

1

Introdução

As últimas décadas foram de muitas mudanças para as empresas, exigindo que estas se adaptassem e fossem capazes de inovar em seus mercados para poder superar os concorrentes. A pressão por aumento de eficiência operacional se eleva à medida em que a concorrência na indústria em que a empresa opera é mais acirrada, como no caso das telecomunicações.

Deste modo, o planejamento estratégico passa a desempenhar papel cada vez mais importante nas práticas gerenciais das empresas e o alinhamento do planejamento orçamentário ao estratégico se torna essencial para que elas consigam ter sucesso, ou pelo menos diminuam a possibilidade de fracasso. Neste contexto, as empresas de telecomunicações, e em especial a Embratel, que é foco deste estudo, vêm buscando modernizar seus controles e adequar seu orçamento para que este esteja em linha com os planos de longo prazo da companhia.

Em outras palavras, os planejamentos orçamentário e estratégico são ambos muito importantes para serem tratados separadamente. Este deve estar vinculado àquele para que as ações da empresa contribuam para o alcance da visão. Com isso, o processo orçamentário operacional que engloba apenas controle de custos deve ser ampliado para incorporar metas estratégicas.

Apenas para contextualizar a problemática em questão aqui, o setor de telecomunicações fixas no Brasil hoje tem quatro grandes e principais empresas: Embratel, Telemar, Telefônica e Brasil Telecom. A primeira será foco deste trabalho devido às significativas mudanças pelas quais tem passado, inclusive de cultura, e por isso é considerada como um caso decisivo. Além disso, a empresa foi escolhida pela maior facilidade de acesso a informações pela pesquisadora, que foi funcionária da empresa.

A Embratel, desde sua criação no final da década de 1960, vem passando por grandes mudanças, já tendo sido uma empresa pública, em que o controlador era o Governo Federal, e desde o final da década de 1990 tendo controladores privados: primeiro um grupo americano (MCI) e, em seguida, um grupo mexicano

(Telmex). Todos os três controladores tinham culturas totalmente distintas, assim como técnicas de gestão.

Embora as concorrentes diretas da Embratel também tenham sido privatizadas, não passaram por tantas turbulências, como um processo de “default” por parte do acionista majoritário (MCI), após escândalos contábeis nos EUA, e, em seguida, por uma nova troca de controle em julho de 2004. Por esses motivos, a problemática do alinhamento orçamentário aos objetivos estratégicos da empresa é muito relevante, dado o ambiente em constante mudança.

1.1 Problema

Como já mencionado, um grande desafio que se coloca para as empresas hoje é o alinhamento do planejamento orçamentário ao planejamento estratégico. O primeiro é, normalmente, feito para um horizonte de um ano e muitas vezes com vistas à redução de custos. Já o segundo é elaborado em um contexto de longo prazo e não pode nem deve ser alterado a todo momento.

Essa necessidade de alinhamento acontece para evitar o risco de as empresas privilegiarem cortes orçamentários para melhorar seus resultados operacionais anuais, deixando de investir para obter retorno em um prazo mais longo. Isso prejudicaria o desempenho futuro, podendo até impedir que a empresa sobrevivesse no longo prazo.

Quando o orçamento é visto apenas como uma maneira de reduzir custos, a empresa está focando somente nos interesses imediatos dos acionistas e deixando de lado outro *stakeholder* muito importante, ou até mais importante, que é o cliente. No final das contas, este deveria ser o foco principal da empresa, já que é quem vai gerar receitas ao consumir seus produtos e serviços.

1.2 Objetivo

O objetivo deste estudo é, então, responder à seguinte pergunta: “Como a Embratel pode garantir um alinhamento efetivo entre planejamento orçamentário e planejamento estratégico no mercado altamente competitivo em que ela opera?”.

Para auxiliar nesta questão, este trabalho utilizará perguntas intermediárias, que são:

Como se caracteriza a estratégia da Embratel hoje? (missão, visão, valores, entre outros);

Quais as implicações estratégicas dos fatores macro ambientais e estruturais, em termos de constituírem oportunidades ou ameaças, reais ou potenciais?;

Como funciona o processo de planejamento orçamentário na empresa?;

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?;

Como está o desempenho atual da empresa e quais as projeções para o desempenho futuro?;

De que forma o planejamento orçamentário contribui para o planejamento estratégico: como uma força ou como uma fraqueza?;

O que contribui e o que inibe o alinhamento do planejamento orçamentário com o planejamento estratégico no caso particular desta empresa?;

1.3

Relevância do estudo

Nos últimos anos, muito tem se discutido a respeito de investimentos de grandes empresas nacionais e estrangeiras para a concretização de suas metas estratégicas, conforme abaixo:

“A Suzano Papel e Celulose decidiu ampliar os escritórios comerciais para a América do Norte, a Europa e a Ásia, com investimentos de 950 mil reais em 2005. (...) a nova estrutura será responsável pela colocação no mercado externo de 90% da produção total de celulose da Suzano. (...) A entrada em operação em 2007 da segunda linha de celulose da planta de Mucuri, no sul da Bahia, ampliará a produção de 660 mil toneladas anuais para 1,6 milhões de toneladas. No primeiro semestre de 2005, (...) os Estados Unidos e o Canadá consumiram 10% da celulose e 14% do papel exportados pela Suzano. O plano da companhia é elevar essa participação para 25% em ambos os produtos. (...) Já o mercado europeu consumiu 65% das exportações de celulose da Suzano e 31% das vendas

externas de papel. (...) A ampliação da estrutura comercial nos Estados Unidos e a abertura de um segundo escritório na Europa já consumiram 950 mil reais, alocados no orçamento de 2005". (MUNIZ, 2005)

"Maior grupo da América Latina, a Companhia Vale do Rio Doce responde por 60% dos investimentos brasileiros em ferrovias nos últimos anos. Receita com prestação de serviços com a própria estrutura multimodal já chega a 10% do faturamento. (...) Para comportar a expansão da companhia, os investimentos em logística tornaram-se uma das prioridades da Vale. Somente entre 2002 e 2004, a empresa comprou 6.556 vagões. Para este ano, está previsto o desembolso de 1,81 bilhões de reais na compra de novos 5.606 vagões e 123 locomotivas. No total, o setor de logística da mineradora contará com um orçamento de 2,45 bilhões de reais". (JULIBONI, 2005)

"Até há bem pouco tempo, o diretor financeiro era visto como (...) alguém que trabalhava a portas fechadas, sempre tentando dar um jeito de cortar custos e de apertar um orçamento cada vez mais minguado. Mas, hoje, o perfil de contador de feijões está distante da realidade. O financeiro agora tem participação ativa nas decisões estratégicas". (SALOMÃO, 2005)

Esses trechos de artigos da revista Exame mostram como o assunto planejamento orçamentário está e deve estar ligado ao planejamento estratégico das empresas, pois o desempenho futuro de uma organização depende muito dos investimentos que esta faz no presente. Estes investimentos são sempre contemplados no orçamento de capital e no orçamento de caixa da empresa, que, por este motivo, devem estar em linha com toda a estratégia para que seja criado valor para a empresa.

O presente trabalho visa a contribuir para a pesquisa acadêmica e para o aprimoramento das práticas organizacionais de alinhamento das competências aos processos empresariais, mais especificamente ao processo orçamentário. Atualmente, ainda há pouca literatura sobre o assunto e não foi encontrada nenhuma especificamente sobre o mercado de telecomunicações brasileiro.

O estudo é relevante por aprofundar uma análise crítica que auxiliará na tomada de decisão de alinhar o orçamento ao planejamento estratégico, oferecendo, assim, subsídios aos executivos para desenvolverem instrumentos necessários para que eles sejam bem sucedidos na tarefa de conduzir organizações ao sucesso e gerar valor para seus acionistas, clientes e demais *stakeholders*.

1.4

Delimitação do estudo

O estudo será feito no mercado de telecomunicações fixas brasileiro, tendo como foco a Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A – Embratel. A delimitação temporal abrangerá um período de dois anos, desde a compra da empresa pelo grupo Teléfonos de México - Telmex em julho de 2004 até julho de 2006.

Não faz parte do escopo desta pesquisa avaliar a interação entre a estratégia da Embratel e o atual cenário competitivo do setor de telecomunicações, por partir do pressuposto que há adequação entre eles. O Quadro 1 apresenta as delimitações do estudo já mencionadas.

Tipo de pesquisa	Estudo de caso
Área	Brasil
Mercado	Telecomunicações
Segmento	Telefonia fixa
Empresa	Embratel
Tempo	2 anos - julho de 2004 a julho de 2006
Variáveis	Estratégicas e organizacionais

Quadro 1: Delimitação da pesquisa

1.5

Estrutura da dissertação

Neste primeiro capítulo, foi feita uma contextualização do setor de telefonia fixa no Brasil e foram definidos o problema e o objetivo do estudo: como alinhar o planejamento orçamentário ao planejamento estratégico. Também foram formuladas as perguntas intermediárias de pesquisa, que auxiliarão no desenvolvimento do trabalho e na resposta à pergunta principal.

No segundo capítulo, será apresentado o referencial teórico da pesquisa, que incluirá: revisão da literatura existente nas áreas de planejamento orçamentário, planejamento estratégico e alinhamento estratégico; as definições e os conceitos centrais; os pressupostos; e o modelo conceitual de pesquisa, Modelo Genérico Integrativo de Macedo-Soares (2000).

No terceiro capítulo, será descrita a metodologia de pesquisa: a linha epistemológica, o tipo de investigação adotado em cada fase, a seleção dos sujeitos pesquisados, a coleta e o tratamento dos dados e as limitações metodológicas.

No quarto capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa, de forma a responder às perguntas intermediárias levantadas para alcançar o objetivo principal do projeto, seguindo os passos da metodologia de análise estratégica apresentada no capítulo 2.

No quinto capítulo, será feita uma discussão sobre o quanto os resultados e dados coletados permitiram responder às questões intermediárias da pesquisa.

No sexto capítulo, discorre-se sobre o quanto a pesquisa conseguiu resolver o problema central, respondendo à sua pergunta principal. Assim, será apresentada a conclusão do projeto e serão feitos comentários relevantes sobre o modo de se assegurar o alinhamento do orçamento ao planejamento estratégico.