçamentário?	94
4.3.5 Como está o desempenho atual da empresa e quais as projeções para o desempenho futuro?	140
5 Discussão	145
5.1 De que Forma o Planejamento Orçamentário Contribui para o Planejamento Estratégico: como uma Força ou como uma Fraqueza?	145
5.2 O que Contribui e o que Inibe o Alinhamento do Planejamento Orçamentário com o Planejamento Estratégico no caso Particular desta Empresa?	151
6 Conclusão	158
6.1 Lições da Pesquisa	158
6.2 Recomendações para o caso da Embratel	159
6.3 Congruência com Outras Pesquisas	162
6.4 Sugestões para Novas Pesquisas	164
7 Referências Bibliográficas	165
8 Anexos	170
Anexo 1 Questionário de Pesquisa Geral	170
Anexo 2 Questionário de Pesquisa sobre Orçamento	196
Anexo 3 Respostas aos Questionários	202
Anexo 4 Depoimentos das Entrevistas	205

Lista de figuras

Figura 1 - Processo de Administração Estratégica	22
Figura 2 - Fluxograma do Planejamento Estratégico	25
Figura 3 - Processo de Controle	33
Figura 4 - Controle de Processos pelo Método PDCA	34
Figura 5 - Modelo Genérico Integrativo	41
Figura 6 - Fases da Pesquisa	51
Figura 7 - Estrutura Acionária da Embratel	70
Figura 8 - Fluxograma de Atividades do Planejamento Orçamentário da Embratel com Prazos de cada Etapa	84

Lista de quadros

Quadro 1 - Delimitação da Pesquisa	17
Quadro 2 - Conceitos Centrais	38
Quadro 3 - Atributos Necessários/Desejáveis a cada Variável Principal, Baseado em Macedo-Soares (2000) e Adaptados para o Mercado de Telefonia Fixa	42
Quadro 4 - Metodologia de Análise Estratégica – Baseada em Macedo-Soares (2000) e Adaptada para o Mercado de Telefonia Fixa	46
Quadro 5 - Fases do Estudo de Caso	49
Quadro 6 - Regiões do Plano Geral de Outorgas	65
Quadro 7 - Setores Constituintes da Região I	66
Quadro 8 - Setores Constituintes da Região II	66
Quadro 9 - Setores Constituintes da Região III	67
Quadro 10 - Atores Estratégicos e seus Papéis no Setor de Telecomunicações e suas Implicações Estratégicas	74
Quadro 11 - Fatores Macro-Ambientais e suas Implicações Estratégicas	77
Quadro 12 - Implicações Estratégicas do Planejamento Orçamentário da Embratel	86
Quadro 13 - Atributos Desejados/Necessários para os Recursos e Condições Organizacionais da Embratel	97
Quadro 14 - Indicadores Financeiros da Embratel de 2003-2006	140
Quadro 15 - Endividamento da Embratel	143
Quadro 16 - Análise de <i>Fit</i> entre o Planejamento Orçamentário e a Estratégia da Embratel	147
Quadro 17 - Fatores que Contribuem ou não Contribuem (Dificultam) para o Alinhamento Estratégico do Planejamento Orçamentário da Embratel	151

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Proporção de Funcionários que Conhecem a Visão e os Objetivos Estratégicos da Embratel	71
Gráfico 2 - <i>Stakeholder</i> mais Privilegiado	73
Gráfico 3 - Papel do Orçamento na Embratel	91
Gráfico 4 - Balanceamento dos Investimentos de Curto, Médio e Longo Prazo	92
Gráfico 5 - Evolução das Ações Preferenciais da Embratel	142
Gráfico 6 - Evolução do Índice Bovespa	143