

4

Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa. Primeiramente, será realizada uma breve descrição do setor de telecomunicações, focando na telefonia fixa. Em seguida, será descrito o processo de mudanças pelo qual a Embratel passou desde sua criação, passando pelo processo de privatização e, finalmente, pela mudança de controle. Finalmente, serão apresentados os resultados sob forma de respostas aos passos da metodologia de análise estratégica proposta no referencial teórico da pesquisa.

4.1

Setor de telecomunicações

As telecomunicações começaram a ser difundidas no Brasil em meados do século XIX quando D. Pedro II inaugurou a primeira linha de telégrafo. A primeira concessão no caso da telefonia foi dada à Bell Telephone Co. Que, em 1880, instalou os primeiros telefones públicos no Rio de Janeiro.

No final da década de 1930, o Brasil já contava com 300 mil telefones instalados, mas as importações foram interrompidas à época da Segunda Guerra Mundial. Ao final desta, e ao início da Guerra Fria, os militares percebem a necessidade de integração do país por meio das telecomunicações.

Até os anos de 1950, “as concessões dos serviços de telecomunicações eram distribuídas indistintamente pelos governos federal, estaduais e municipais, permitindo que empresas operadoras surgissem e se expandissem de forma desordenada, com custos onerosos e sem qualquer compromisso com a qualidade. No final desta década existiam, aproximadamente, 1.000 companhias telefônicas, com grandes dificuldades operacionais e de interligação.” ([http_3](#))

Na década de 1960, foi dado o primeiro passo para o desenvolvimento ordenado das telecomunicações no Brasil, com a aprovação pelo Congresso Nacional, em 27 de agosto de 1962, da Lei 4117 instituindo o Código Brasileiro de Telecomunicações, responsável pela transformação radical do panorama do

setor, disciplinando os serviços telefônicos e colocando-os sob o controle da autoridade federal. (http_3) O principal argumento utilizado para a estatização foi o fato das companhias privadas não estarem correspondendo à modernização operacional e tecnológica exigida pelo setor, além de estarem oferecendo um serviço de péssima qualidade. É curioso notar que estas mesmas críticas foram feitas posteriormente para defender a privatização do setor.

“O código definiu a política básica de telecomunicações, a sistemática tarifária e o planejamento de integração das telecomunicações em um Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT)” (http_3). Além disso:

- “Criou o Conselho Nacional de Telecomunicações subordinado à Presidência da República, com as atribuições de coordenar, supervisionar e regulamentar o setor de telecomunicações” (http_3);
- “Autorizou a criação da Embratel – Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A com a finalidade de implementar o sistema de comunicações a longa distância, ligando, entre si, as capitais e as principais cidades do país” (http_3);
- “Instituiu o FNT – Fundo Nacional de Telecomunicações, destinado a financiar as atividades da Embratel” (http_3);

Nos anos 1970, o serviço de telefonia de longa distância já apresentava um bom nível de qualidade, embora a telefonia urbana ainda fosse deficiente. “Como solução, foi autorizada a criação de uma sociedade de economia mista por meio da Lei 5792, de 11 de julho de 1972. Assim nascia a Telecomunicações Brasileiras S/A – Telebrás, vinculada ao Ministério das Comunicações, com atribuições de planejar, implantar e operar o SNT”. (http_3)

“A Telebrás instituiu, em cada estado, uma empresa-pólo e promoveu a incorporação das companhias telefônicas existentes, mediante aquisição de seus acervos ou de seus controles acionários. Este período foi marcado por uma expansão expressiva da planta telefônica, passando de 1,4 milhões para 5 milhões de terminais instalados.” (http_3)

“Na década de 1980, as significativas modificações no cenário político e a difícil situação econômico-social do país afetaram o setor de telecomunicações, dificultando a sua expansão conforme o esperado”. Mesmo assim:

- Consolidou-se o processo de incorporação das companhias telefônicas, ficando a Telebrás responsável pela operação de mais de 95% dos terminais telefônicos em serviço e o restante por apenas 5 empresas de serviços telefônicos não pertencentes ao Sistema Telebrás;
- Foram lançados os satélites de comunicações BrasilSat-I em 1985 e o BrasilSat-II em 1986, por meio dos quais se conseguiu a integração total do território brasileiro, levando sinais de telefonia, telegrafia e televisão a todas as regiões do país;
- A existência dos satélites possibilitou o lançamento do Programa de Popularização e Interiorização das Telecomunicações, destinado a levar ao maior número de localidades brasileiras as facilidades de comunicações e proporcionar maior integração entre cidadãos e suas comunidades;” ([http_3](#))

Na década de 1990, “a ênfase da Telebrás estava voltada para a retomada do crescimento e da qualidade na prestação dos serviços de telecomunicações. Neste período, a empresa alcançou a cifra de 10 milhões de acessos telefônicos instalados e iniciou as instalações do Sistema de Telefonia Móvel Celular e de Rede Inteligente.” A tecnologia das fibras óticas provocou uma explosão no setor, facilitando o acesso às várias camadas da população.

Nesta mesma década, o governo passou a ser duramente criticado por manter tantas empresas estatais sob sua estrutura, sem ter como objetivo a geração de lucros, criando, desta forma, estruturas inchadas e ineficientes. Neste sentido, o Programa Nacional de Desestatização – PND, instituído pela Lei 8031 de abril de 1990, “insere-se no contexto de reforma do Estado brasileiro, buscando atingir os objetivos de ajuste fiscal duradouro, redução dos passivos do governo, concentração das atividades do Estado em áreas sociais, estímulo à reestruturação e modernização do parque industrial nacional e fortalecimento do mercado de capitais.” (SERRA apud NOVAES, 2004)

“O ano de 1998 constituiu-se em um marco histórico para as telecomunicações brasileiras. O Sistema Telebrás, composto de empresas estatais federais de telecomunicações atuando em todo o Brasil, foi privatizado em 29 de julho de 1998, após árduo e profundo processo de transformações do setor iniciado em 1995. O processo teve seu começo com a mudança da Constituição Federal e prosseguiu com a promulgação da Lei Mínima e da Lei Geral de Telecomunicações, com a criação e implementação do órgão regulador Anatel, com a aprovação do Plano Geral de Outorgas e do Plano Geral de Metas, a modelagem da reestruturação do Sistema Telebrás, culminando com a preparação da venda das ações de propriedade da União Federal, que, como acionista majoritária, exercia o controle dessas empresas por intermédio do Poder Executivo.” (http_3)

“Da divisão da Telebrás nasceram doze empresas, sendo oito de telefonia celular. Outras surgiram com as licitações para operadoras de celulares em novas frequências e com os leilões das empresas-espelho, criadas para competir com as antigas estatais.” (NOVAES, 2004)

O Plano Geral de Outorgas dividiu o território brasileiro em quatro regiões, conforme tabela 1 abaixo (http_2 – Plano Geral de Outorgas – Art. 4º), sendo dada autorização aos prestadores das regiões I, II e III para exploração do serviço local e do serviço de longa distância nacional de âmbito regional. Aos prestadores da região IV, foi dada autorização para exploração do serviço de longa distância nacional de qualquer âmbito e do serviço de longa distância internacional. Empresas que possuísem licença para operar na região IV não poderiam ter licença para as demais regiões e vice-versa (http_2 – Plano Geral de Outorgas – Art 9º).

Região	Área geográfica correspondente ao território
I	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	Distrito Federal, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre
II	São Paulo
IV	Nacional

Quadro 6 - Regiões do plano geral de outorgas

Fonte: Plano Geral de Outorgas - <http://www.anatel.gov.br>

Cada uma das regiões foi dividida em setores e cada um destes passou a ser explorado por uma empresa, conforme tabelas 2, 3 e 4 abaixo. A Embratel operava a região IV, ou seja, todo o território nacional.

Setor	Área geográfica correspondente ao território	Grupo
1	estado do Rio de Janeiro	Telemar
2	estado de Minas Gerais, exceto municípios integrantes do setor 3	Telemig
3	municípios de Araporã, Araújo, Campina Verde, Campo Florido, Campos Altos, Canápolis, Capinópolis, Carmo do Paranaíba, Carneirinhos, Centralina, Comendador Gomes, Conceição das Alagoas, Córrego Danta, Cruzeiro da Fortaleza, Delta, Frutal, Gurinhata, Ibira	CTBC
4	estado do Espírito Santo	Telemar
5	estado da Bahia	Telemar
6	estado de Sergipe	Telemar
7	estado de Alagoas	Telemar
8	estado de Pernambuco	Telemar
9	estado da Paraíba	Telemar
10	estado do Rio Grande do Norte	Telemar
11	estado do Ceará	Telemar
12	estado do Piauí	Telemar
13	estado do Maranhão	Telemar
14	estado do Pará	Telemar
15	estado do Amapá	Telemar
16	estado do Amazonas	Telemar
17	estado de Roraima	Telemar

Quadro 7 - Setores constituintes da região I

Fonte: Plano Geral de Outorgas - <http://www.anatel.gov.br>

Setor	Área geográfica correspondente ao território	Grupo
18	estado de Santa Catarina	Brasil Telecom
19	estado do Paraná, exceto municípios do setor 20	Brasil Telecom
20	municípios de Londrina e Tamarana no estado do Paraná	Sercomtel
21	estado do Mato Grosso do Sul, exceto município do setor 22	Brasil Telecom
22	município de Paranaíba no estado do Mato Grosso do Sul	CTBC
23	estado de Mato Grosso	Brasil Telecom
24	estados de Tocantins e Goiás, exceto municípios do setor 25	Brasil Telecom
25	municípios de Buriti Alegre, Cachoeira Dourada, Inaciolândia, Itumbiara, Paranaiguara e São Simão no estado de Goiás	CTBC
26	Distrito Federal	Brasil Telecom
27	estado de Rondônia	Brasil Telecom
28	estado do Acre	Brasil Telecom
29	estado do Rio Grande do Sul, exceto municípios do setor 30	CRT
30	municípios de Pelotas, Capão do Leão, Morro Redondo e Turuçu no estado do Rio Grande do Sul	CTMR

Quadro 8 - Setores constituintes da região II

Fonte: Plano Geral de Outorgas - <http://www.anatel.gov.br>

Setor	Área geográfica correspondente ao território	Grupo
31	estado de São Paulo, exceto municípios dos setores 32, 33 e 34	Telefônica
32	municípios de Guataporã e Ribeirão Preto, no estado de São Paulo	CETERP
33	municípios de Altinópolis, Aramina, Batatais, Brodosqui, Buritizal, Cajuru, Cássia dos Coqueiros, Colômbia, Franca, Guairá, Guará, Ipuã, Ituverava, Jardinópolis, Miguelópolis, Morro Agudo, Nuporanga, Orlândia, Ribeirão Corrente, Sales de Oliveira, Santa Cruz da Esperança, Santo Antônio da Alegria e São Joaquim da Barra no estado de São Paulo	CTBC
34	municípios de Cubatão, Mogi das Cruzes, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra e Suzano no estado de São Paulo	CTBC

Quadro 9 - Setores constituintes da região III

Fonte: Plano Geral de Outorgas - <http://www.anatel.gov.br>

A partir de 31 de dezembro de 2001, deixou de existir qualquer limite ao número de prestadores de serviço e as operadoras ficaram liberadas para comprar licenças de outras regiões.

4.2 Embratel

A Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A – Embratel foi criada em 16 de setembro de 1965 pelo então presidente Castelo Branco, como uma empresa de economia mista, ou seja, economia de mercado capitalista com clara influência estatal, com o objetivo de prover o país de infra-estrutura de telecomunicações. A criação dela fez parte do Programa de Integração Nacional e Social que alavancou o progresso econômico e social brasileiro.

Até a privatização, a empresa detinha o quase monopólio dos serviços de telecomunicações, quando enfrentou problemas de adequação ao mercado, principalmente no processo de faturamento. Isto porque não tinha cadastro de muitos clientes, visto que, até então, este processo era realizado pela Telebrás, e, assim, não conseguia fazer com que as contas telefônicas chegassem até as residências.

Após a privatização, a Embratel passou a ser uma sociedade anônima de capital fechado, cuja controladora passou a ser a Embratel Participações S/A - Embrapar com 98,8% do capital da empresa, e esta era controlada pela

MCI/WorldCom, empresa americana do setor de telecomunicações. A Embrapar também é controladora da Brasil Center, Star One, Vésper e Click 21.

“A Embratel detém a maior rede de telecomunicações da América Latina e oferece serviços nas áreas de telefonia de longa distância, comunicações de dados, teleinformática, comunicação de texto, transmissão de sinais de televisão e rádio e comunicações marítimas, em âmbito nacional e internacional. Na Internet, detém o maior *backbone* (provedor de acesso, que interliga vários pontos de presença) da América Latina e mais de 80% do mercado brasileiro. Além disso, a Embratel é a única detentora de uma rede nacional de fibras óticas no Brasil e conta com um grande portfólio de serviços de telecomunicações.” (Novaes, 2004)

Para prestar esses serviços, a empresa dispõe de cerca de 25 mil quilômetros de microondas (100% digitalizados), quatro satélites de comunicações domésticas (B1, B2, B3 e B4, sendo que B1 e B2 estão sendo substituídos por C1 e C2 respectivamente) e mais de 80 estações terrenas que completam o segmento de telecomunicações via satélite em todo país.

Embratel, desde sua criação no final da década de 60, vem passando por grandes mudanças e por períodos de escassez de recursos financeiros, mas buscando sempre a excelência na qualidade de seus serviços. A empresa tem procurado adotar ferramentas administrativas eficazes a fim de que estas permitam um ganho de produtividade. Desde o final da década de 90, após a privatização, este processo se acelerou acompanhando a tendência de todo o mercado, visto que suas principais concorrentes também viveram mudanças de controle semelhantes.

A saída da esfera pública para a privada exigiu adaptações de processos e maiores controles financeiros e a concorrência aumentou, pois empresas que tinham o mesmo controle acionário (a *holding* Telebrás) passaram a ser geridas por grupos econômicos distintos. A Embratel passou a ter um controlador norte-americano que alterou algumas práticas gerenciais da empresa para adaptá-las à sua própria.

Ao mesmo tempo, o consumidor de telefonia de longa distância no Brasil passou a ter acesso a uma gama maior de serviços e, também, a diferentes prestadores destes serviços, podendo optar pela empresa da qual gostaria de ser cliente. Nesse cenário, a empresa que detinha o monopólio da transmissão de voz de longa distância perdeu sua hegemonia e parte de sua receita.

Menos de uma década mais tarde, a Embratel foi novamente vendida, desta vez para um grupo mexicano que também modificou as técnicas de gestão e assumiu o grande desafio de fazer a empresa recuperar a fatia de mercado que vem perdendo ao longo dos anos. Mais do que nunca, o cenário atual requer planejamento estratégico consistente e alinhado, que possibilite aumento de receitas e redução de custos, para garantir o sucesso da empresa no longo prazo.

O cenário atual é a existência de quatro grandes empresas de telefonia fixa disputando o mercado. São elas: Embratel, Telemar, Telefônica e Brasil Telecom, sendo que a primeira (que será foco de estudo neste trabalho) presta basicamente serviços de transmissão de dados e de voz de longas distâncias nacional e internacional, estando, ainda, em processo inicial de entrada no mercado local, enquanto as outras três, que se limitavam aos serviços locais, passaram a competir também na prestação de serviços de longa distância.

Atualmente, todas as empresas são privadas e regulamentadas pela Anatel, que foi criada à época da privatização e que está subordinada ao Ministério das Comunicações. A criação deste ministério, por sua vez, aconteceu com base no Decreto-Lei 200 de 1967 e, nesta década, foram dados os primeiros passos rumo ao desenvolvimento ordenado das telecomunicações no Brasil.

Nos últimos anos, com as mudanças enfrentadas pela Embratel, houve uma reorganização de seus departamentos, e os processos de planejamentos estratégico e orçamentário passaram a ser tratados como atividades interdependentes, pois são importantes demais para serem geridas separadamente. Deste modo, o processo tradicional deve ser ampliado para incorporar não só as metas operacionais, como também as estratégicas.

O ano de 2002 foi de muita dificuldade para a empresa devido às incertezas associadas à eleição presidencial, ao *default* dado no mercado por outra empresa de telecomunicações brasileira (BCP), que fez com que os bancos evitassem dar crédito ao setor considerado de alto risco e também pela concordata preventiva decretada pela controladora WorldCom, envolvida em escândalos contábeis nos EUA. Em julho de 2003, esta vendeu sua participação na Embrapar para a mexicana Telmex, que é atualmente a sócia majoritária da empresa.

A nova acionista mais uma vez reestruturou a empresa e, no ano de 2006, anunciou ao mercado a intenção de fechar o capital da Embratel, comprando a

participação dos acionistas minoritários. Atualmente, a estrutura acionária da empresa é tal como na Figura 7.

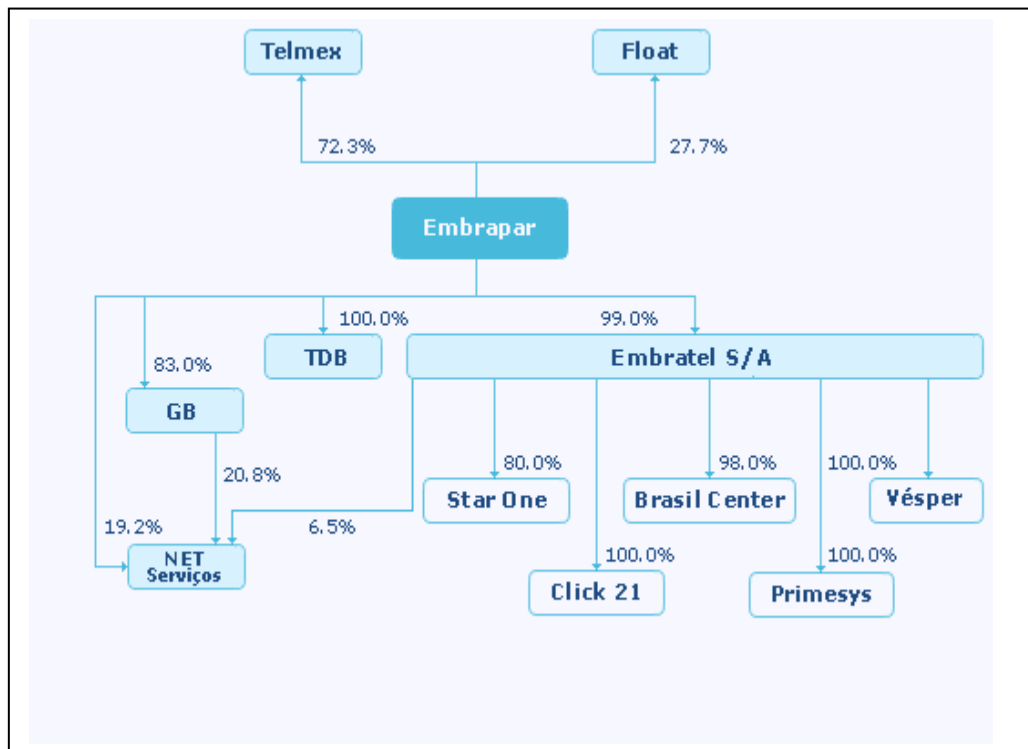


Figura 7 – Estrutura Acionária da Embratel

Diante deste cenário, faz-se necessário caracterizar a atual estratégia da Embratel, verificar sua adequação ao contexto do setor e analisar a empresa de modo a alcançar os objetivos definidos.

A próxima seção objetiva responder às questões intermediárias da pesquisa.

4.3

Respostas às questões intermediárias (1 a 5): passos da metodologia de análise estratégica

A análise estratégica da Embratel é apresentada na seção seguinte, seguindo os passos que correspondem às questões intermediárias de 1 a 5, apresentadas no item 1.2 do Capítulo 1. A primeira questão diz respeito à caracterização da estratégia da empresa foco do estudo de caso.

4.3.1

Como se caracteriza a estratégia da Embratel hoje?

Essa pergunta foi respondida com base nos resultados das pesquisas documental e telematizada e, depois, os dados foram confrontados com as respostas dos questionários e da entrevista.

De acordo com o *site* oficial da empresa, a visão desta é “continuar contribuindo para o crescimento do país e ter uma presença ainda maior na vida dos brasileiros, apoiada no seu histórico de qualidade, credibilidade, inovação, liderança e portfólio de serviços”. Seguindo essa visão, a missão da empresa é “oferecer soluções completas de telecomunicações a todo o mercado brasileiro, incluindo telefonia local, longa distância nacional e internacional, transmissão de dados, televisão e internet, além de assegurar atendimento em qualquer ponto do território nacional através de soluções via satélite”.

Os objetivos estratégicos da empresa hoje são: crescer no mercado de telefonia local, consolidando sua parceria e aproveitando as sinergias com a Net (principalmente no mercado residencial e no corporativo para pequenas e médias empresas), fechar seu capital e maximizar os resultados empresariais. Conforme *site* da empresa, o objetivo é que os serviços da Embratel ofereçam “um *mix* ideal entre tecnologia, qualidade, segurança e rentabilidade tanto para o mercado corporativo quanto para o residencial e também para o setor público. (...) Se existe uma necessidade, a Embratel tem a solução específica”.

É importante notar que 50% dos respondentes conhecem a visão e apenas 33% conhecem os objetivos estratégicos da empresa, conforme gráfico 1.

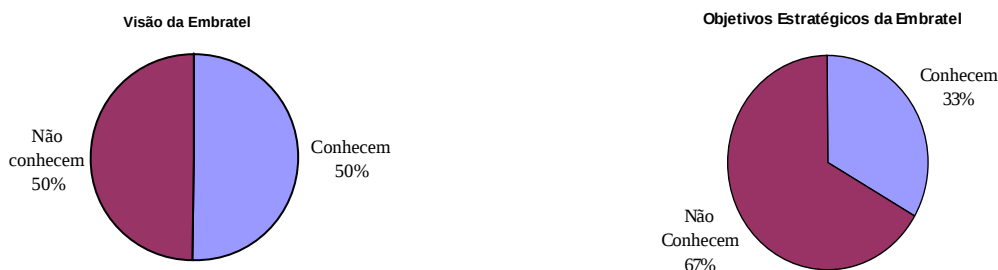


Gráfico 1: Proporção de funcionários que conhecem a visão e os objetivos estratégicos da Embratel

Os dados da investigação documental sugeriram que, segundo a classificação de Mintzberg (1988), a estratégia pode ser caracterizada como de

diferenciação pela imagem, orientada para o cliente e para a sociedade. Isto foi confirmado pelas respostas aos questionários, que apontam que todos os respondentes da pesquisa citam a marca forte da empresa como uma das três estratégias competitivas mais utilizadas. As outras duas são: alta qualidade dos serviços e preço baixo.

Atualmente, a empresa também tem adotado uma estratégia de preço baixo, embora nunca na história este tenha sido o perfil da Embratel, que sempre se destacou por oferecer serviços *premium* (de preço mais alto e maior qualidade).

Segundo a metodologia de Fahey e Randall (1999) e, com base em pesquisas documentais e telematizada, foi possível também caracterizar a estratégia da empresa de acordo com as seguintes categorias:

- ✓ Produto – serviços de telefonia local e de longa distância e transmissão de dados;
- ✓ Cliente – usuário de serviços de telefonia e transmissão de dados, podendo ser residencial ou corporativo ou, até mesmo, outras empresas de telecomunicações que utilizam a planta da Embratel. Atualmente, metade da receita da empresa provém de clientes residenciais e a outra metade de clientes corporativos. A receita de interconexão, que costumava ser muito significativa, passou a ser quase irrelevante com as mudanças no setor: todas as empresas de telefonia fixa possuem agora uma empresa de telefonia móvel, e, por isso, não precisam mais da rede da Embratel para trafegar dados e voz;
 - ✓ Geográfico – a empresa presta serviços em todo o território nacional;
 - ✓ Vertical – o negócio da empresa tem escopo vertical, pois compreende o desenvolvimento de atividades voltadas à prestação de serviços de telefonia, tais como manutenção do *backbone* já existente, ampliação da rede de fibra ótica, instalação de novas antenas, manutenção de todo o equipamento já existente (inclusive os TUPs, telefones públicos) e ativação de clientes na nova tecnologia (convergência). No entanto, a empresa não desenvolve *softwares* para aumentar a capacidade de sua rede de fibra ótica (eles são importados), nem tampouco constrói antenas;
 - ✓ Stakeholders: usuários (incluindo concorrentes, que também utilizam a rede da empresa, já que a Embratel possui anéis de fibra ótica ligando todas as capitais dos estados), fornecedores, governo (inclusive forças

armadas, já que a empresa é responsável pelas comunicações no espaço marítimo brasileiro e também por outros serviços estratégicos para o exército, marinha e aeronáutica), funcionários, acionistas (controlador e minoritários) e comunidade.

Com relação aos *stakeholders*, a maioria dos respondentes (80%) considerou, conforme Gráfico 2, que não existe um *stakeholder* mais privilegiado.

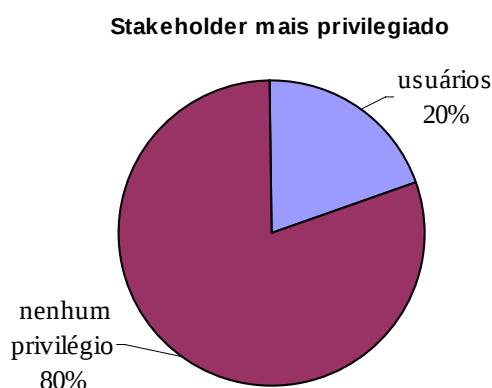


Gráfico 2: *Stakeholder* mais privilegiado

Já com relação às tarifas, a Embratel oferece planos de tarifas mais baratos que os de suas principais concorrentes, buscando se diferenciar também por preço. A tarifa varia de acordo com o dia da semana, o horário, o número de destino (local, interurbano, internacional) e o tipo de ligação (fixo-móvel, fixo-fixo). Existe, inclusive, um departamento na empresa cuja função é acompanhar os preços e pacotes que estão sendo oferecidos pelos concorrentes em cada lugar do país, de modo que a Embratel possa oferecer uma proposta melhor.

4.3.2

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

Neste item, serão apresentados os subsídios que suportam o pressuposto de que a estratégia da empresa é adequada ao contexto. Para isso, foram identificadas as contingências estratégicas, ou seja, os fatores ambientais (políticos, econômicos, demográficos e sócio-culturais) à companhia, bem como os atores

estratégicos fundamentais na rede de valor da Embratel, em termos de constituírem oportunidades ou ameaças reais ou potenciais.

O Quadro 10 apresenta os atores estratégicos fundamentais da rede de valor da Embratel e analisa, com base nos resultados da pesquisa, se eles constituem oportunidades ou ameaças reais ou potenciais. Neste mesmo Quadro, a letra R significara real e a letra P potencial, ao identificar as oportunidades e ameaças dos atores.

Atores/Papéis	Característica	Oportunidade		Ameaça	
		R	P	R	P
1. Novos Entrantes	Operadoras de telefonia				
1.1 Custo de Instalação	Alto (investimento inicial elevado)				
a) tecnologia	Alto				
b) equipamentos	Alto				
c) licenças	Apenas autorização, com custo irrisório				
1.2 Regulamentação	Realizada pela Anatel (depende se o novo entrante estiver ou não associado a uma empresa móvel)				
1.3 Necessidade de Capital	Alta (negócio requer elevado investimento)				
1.4 Tempo de Instalação	Alto (estabelecimento de sites para antenas e rotas para fibra ótica)				
1.5 Custo de Manutenção e Operação	Baixo no início (rede ainda estará na garantia)				
2. Substitutos	Nova Tecnologia de Rede com protocolo IP (convergência)	R	P	R	P
2.1 Custo de Instalação	Mesmo que da tecnologia antiga.				
2.2 Qualidade do Serviço	Mesma que da tecnologia antiga, mas oferece mais benefícios/opções para os clientes.				
2.3 Necessidade de Capital	Mesma.				
2.4 Tempo de Instalação	Instalação é rápida.				
2.5 Custo de Manutenção e Operação	Custo muito baixo no início pois a rede está em garantia.				
3. Concorrentes	Operadores de Telefonia já instalados	R	P	R	P
3.1 Código de Operadora	O 21 é o código mais utilizado pelos consumidores.				
3.2 Regulamentação	Favorável às operadoras fixas que possuem operadoras móveis, pois a regulamentação da telefonia móvel ainda não foi revista e está em desequilíbrio com a regulamentação da telefonia fixa. Embora as plantas móveis sejam as que mais crescem, os custos de interconexão são proibitivos. Como a Embratel não é consolidada com a Claro, não pode fazer acordos para reduzir os custos de interconexão. Por outro lado, com a nova tecnologia possibilitando transmissão de voz				

	pela Internet gratuitamente, a receita de voz das operadoras, que hoje é regulamentada pela Anatel, no futuro tenderá a zero.				
3.3 Necessidade de Capital	Concorrentes têm conseguido grandes financiamentos no BNDES em moeda nacional e com custo baixo.				
3.4 Tarifas	Existe guerra de preços por causa da grande concorrência, o que é bom para o cliente final, mas muito prejudicial a todas as operadoras.				
3.5 Custo de Manutenção e Operação	Concorrentes não têm o mesmo <i>backbone</i> , embora estejam ampliando suas redes, e, por isso, o custo de manutenção é menor, assim como o investimento em equipamentos importados que aumentam a capacidade das redes.				
3.6 Qualidade do Serviço	Não há grande diferença entre as operadoras, principalmente para os serviços de transmissão de voz, que são os mais utilizados pelos clientes residenciais.				
3.7 Capilaridade e Presença Local	Alta (Redes já conectadas às residências e negócios e com relacionamento bem estabelecido com os clientes).				
4. Fornecedores	Empresas de Cabos, Softwares e Antenas	R	P	R	P
4.1 Grau de Concentração	Alto para os principais fornecedores de capex de maior qualidade.				
4.2 Existência de Substitutos	Não há possibilidade				
4.3 Importância do Insumo	Alta				
4.4 Importância do Comprador	As concorrentes são mais importantes para os fornecedores do que a Embratel, embora ela também seja importante.				
4.5 Capacidade de Integração para frente do fornecedor	Não seria fácil para os fornecedores entrarem no mercado da Embratel, nem tampouco há interesse, pois a concorrência no mercado é enorme.				
4.6 Capacidade de Integração para trás da Embratel.	Baixíssima probabilidade.				
5. Clientes	Usuários (residencial e empresarial)	R	P	R	P
5.1 Grau de Concentração	Muito baixo, principalmente no mercado residencial.				
5.2 Poder Aquisitivo	Muito correlacionado ao crescimento e à estabilidade da economia brasileira e, por isso, vem melhorando significativamente nos últimos anos.				
5.3 Capacidade de Integração para trás do cliente	Inexistente				
5.4 Custo de Retenção	Alto no mercado corporativo, cujos clientes podem trocar facilmente a Embratel por uma concorrente.				
6. Complementadores	Donos de Sites, ferrovias e empresas de conteúdo	R	P	R	P
Donos de Sites	Instalação de antenas (Embratel já possui contratos e relacionamento)				

Empresas de Conteúdo	Mercado de banda larga oferecendo conteúdo de TV e imagem; emissoras de TV.				
Parcerias com ferrovias	Passagem de fibra ótica.				

Quadro 10 – Atores estratégicos e seus papéis no setor de telecomunicações e suas implicações estratégicas

Como pode-se observar no Quadro 10, as principais ameaças vindas dos atores estratégicos da rede da Embratel são as tecnologias substitutas, os concorrentes e os fornecedores. No caso dos substitutos, a convergência para protocolo IP, é a nova tecnologia que oferece muito mais opções aos usuários. Já os concorrentes têm a grande vantagem de terem acesso direto às casas dos clientes, por serem fundamentalmente fornecedores de telefonia local. Já os fornecedores são tão grandes quanto a própria Embratel e esta não é para eles tão importante quanto suas principais concorrentes.

Por outro lado, percebe-se como oportunidade o baixíssimo risco de novos entrantes no mercado de telecomunicações fixas, por ele já estar saturado, mas não há dúvida de que os clientes são uma grande oportunidade. Em primeiro lugar, o 21 da Embratel é o código mais utilizado. Em segundo lugar, o poder aquisitivo dos clientes vem aumentando com a estabilização da economia. Finalmente, existe uma grande insatisfação dos usuários em geral com a principal concorrente da Embratel (a Telemar), haja visto que ela é a campeã de reclamações no Procon do Rio de Janeiro.

Os complementadores também podem ser considerados uma oportunidade para a empresa, devido à parceria existente entre a Embratel e a TV Globo, que são sócias na Net. O relacionamento com os demais complementadores também já está estabelecido.

O Quadro 11 identifica os fatores macroambientais (políticos, econômicos, demográficos e sócio-culturais) aos quais a empresa está exposta, classificando-os como ameaça ou oportunidade real ou potencial.

Indicadores	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades		Ameaças	
			Real	Potencial	Real	Potencial
Fatores Econômicos:						
Capital	A alta taxa real de juros, os impostos como o IOF e a paridade atual do real <i>versus</i> o dólar tornam os financiamentos externos mais baratos.	O setor de telecomunicações demanda muito investimento e os retornos só são percebidos no longo prazo, assim as principais fontes financiadoras são agências de fomento.		Se por um lado, a Embratel tem a vantagem de ter um acionista bem capitalizado e com acesso a fontes internacionais de financiamento.		A empresa não tem histórico de bom relacionamento com o BNDES que é a principal fonte financiadora das empresas de telecomunicações em moeda nacional.
Estabilização da Economia	Controle inflacionário, juros em queda, câmbio controlado e diminuição do desemprego.	Poder aquisitivo do consumidor melhorando e novos cidadãos tornando-se consumidores.	Redução da inadimplência e possível aumento da base de clientes.			
Tecnologia	Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias ainda são muito pequenos no país.	O setor de telecomunicações brasileiro não está na vanguarda de desenvolvimento tecnológico e acaba			O surgimento de novas tecnologias pode sucatear a que existe atualmente. A nova tecnologia com utilização de	

sendo consumidor de tecnologia estrangeira, embora este seja um fator fundamental de produtividade do setor.

protocolo IP (internet) está sendo implementada gradualmente tanto pela Embratel quanto pelas suas concorrentes. Terá vantagem a empresa que sair na frente na utilização desta. A Embratel está ativando seus novos clientes já nesta tecnologia, embora não esteja trocando a tecnologia para os clientes antigos. Atualmente, ela está com 20% de sua rede na nova tecnologia.

Fatores Políticos:

Regulação	Regulamentação do mercado	Setor regulamentado e dependente	Historicamente as mudanças e regulamentações da
-----------	---------------------------	----------------------------------	---

decisões da Anatel.

Anatel não têm favorecido a Embratel, desde a privatização do sistema Telebrás. No entanto, com o surgimento da nova tecnologia (utilizando protocolo IP), a proporção da receita das operadoras resultante de serviços de voz, que hoje é regulamentada pela Anatel, tenderá a diminuir e, assim, a regulamentação deixa de ser uma ameaça.

Fatores Demográficos:

População	Crescimento populacional e urbanização	Aumento do número de e possíveis consumidores.	Aumento de receita operacional com o aumento da base de
-----------	--	--	---

áreas rurais.

clientes. Embratel é a empresa brasileira com a maior rede de telecomunicações e já está presente nas regiões mais remotas do país.

Fatores Socio-culturais:

Impactos ambientais Cada vez a Setor apresenta tolerância da baixíssimo risco de população é menor impactos e de danos ao com empresas não meio-ambiente. responsáveis pelo meio-ambiente.

Empresa não tem histórico de danos ao meio ambiente, embora seus principais concorrentes também não.

Inclusão Social Já existe uma O setor de Favorecimento da conscientização da telecomunicações tem estratégia de baixo importância da papel importante nisso preço orientada para inclusão social. e a concorrência cada o cliente, fazendo vez maior contribui com que este se para a inserção de identifique cada vez consumidores, à medida mais com a marca. que as tarifas ficam cada vez mais baixas.

Identificação com a marca	Em qualquer setor, a identificação da população com a marca da empresa é muito importante.	Para o setor de telecomunicações, essa identificação se torna importantíssima, pois o usuário precisa digitar o código de sua operadora de preferência para gerar receita para ela nas ligações de longa distância.	A Embratel tem a vantagem de ter grande identificação dos usuários com sua marca e também do 21 ser o código mais lembrado pelos clientes.
------------------------------	--	---	--

Quadro 11: Fatores macro-ambientais e suas implicações estratégicas

De maneira resumida, pode-se dizer que os fatores econômicos representam tanto ameaças quanto oportunidades, sendo as principais oportunidades o acesso a linhas de financiamento atrativas e a estabilização da economia e as ameaças a falta de acesso a financiamentos em moeda nacional e o surgimento de novas tecnologias substitutas.

No âmbito político, pode-se dizer que, historicamente, as mudanças de regulamentação do setor não foram favoráveis à companhia, representando uma ameaça potencial.

Já os fatores demográficos e sócio-culturais podem ser vistos como uma oportunidade. Este pelo histórico que a empresa tem de não agressão ao meio ambiente e pela grande identificação da população com a marca, mesmo nos lugares mais remotos do país. Aquele pelo crescimento da população e pela capacidade de rede que a empresa tem para suportar um aumento da base de clientes.

Considerando as implicações estratégicas dos principais atores da Embratel e considerando-se também os fatores macro-ambientais relevantes, a atual estratégia adotada pela empresa, de diferenciação pela imagem orientada ao cliente, é adequada ao contexto. Esta estratégia visa a explorar as principais oportunidades, como o aumento da base de clientes e a inclusão social e a neutralizar as principais ameaças, tais como: surgimento de uma nova tecnologia desconhecida pelos usuários em geral e alguma nova regulamentação não favorável, pois, no fim das contas, é o usuário quem faz a escolha da operadora.

Além disso, especialistas do setor consideram que, no futuro, se diferenciara a operadora que puder oferecer conteúdo. O mercado está caminhando para que todas as operadoras ofereçam a seus clientes, por uma tarifa única, serviços de telefonia com banda larga e com TV a cabo. Nos últimos anos, notou-se movimento das operadoras para comprarem empresas de TV a cabo.

A Embratel foi a primeira (*first mover*) a adquirir uma empresa de TV a cabo, comprando a Net e se posicionando melhor que seus concorrentes. Isto porque a Net tem a melhor base de clientes, em sua maioria de classe A e B e com um *ticket* médio de consumo mais alto (em torno de R\$ 200). Além disso, esta compra foi estratégica

para a Embratel, pois permitiu que ela tivesse acesso às casas dos clientes, principalmente no Rio de Janeiro e em São Paulo, que são os principais mercados.

Ainda segundo os especialistas, a Embratel, teve antes de seus concorrentes, a percepção de que a TV a cabo ajuda a fidelizar o cliente, pois telefonia não fideliza mais, já que as pessoas podem mudar de operadora facilmente. Com a portabilidade, a tendência é que telefonia se consolide enquanto *commodity*. No entanto, dificilmente um cliente muda de operadora de TV a cabo, pois se acostuma com os canais e com os programas oferecidos.

Muito se comentou no ano de 2005 sobre uma possível compra da TV Globo pela Embratel, devido à vantagem de oferta de conteúdo. No entanto, a legislação brasileira atual não permite que emissoras de TV sejam controladas por grupos estrangeiros e, por isso, esta compra em tese torna-se inviável. No entanto, as duas empresas possuem uma grande parceria já que são donas, em conjunto, da Net.

No próximo item, são respondidas as questões referentes ao planejamento orçamentário da Embratel.

4.3.3

Como funciona o processo de planejamento orçamentário na empresa?

Primeiramente, buscou-se saber como funciona o processo de planejamento orçamentário na Embratel e chegou-se ao fluxograma representado na Figura 8.

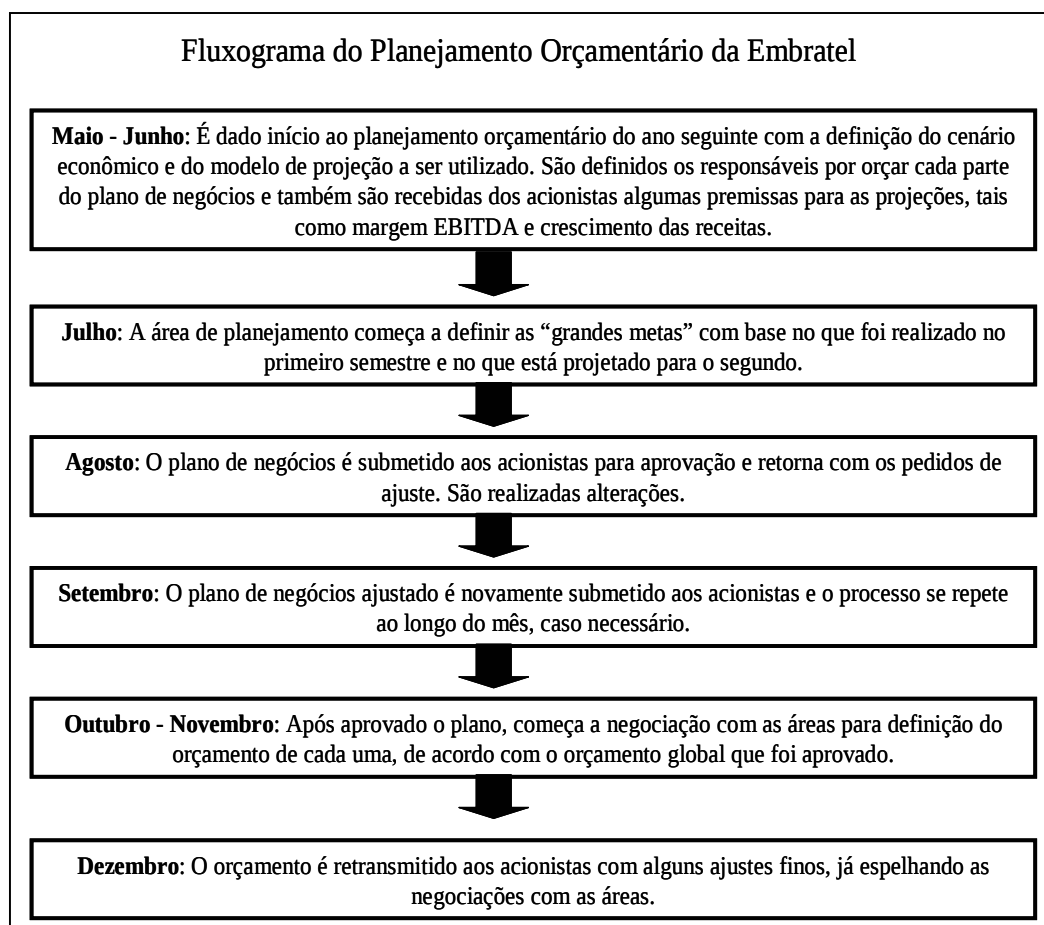


Figura 8: Fluxograma de Atividades do Planejamento Orçamentário da Embratel com prazos de cada etapa.

Neste item, são apresentados os resultados do levantamento de percepções por meio de questionário predominantemente estruturado, com questões específicas sobre o processo orçamentário da Embratel e também da entrevista. Em seguida é realizada uma análise sobre os dados obtidos para caracterizar o processo como força ou fraqueza.

O processo de planejamento orçamentário da Embratel, como pode ser concluído no fluxograma da Figura 8, é *top down*, ou seja, as principais premissas são definidas pelos acionistas e com base nelas é que são definidos os orçamentos das áreas. Isso reforça a característica centralizadora da mexicana Telmex.

Convém observar que nem sempre o processo foi assim. Durante a gestão da americana MCI, o processo era *bottom up*, ou seja, primeiro cada área preparava seu orçamento e enviava para a área de planejamento, que consolidava tudo, realizava ajustes e submetia aos acionistas. A grande vantagem deste modelo é o maior comprometimento das áreas com seus orçamentos, que, inclusive, eram mais realistas.

Atualmente, os orçamentos das áreas têm sido pouco respeitados, embora sejam um fator de avaliação no programa de gestão de desempenho da empresa e, por isso, afetem os bônus dos funcionários. Por outro lado, um orçamento mais austero - no caso, o que é definido pelo acionista - mesmo que não seja cumprido na totalidade traz metas mais agressivas e obriga um esforço maior das áreas do que um orçamento idealizado por elas próprias.

Os resultados são analisados no Quadro 12, confrontando-se aquilo que se considera desejado/necessário, conforme Quadro 3 do capítulo 2, com as informações obtidas dos questionários de levantamento de percepção. Na primeira coluna são replicados os atributos desejados, na segunda são apresentados os resultados do levantamento de percepções e, finalmente, na terceira coluna são apresentadas percepções captadas na entrevista e na observação participante. As quatro últimas colunas classificam o atributo como força ou fraqueza.

Houve casos em que as respostas aos questionários foram conflitantes. Nessas ocasiões, prevaleceu a percepção da gestora da área de planejamento estratégico, obtida por meio de entrevista, por considerar que ela é que tem maior conhecimento sobre os processos em questão e sobre o negócio da empresa, além de ter respondido de forma coerente ambos os questionários.

Atributos
Necessários/Desejáveis para
o Planejamento
Orçamentário

Processo alinhado à estratégia da empresa.

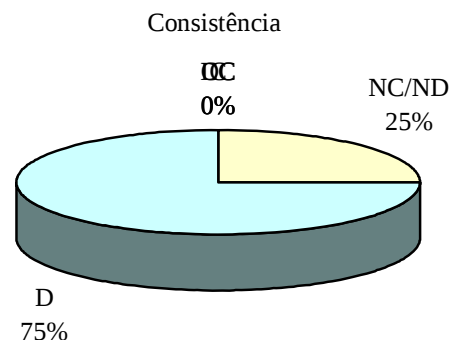
Indicadores:

Questão 3 – Planejamento orçamentário (PO) contempla todos os objetivos e medidas do planejamento estratégico.

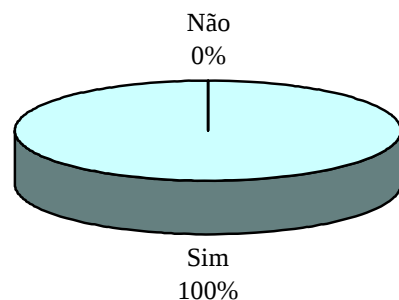
Questão 10 – Que tipo de indicadores compõem o PO da Embratel.

Questão 12 – O orçamento da Embratel identifica necessidades estratégicas.

Resultado do Levantamento de Percepções por
meio de questionário



PO identifica necessidades estratégicas



Considerações da
entrevista e da observação
participante

As metas estabelecidas no plano de negócios são muito altas e até irreais, o que, por um lado, as torna inalcançáveis, mas, por outro, faz com que as pessoas se esforcem mais para alcançá-las. Até porque a remuneração variável depende do atingimento dessas metas. O planejamento orçamentário da empresa hoje inclui indicadores financeiros e operacionais. Está sendo realizado um estudo para indicar a receita gerada pelos novos serviços, o que virá a ser um indicador de inovação.

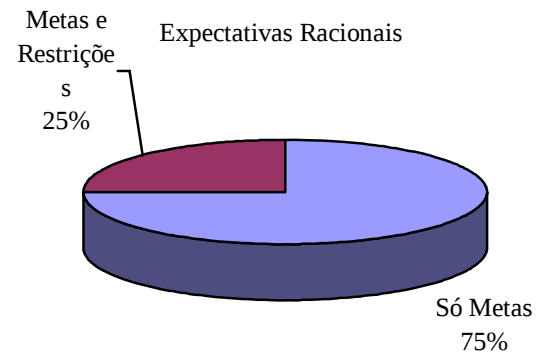
Força		Fraqueza	
R	P	R	P



Processo baseado em expectativas racionais.

Indicadores:

Questão 8 – PO contém tanto metas quanto restrições.



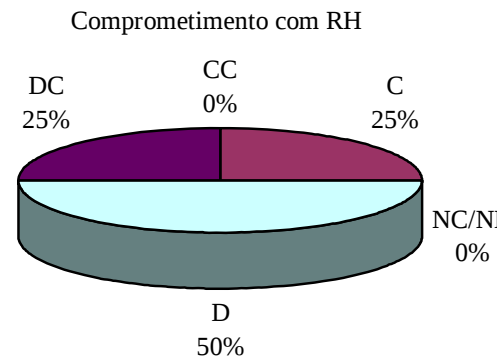
O orçamento apenas prevê metas e não cita as restrições, sendo que a maior delas é a redução dos custos de interconexão, que acabam impedindo o atingimento da meta de margem Ebitda.

Processo que compromete recursos humanos e financeiros.

Indicadores:

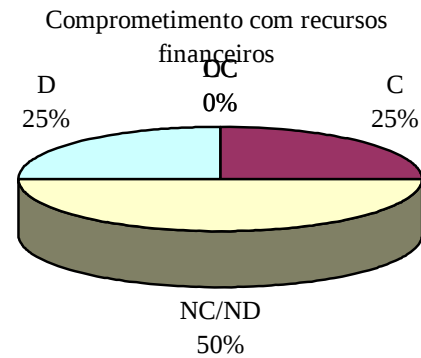
Questão 5 – Os gestores estão comprometidos com o PO, utilizando recursos humanos da melhor maneira possível, para alcançar os objetivos estratégicos.

Questão 6 - Os gestores estão comprometidos com o PO, utilizando recursos financeiros da melhor maneira possível, para alcançar os objetivos



Os funcionários da Embratel conhecem muito pouco sobre o negócio da empresa. Desta forma, não é possível criar um comprometimento em torno de objetivos comuns, cada um fica voltado para seus objetivos individuais.

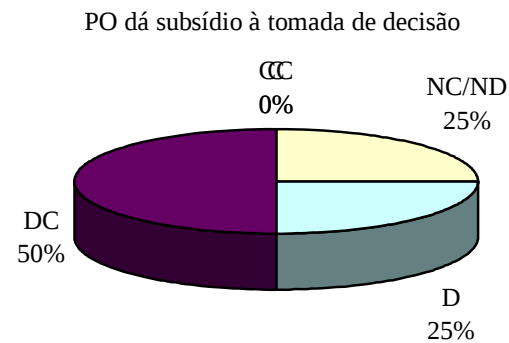
estratégicos.



Processo que dá subsídio para as tomadas de decisão.

Indicadores:

Questão 7 – Orçamento contém cenários que auxiliam nas tomadas de decisão.



De modo geral, os funcionários que conhecem profundamente o mercado de telecomunicações não são os mesmos que desenvolvem o planejamento estratégico. Além disso, antes da elaboração do orçamento, não são montados cenários nem há reuniões de planejamento estratégico.

Processo que compatibiliza objetivos de várias áreas.

Indicadores:

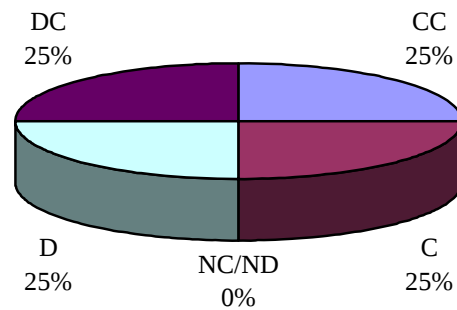
Questão 2 – Orçamento procura compatibilizar objetivos de diversas áreas, ainda que conflitantes, para alcançar o melhor resultado possível, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa.

Processo pró-ativo.

Indicadores:

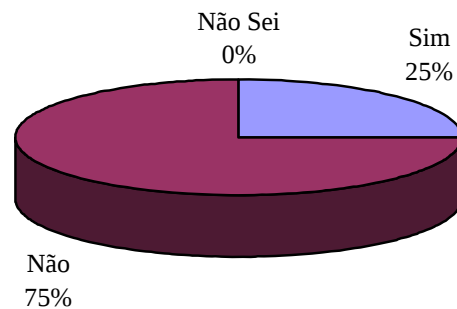
Questão 1 – Níveis hierárquicos inferiores propõem estratégias para atingir os objetivos definidos pelos níveis hierárquicos superiores.

PO compatibiliza objetivos distintos



A divisão do orçamento entre as áreas é feita pelo histórico e não de acordo com os objetivos estratégicos de longo prazo.

PO pró-ativo



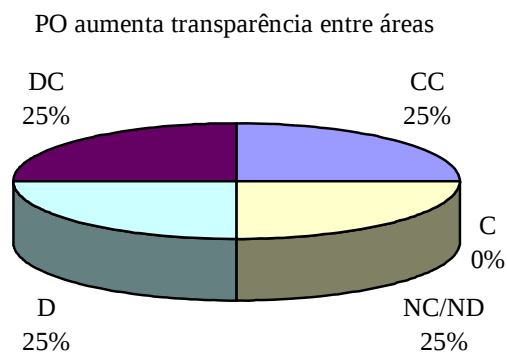
Os níveis hierárquicos inferiores têm pouca participação nas decisões estratégicas da empresa.



Processo que aumenta a transparência entre as áreas.

Indicadores:

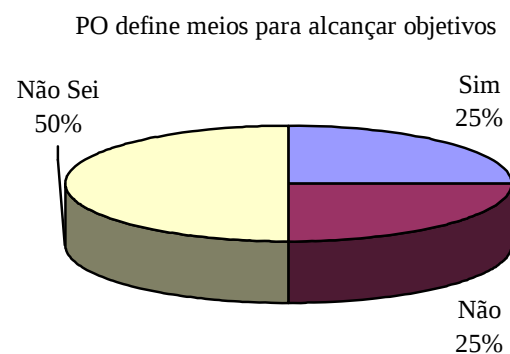
Questão 4 – O orçamento ajuda a aumentar a transparência nas relações entre as diversas áreas e entre os diversos níveis.



Processo que define os meios para o atingimento de cada objetivo estabelecido.

Indicadores:

Questão 9 – Processo evidencia os meios para se atingir os objetivos estratégicos.



O orçamento hoje prioriza as metas de curto prazo.

Quadro 12: Implicações estratégicas do planejamento orçamentário da Embratel.
Legenda: PO – planejamento orçamentário. R – real. P – potencial.

Orçamento na Embratel ao longo do tempo

No período que a empresa era estatal, o planejamento orçamentário era conduzido pela gerência de contabilidade, dentro da vice-presidência financeira. Após a privatização, no período em que a empresa era controlada pela americana MCI, o planejamento orçamentário (assim como o estratégico) ganhou importância e foi criada uma vice-presidência para conduzir ambos que passaram a ter maior visibilidade dentro da companhia.

Após a nova mudança de controle, quando a mexicana Telmex assumiu a Embratel, houve uma grande reestruturação e foi extinta a vice-presidência de planejamento estratégico. O planejamento voltou a ser conduzido pela vice-presidência financeira, dentro da qual foi criada a diretoria de planejamento estratégico, orçamento e projetos especiais.

Papel do orçamento

Uma das perguntas do questionário específico sobre orçamento tinha como objetivo entender como este processo é visto dentro da Embratel hoje. O resultado é apresentado no Gráfico 3.

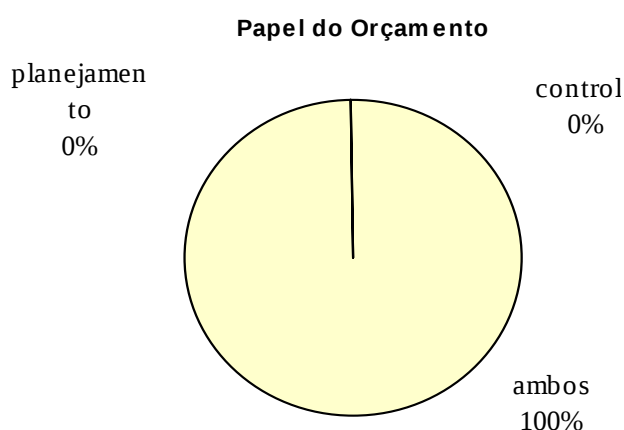


Gráfico 3: Papel do orçamento na Embratel

A conclusão é que o orçamento é visto na empresa como uma ferramenta tanto de controle quanto de planejamento. No entanto, pelo processo ser *top down*, ele não

tem sido respeitado como ferramenta de controle, e as áreas estão ultrapassando os limites definidos. Embora exista uma trava no sistema contábil, impedindo que os valores orçados para cada departamento sejam descumpridos, a área de planejamento normalmente aumenta o limite das áreas que precisem de verba extra.

Outra questão levantada no questionário dizia respeito à priorização dos investimentos de curto, de médio e de longo prazo. No Gráfico 4 são consolidadas as respostas à essa questão.

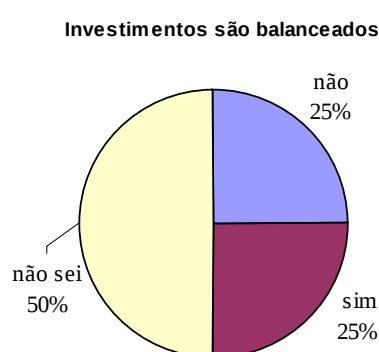


Gráfico 4: Balanceamento dos investimentos de curto, médio e longo prazo

O gráfico mostra que, pelas respostas dos questionários, não ficou claro se existe um balanceamento entre os investimentos de curto, de médio e de longo prazos. Essa questão também foi levantada durante algumas entrevistas e as respostas mais comuns eram as de que os critérios utilizados para a aprovação de projetos não eram muito claros.

Para o orçamento de capital, a empresa faz uma avaliação econômico-financeira dos projetos apresentados pelas áreas técnicas, ou seja, análises de viabilidade comparativamente ao custo médio ponderado de capital (WACC) da empresa, para saber se determinado projeto vale a pena ou não. No entanto, os recursos são limitados e não é possível realizar todos os projetos viáveis. O que não é claro, para os funcionários que contribuíram com esta pesquisa, são os critérios adotados para escolher entre projetos viáveis, até porque uns trazem retorno no curto prazo, outros no médio prazo e outros, ainda, no longo prazo.

Processos que asseguram o alinhamento do planejamento orçamentário ao planejamento estratégico

A Embratel não possui processos formais que asseguram o alinhamento do planejamento orçamentário ao planejamento estratégico, faltando metodologia adequada para promover o alinhamento. De acordo com um entrevistado, “faltam, ao planejamento orçamentário, medidas do planejamento estratégico”.

Dentre as maiores dificuldades encontradas pela empresa para implementar um sistema de gestão estratégica que promova o alinhamento citado anteriormente estão: as barreiras organizacionais em primeiro lugar e a falta de participação no processo de planejamento em segundo lugar. Esses resultados, capturados por meio dos questionários, foram confirmados pelas entrevistas, como pode-se concluir nos depoimentos abaixo.

“Os objetivos estratégicos vêm da diretoria geral e as metas são muito altas.”

“O RH não está voltado para o business e, assim, não consegue fazer com que todos se comprometam com os objetivos. As pessoas não conhecem o negócio da empresa e, por isso, acabam voltadas para o cumprimento de seus objetivos individuais.”

A Embratel, no entanto, está para adotar um novo sistema de planejamento orçamentário, que trará maior transparência e nova metodologia para o processo, facilitando, também, o acesso de outras áreas às informações. Esse sistema já deveria ter sido implantado no ano de 2006 e só não o foi por questões burocráticas.

Voltando ao conceito de Moraes e Sá (2005) apresentado no referencial teórico, quando o planejamento orçamentário está alinhado ao planejamento estratégico, ele representa a própria vontade dos acionistas traduzida em números. No entanto, como sugeriram os dados coletados por meio dos questionários e das entrevistas, o planejamento orçamentário da Embratel não está alinhado ao planejamento estratégico na medida em que não são traçadas diretrizes orçamentárias sólidas, nem tampouco existe uma rodada formal de planejamento estratégico. Segundo um

entrevistado, “as pessoas que conhecem o mercado de telecomunicações não são as mesmas que elaboram o planejamento estratégico”.

Muito embora os objetivos estratégicos sejam traçados pelos acionistas, estes não são apresentados de maneira clara e formal à área que desenvolve o orçamento e que, por isso, precisaria participar desta etapa do processo. Em linhas gerais, esta área acaba idealizando o orçamento com base em dados passados (históricos), que não necessariamente ainda estão em linha com os objetivos estratégicos. Ainda que o processo seja feito da melhor maneira possível com os dados que se têm disponíveis, o processo, se realizado, de forma participativa traria resultados mais confiáveis e próximos da realidade.

O planejamento orçamentário acaba não sendo um instrumento que possa ser utilizado como base para a tomada de decisões, dadas suas incertezas. Isso se torna um problema em um mercado dinâmico como o de telecomunicações. Desta forma, a variável organizacional *hard* planejamento orçamentário da Embratel constitui-se em uma fraqueza para a empresa.

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa com relação aos outros fatores organizacionais.

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?

Neste item, são apresentados os resultados da investigação documental sobre a Embratel e estes são confrontados com as respostas obtidas para o questionário predominantemente estruturado e também com a entrevista. Também foram incluídas as percepções da pesquisadora que trabalhou na empresa.

Estrutura Organizacional

A empresa não disponibilizou, na sua página na Internet, o organograma atual, mas pelas respostas aos questionários, concluiu-se que a Embratel possui uma estrutura organizacional com muitos níveis hierárquicos.

Como já citado anteriormente, a empresa vem passando por muitas mudanças, tendo tido três acionistas controladores distintos na última década. Nos últimos três anos, a empresa teve sua estrutura enxugada e foram reduzidos alguns níveis hierárquicos, conforme abaixo:

- ✓ Passou a existir apenas um nível gerencial, ao invés de dois (gerente e gerente geral);
- ✓ Passou a existir apenas um nível de analista ao invés de quatro.

Atualmente, a empresa conta com 23 diretorias executivas (antigas vice-presidências) e foi criado o cargo de diretor geral. O diretor geral divide com o presidente a condução da empresa, sendo que este cuida dos assuntos institucionais, do relacionamento com o governo, dos recursos humanos, do marketing, dos projetos sociais, dos patrocínios, das finanças, do jurídico e da auditoria e aquele cuida das áreas operacionais como engenharia, operações, vendas, tecnologia da informação e interconexão.

Outra mudança importante ocorrida após a privatização foi a centralização das operações e das decisões no Rio de Janeiro, onde fica a matriz da empresa. Agora está sendo feito um movimento de volta, ou seja, algumas operações estão saindo do estado. Além disso, os dois últimos acionistas deram grande importância às diretorias de vendas, que, atualmente, estão segmentadas de acordo com os objetivos estratégicos.

Como a Embratel é uma empresa de alcance nacional, ela possui escritórios em quase todos os estados, mas estes se reportam à matriz no Rio de Janeiro. Estes escritórios, de modo geral, têm apenas áreas de contas a pagar, de relacionamento com operadoras locais, comercial, de suporte pós-venda e técnicos que cuidam da manutenção da rede local.

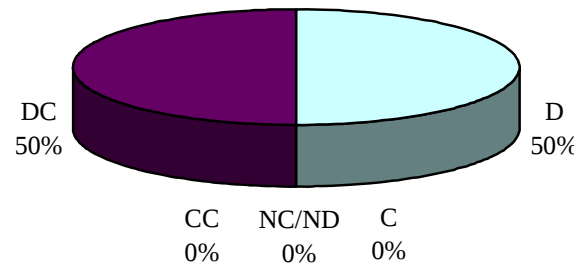
O Quadro 13 confronta os atributos desejados/necessários para os recursos e condições organizacionais, conforme Quadro 3 do capítulo 2, com as informações obtidas dos questionários de levantamento de percepção. Na primeira coluna são replicados os atributos desejados, na segunda são apresentados os resultados do levantamento de percepções e, finalmente, na terceira coluna são apresentadas

percepções captadas na entrevista e na observação participante. As quatro últimas colunas classificam o atributo como força ou fraqueza.

Variável	Indicadores dos Atributos Necessários/Desejáveis	Respostas do Questionário	Considerações da entrevista e da observação participante				Força		Fraqueza													
			R	P	R	P	R	P														
Estrutura Organizacional (Organização Hard)	A estrutura organizacional da Embratel está adequada à atual conjuntura do setor de telecomunicações nacional.	Estrutura adequado ao setor <table><tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr><tr><td>D</td><td>33%</td></tr><tr><td>DC</td><td>17%</td></tr><tr><td>CC</td><td>0%</td></tr><tr><td>C</td><td>17%</td></tr><tr><td>NC/NL</td><td>33%</td></tr></table>	Resposta	Porcentagem	D	33%	DC	17%	CC	0%	C	17%	NC/NL	33%	A regionalização da estrutura de vendas não respeita a mesma regionalização estabelecida pela Anatel, que é a utilizada pelas concorrentes da Embratel nas suas operações. Um exemplo disso é o estado do Amazonas, que, para a Embratel, não faz parte do mesmo bloco do resto da região norte. A tendência da Embratel de regionalizar demais acaba se tornando um desperdício.							
			Resposta	Porcentagem																		
D	33%																					
DC	17%																					
CC	0%																					
C	17%																					
NC/NL	33%																					

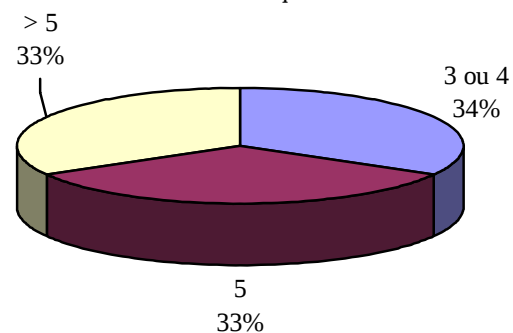
A Embratel teria condições de adaptar sua estrutura de forma rápida e eficiente a uma eventual mudança imposta por condições mercadológicas.

Estrutura pode ser adaptada de forma rápida em caso de mudança no mercado



Quantos níveis hierárquicos possui a Embratel.

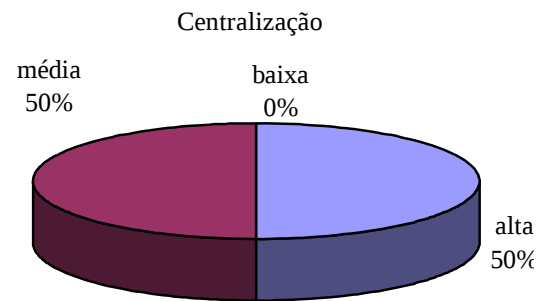
Níveis Hierárquicos



A Embratel tem uma planta muito grande e diversificada, mas é muito lenta para mudanças. Além disso, a estratégia adotada pela empresa para chegar nos clientes finais se deu por meio de uma empresa parceira, que é a Net. Isso, por um lado, é ruim, já que expõe a empresa a maiores riscos (inclusive de mudanças mercadológicas), mas, por outro lado, foi bom, pois a empresa ainda não tinha desenvolvido esta competência.

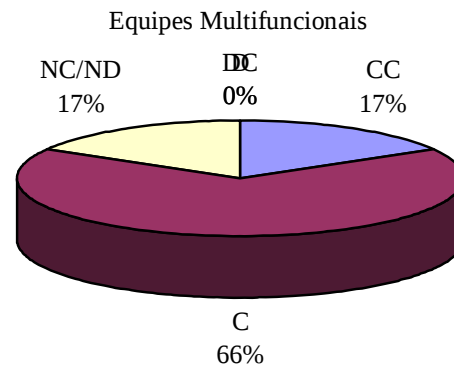
A falta de clareza nesta resposta mostra o não conhecimento da estrutura hierárquica por parte dos funcionários. A empresa não disponibiliza um organograma em sua página na Internet.

Qual o grau de centralização de poder e do processo decisório.



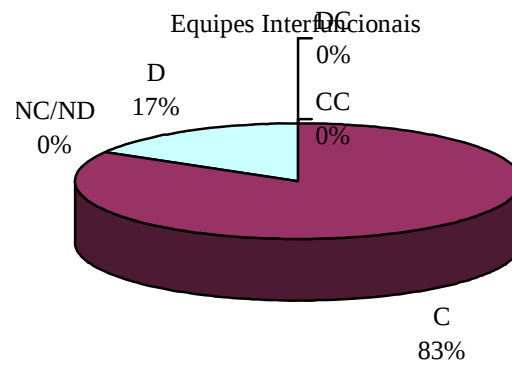
A empresa é altamente centralizada por cultura do acionista controlador.

As equipes são multifuncionais (entende-se por equipes multifuncionais aquelas cujos membros desempenham funções diferentes com competências complementares, podendo ser do mesmo departamento ou não).

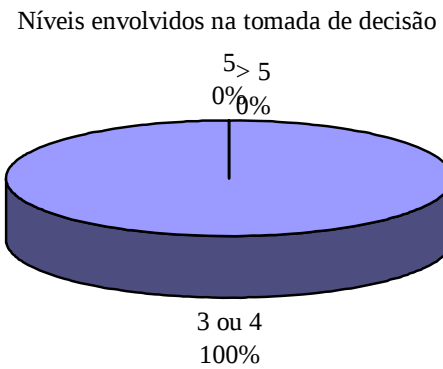


Equipes
(Organização Hard)

As equipes são interfuncionais (entende-se por equipes interfuncionais aquelas cujos membros são de departamentos diferentes, mas contribuem para um mesmo projeto ou processo).

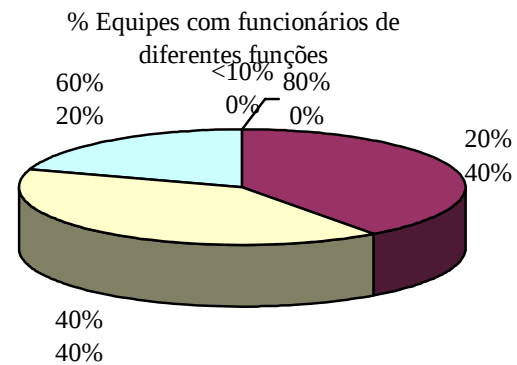


Quantos níveis hierárquicos são envolvidos num processo rotineiro de tomada de decisão na Embratel.

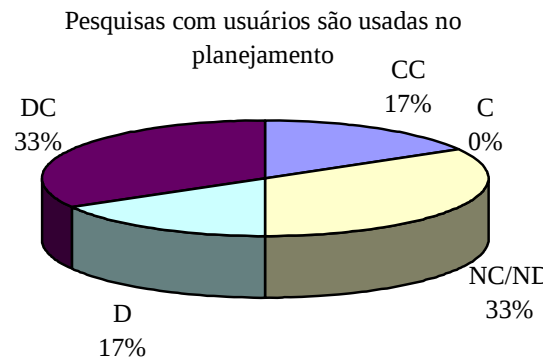


Planejamento Estratégico (Organização Hard)

Qual o percentual de projetos desenvolvidos a cada ano que possui o envolvimento de equipes com empregados de diferentes funções e de diferentes departamentos da empresa.

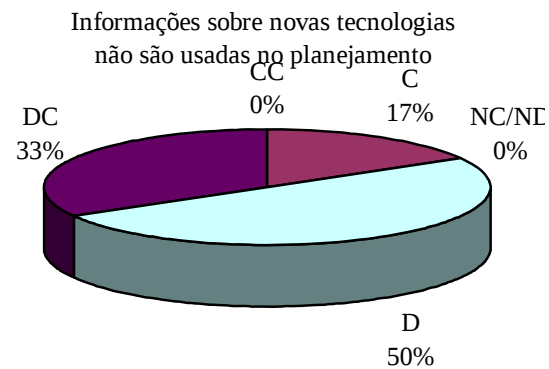


A Embratel utiliza as informações colhidas nas pesquisas com usuários para o desenvolvimento do planejamento estratégico.



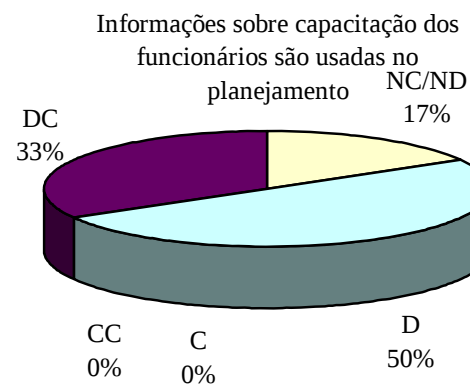
As informações colhidas nas pesquisas com usuários não são utilizadas para o desenvolvimento do planejamento estratégico, mas apenas para o cálculo de *performance*.

A Embratel não utiliza as informações sobre novas tecnologias para o desenvolvimento do seu planejamento estratégico.



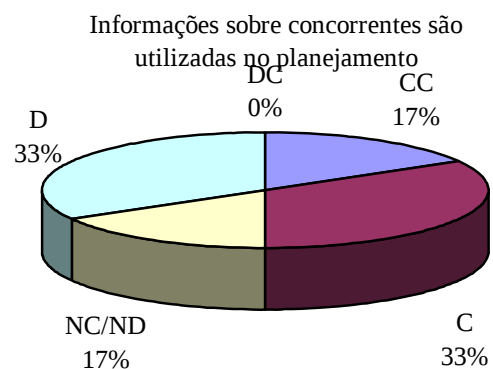
Existia, na Embratel, uma área chamada de “visão tecnológica”, que tinha, como objetivo principal, desenvolver cenários para a evolução da tecnologia. Os resultados das pesquisas desta área eram utilizados pela área de planejamento estratégico. No entanto, esta área foi desativada e este processo agora não é mais formal. Ainda assim, a área de planejamento está atenta e leva em consideração as possíveis mudanças tecnológicas.

A Embratel utiliza as informações sobre a capacitação de seus empregados para o desenvolvimento da estratégia.



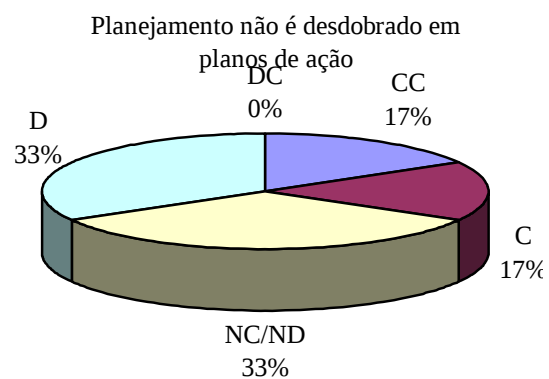
Esta informação não é utilizada e a empresa precisaria de um plano de capacitação de seus funcionários.

A Embratel utiliza as informações referentes aos concorrentes para o desenvolvimento de seu planejamento estratégico.



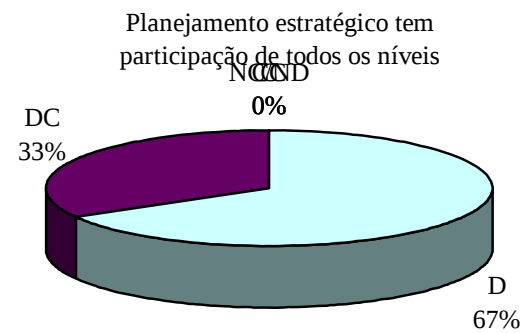
A área de planejamento acompanha os movimentos feitos pelas concorrentes da Embratel, embora não tenha uma pessoa específica para analisar os dados das concorrentes.

O planejamento não é desdobrado em planos de ação para as diversas áreas da Embratel.



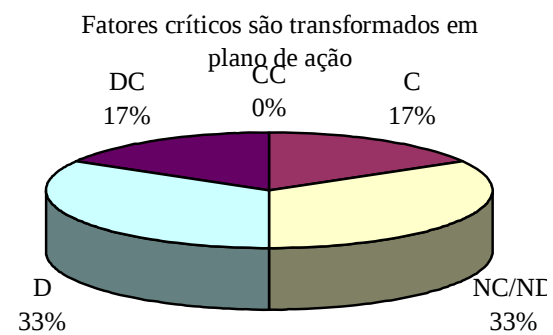
Existem planos de ação para atingir as metas traçadas no planejamento.

Representantes de todos os níveis da empresa são envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico da Embratel.



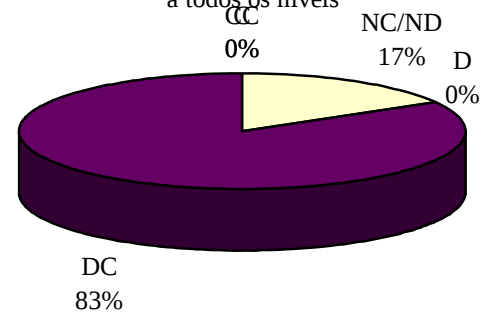
Atualmente envolvem-se no planejamento estratégico o presidente, o diretor geral, os vice-presidentes e poucos diretores.

Os fatores críticos para o sucesso, definidos pela Embratel, são transformados em planos de ação.



A Embratel possui objetivos estratégicos transparentes a todos os níveis da organização.

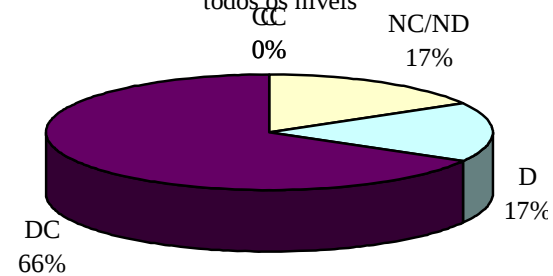
Objetivos estratégicos são transparentes a todos os níveis



O que é transparente a todos os níveis são os indicadores que serão utilizados para medir o desempenho.

A Embratel possui um planejamento estratégico alinhado a todos os níveis da organização.

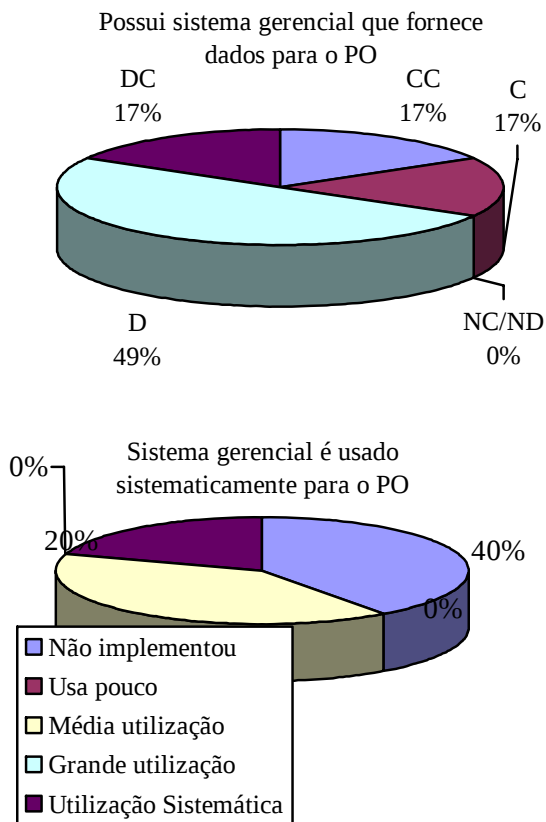
Planejamento estratégico alinhado a todos os níveis



Sistemas Gerenciais (Organização Hard)

A Embratel possui um sistema gerencial capaz de captar, processar e fornecer dados para o processo orçamentário da organização.

Este sistema gerencial é utilizado de forma sistemática na elaboração do planejamento orçamentário da Embratel.



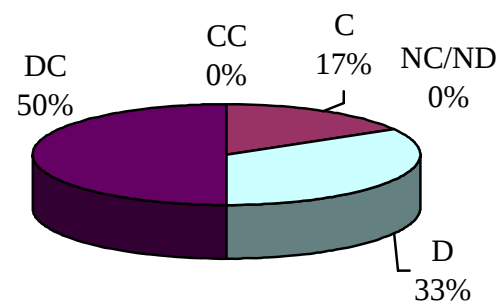
Atualmente não existe um sistema de planejamento orçamentário dentro da empresa, mas este será implementado em 2007.

Neste item, houve um mal entendido entre o sistema contábil utilizado pela empresa (SAP) e o sistema gerencial utilizado para desenvolver o planejamento orçamentário (Hypirion), que será implementado em 2007.

Treinamento (Organização Hard)

A Embratel oferece treinamento contínuo para gestores afim de capacitá-los a um melhor desempenho de suas atividades.

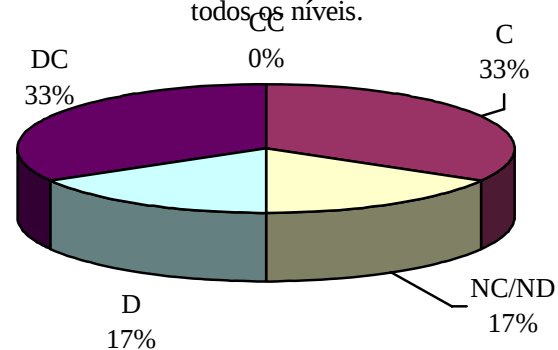
Há treinamento contínuo para gestores



A verba de treinamento foi praticamente cancelada. Existiam programas que pagavam cursos de mestrado e de MBA para os funcionários, mas foram cortados.

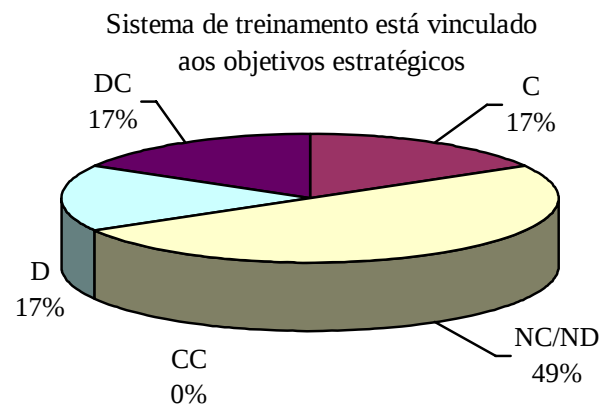
A Embratel oferece, via área de treinamento, oportunidades de educação e desenvolvimento que atendam às necessidades de todos os níveis de empregados.

Existem oportunidades de educação para todos os níveis.



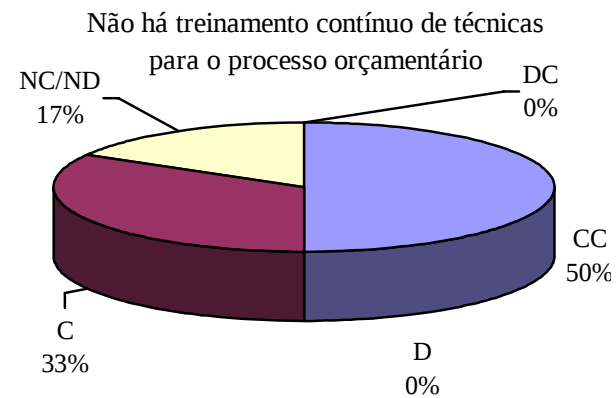
São oferecidos apenas cursos de espanhol para todos os níveis de funcionários.

O sistema de treinamento está vinculado aos objetivos estratégicos da Embratel.



Não existe sistema de treinamento.

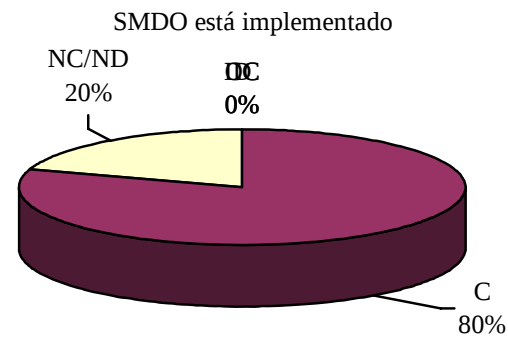
A Embratel não oferece treinamento contínuo de técnicas a serem utilizadas no processo orçamentário da empresa.



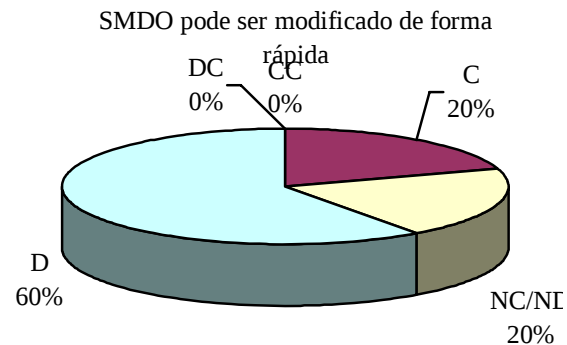
Como o processo orçamentário muda constantemente, não há treinamento.

Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (Organização Hard)

O sistema de medição de desempenho organizacional (SMDO) da Embratel está plenamente implementado, isto é, servindo de instrumento formal de avaliação dos empregados para melhorar seus desempenhos.



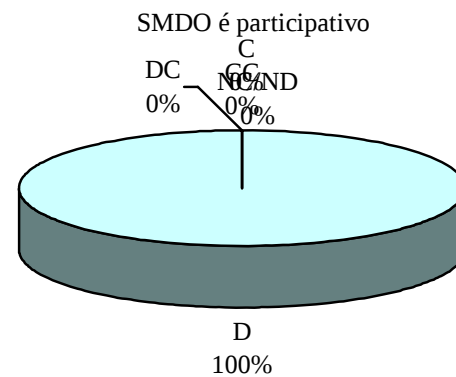
O SMDO da Embratel é capaz de ser modificado de forma rápida e eficiente em função de alguma demanda por mudanças.



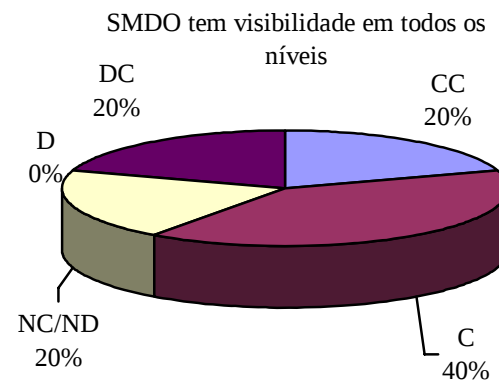
Como os gestores não receberam treinamento para trabalhar com esta ferramenta, em algumas áreas os funcionários recebem notas máximas em todos os seus objetivos, ainda que eles não tenham sido cumpridos. Como esta pesquisa foi realizada na área de planejamento, as respostas foram positivas pois os gestores utilizam de forma correta a ferramenta, embora isso não seja uma regra na Embratel.

O SMDO não é capaz de ser modificado rapidamente, pois foi negociado com o sindicato.

O SMDO da Embratel é participativo, ou seja, foi desenvolvido e está regularmente sendo reavaliado e refinado, levando em consideração as sugestões de pessoas envolvidas nos diversos processos.



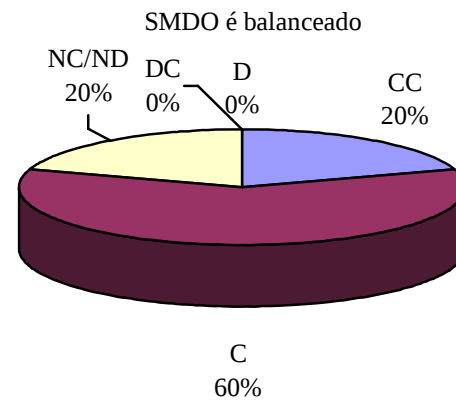
O SMDO da Embratel possui visibilidade em todos os níveis da organização.



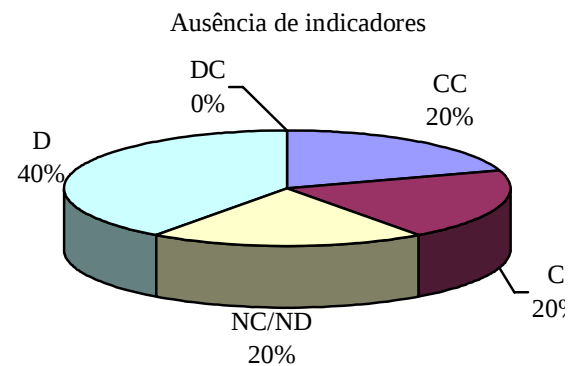
O SMDO não é participativo, foi desenvolvido pela diretoria e não leva em consideração sugestões de outras pessoas envolvidas no processo, nem mesmo na definição dos pesos a serem dados a cada um dos objetivos.

A crítica feita para este item é a de que não há acompanhamento *on line* do atingimento dos objetivos. Além disso, o índice que mede a satisfação dos clientes não é calculado de forma clara.

O SMDO da Embratel é balanceado, ou seja, composto não só de medidas financeiras e quantitativas, mas também de medidas qualitativas.



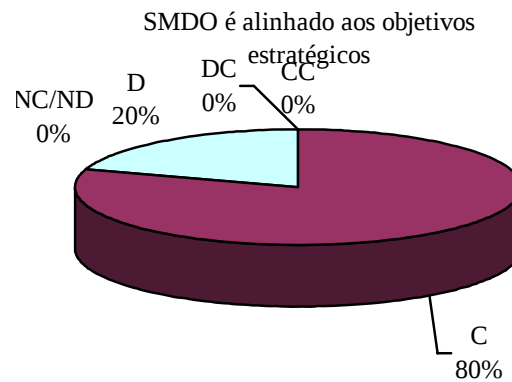
A Embratel não possui indicadores para avaliar o desempenho na perspectiva de todos os *stakeholders*.



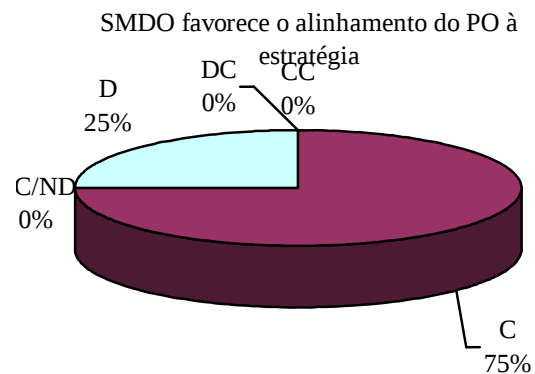
Neste item, deve-se novamente levar em consideração a falta de clareza nas pesquisas que são feitas para avaliar a satisfação dos clientes. Isto porque este é um ponto fundamental para uma empresa que almeja trabalhar voltada para o cliente.

Não há indicadores que avaliem o desempenho na perspectiva de governos, parceiros e empregados. No caso dos usuários, existe uma pesquisa de satisfação, sem metodologia clara.

O sistema de medição de desempenho da Embratel é consistente e alinhado aos objetivos explicitados na estratégia da empresa, isto é, inclui medidas pertinentes a cada um dos objetivos estratégicos.



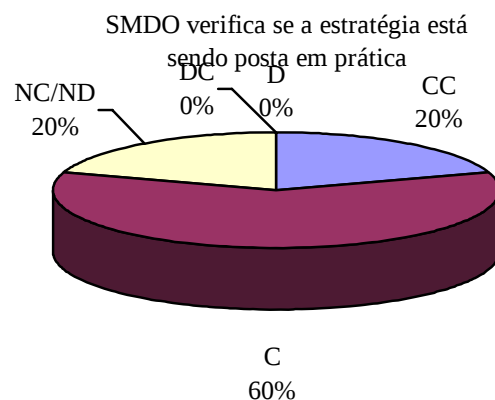
O sistema de medição de desempenho da Embratel, por meio de seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à estratégia da empresa.



O SMDO inclui os seguintes indicadores para avaliação do desempenho corporativo: receita, margem Ebitda e satisfação dos clientes. Caso os objetivos estratégicos estejam sendo alcançados, estes indicadores melhoram, mas não existem indicadores específicos para cada um dos objetivos estratégicos.

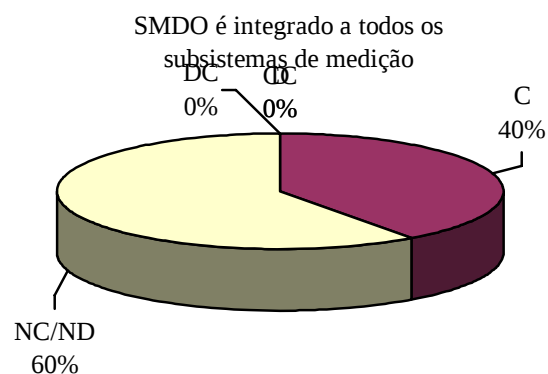
Existe uma trava no sistema SAP que não permite que as áreas ultrapassem o limite estabelecido para elas no orçamento, favorecendo o cumprimento do plano inicial no que tange às despesas.

O sistema de medição de desempenho da Embratel tem por objetivo verificar se a estratégia está sendo posta em prática.



Os indicadores usados no SMDO são realmente os mais importantes, segundo especialistas do setor.

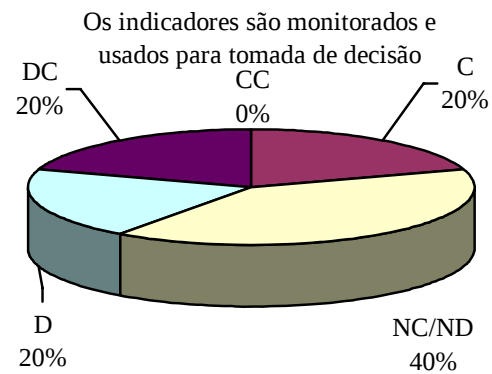
O sistema de medição de desempenho da Embratel é integrado a todos os subsistemas de medição, de forma a fornecer uma avaliação da empresa como um todo.



Os funcionários que responderam a esta pesquisa desconhecem a existência de subsistemas de medição de desempenho.

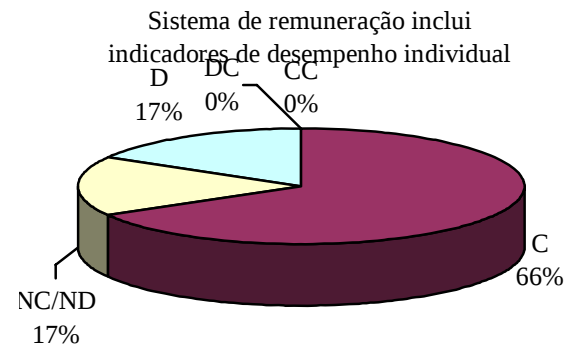
Sistema de Remuneração e Recompensa (Organização Hard)

Os indicadores são monitorados e os dados obtidos são analisados, de forma a avaliar o progresso em relação às metas e planos, assim como para servir de base para a tomada de decisão e para a elaboração do planejamento orçamentário.



Como as decisões estratégicas são muito centralizadas, os respondentes da pesquisa não têm certeza até que ponto os indicadores são usados para tomada de decisão.

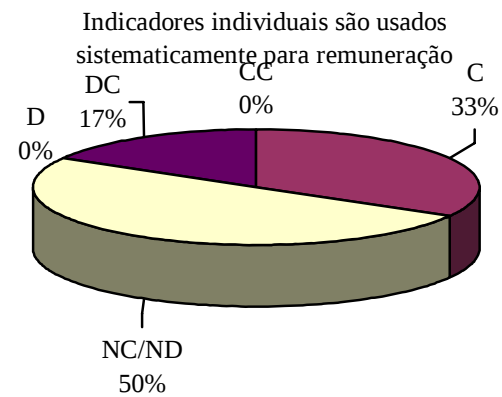
O sistema de remuneração e recompensa inclui indicadores referentes ao desempenho dos empregados.



O sistema de remuneração inclui indicadores corporativos, indicadores de desempenho das vice-presidências e indicadores individuais.

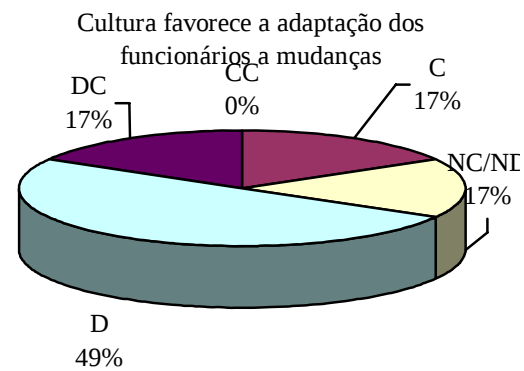
Cultura Organizacional (Organização Soft)

Os indicadores referentes ao desempenho dos empregados são usados de forma sistemática no sistema de remuneração e de recompensa da Embratel.



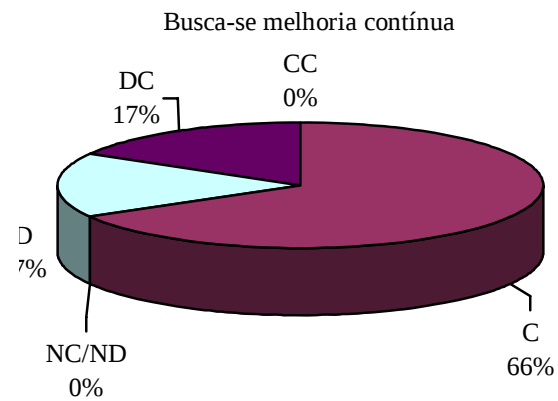
Embora os indicadores individuais sejam usados para remuneração e recompensa, o peso dado ao desempenho individual é pequeno.

A cultura organizacional da Embratel favorece a adaptação das pessoas às mudanças.



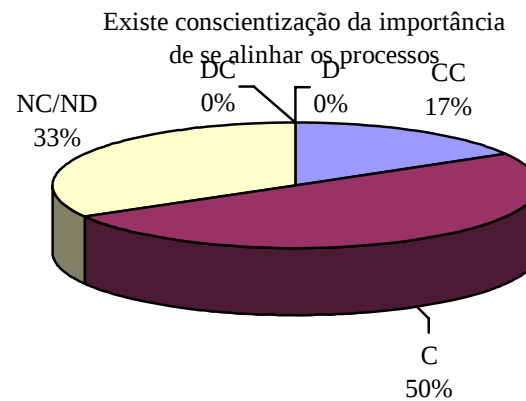
A cultura não favorece a adaptação das pessoas; um exemplo disso é o não estímulo a movimentações horizontais.

Busca-se a melhoria contínua do desempenho da organização.



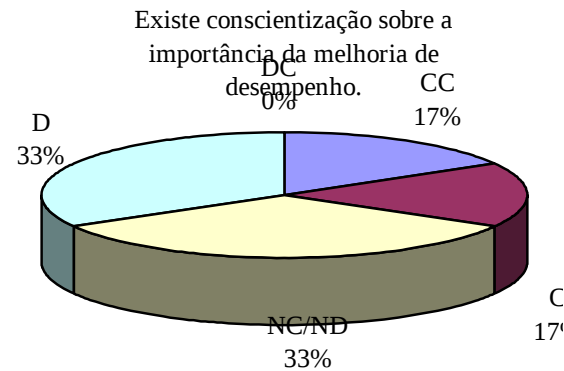
A cultura organizacional é composta por um conjunto de fatores. Desta forma, não tem sentido dizer que a cultura da Embratel é uma força quando nota-se que fatores como estrutura organizacional, liderança e sistema de medição de desempenho são uma fraqueza. Embora os resultados dos questionários apontem para uma cultura que busca melhoria contínua, não se pode afirmar que essa melhoria está voltada para o cliente.

Existe conscientização sobre a importância do alinhamento entre os processos da organização para um melhor desempenho.



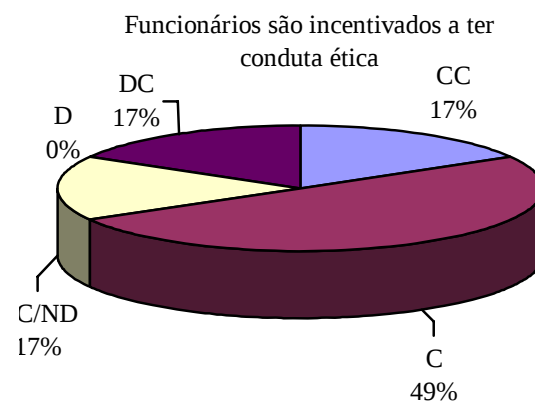
Em um mercado competitivo como o de telecomunicações, existe a conscientização de que os processos devem estar alinhados, pois os processos das concorrentes certamente estão e esse não pode ser um fator de desvantagem competitiva. No entanto, no caso da Embratel, não se percebeu que os processos estão estruturados de modo a beneficiar os clientes.

Existe conscientização sobre a importância da melhoria do desempenho em qualidade e produtividade, focando o cliente da Embratel.



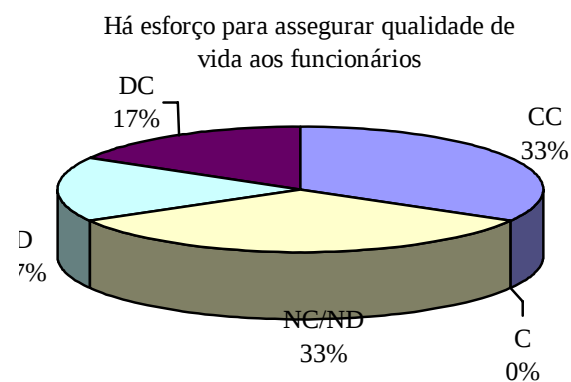
Os funcionários têm consciência de que a única saída para a empresa é crescer, embora o resultado dos questionários não tenha sido conclusivo a este respeito.

Os empregados são incentivados a ter uma conduta ética.



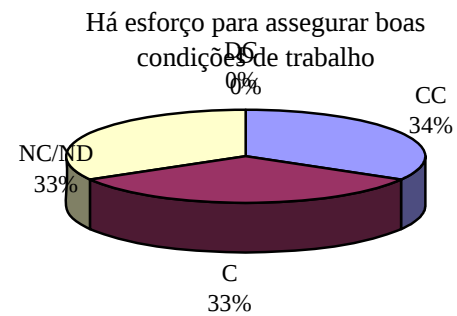
Recentemente foi implementado o Código de Ética, que teve que ser lido e assinado por todos os funcionários.

Há esforço para assegurar qualidade de vida dos empregados, isto é, é dada oportunidade para que conciliem o crescimento pessoal com o profissional.



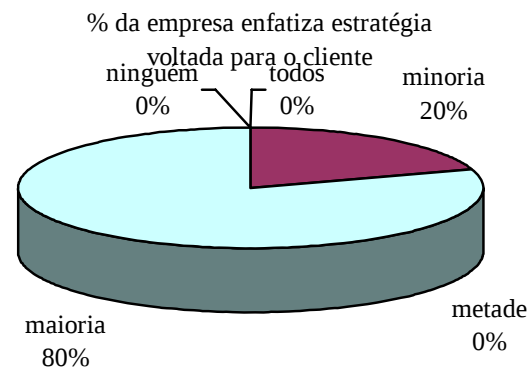
Não houve um consenso com relação a esta questão.

Há esforço para assegurar boas condições de trabalho aos empregados.



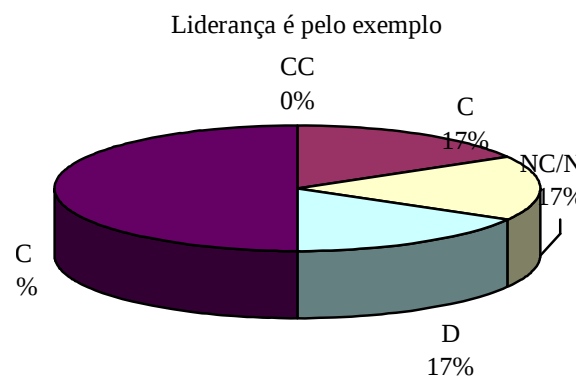
Existe preocupação, por parte da empresa, em assegurar boas condições de trabalho aos funcionários, tais como: ambientes limpos e bem iluminados, estações de trabalho ergonômicas, restaurante com alimentação balanceada no local, equipe para monitorar possíveis riscos de acidente de trabalho, entre outros.

Qual a proporção da empresa que pratica cultura de enfatizar não apenas os custos, mas também estratégia de orientação para o cliente.

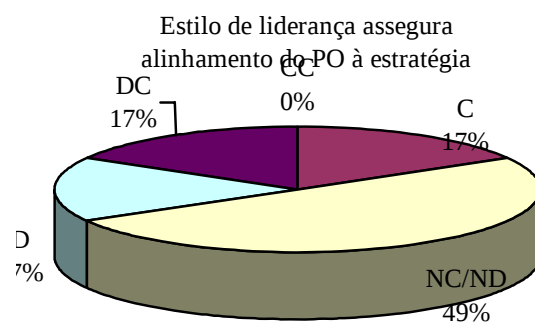


**Estilo de Liderança
(Organização Soft)**

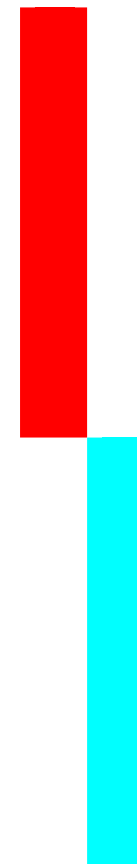
A Embratel utiliza o estilo de liderança pelo exemplo.



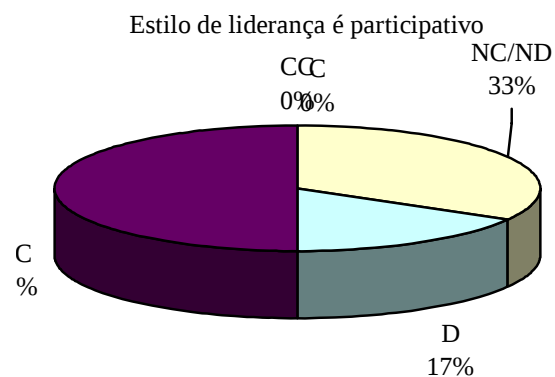
O estilo de liderança da Embratel assegura o alinhamento do planejamento orçamentário à estratégia da empresa.



Não houve consenso com relação a esta questão.

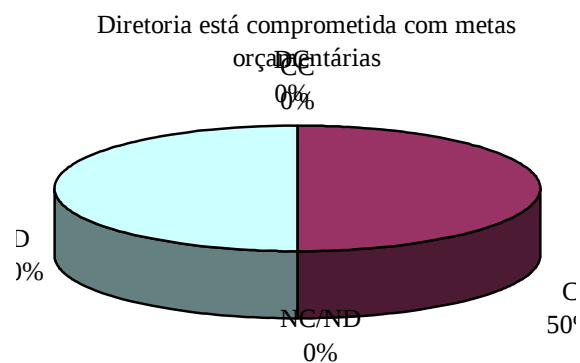


O estilo de liderança da gerência é participativo, isto é, provê canais de coleta de sugestões para resolver problemas e melhorar os processos das pessoas envolvidas e levá-las em consideração nas decisões.



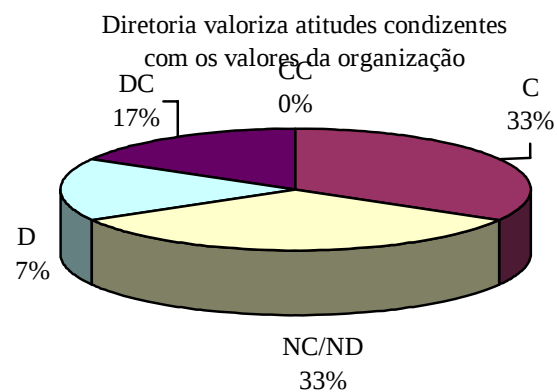
Este resultado é consequência da excessiva centralização na tomada de decisões.

A diretoria e gerências da Embratel estão visivelmente comprometidas em investir recursos e tempo na revisão, comunicação e cumprimento das metas orçamentárias.



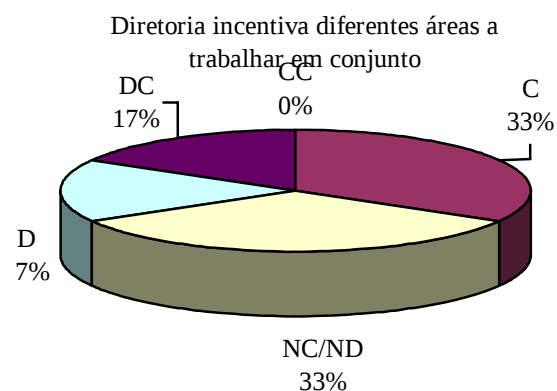
Dado que não houve consenso, considera-se que esta questão não é clara para os funcionários e, por isso, torna-se uma fraqueza, pois esta questão é muito importante.

A diretoria e a alta gerência da Embratel valorizam atitudes dos empregados que sejam condizentes com os valores defendidos pela organização.



Novamente não houve consenso.

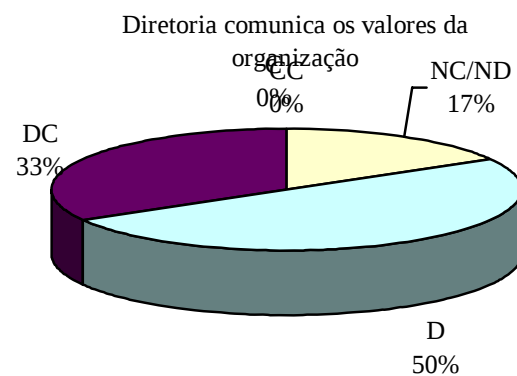
A diretoria e a alta gerência da Embratel incentivam as diferentes áreas a trabalhar de forma integrada, visando a alcançar seus objetivos.



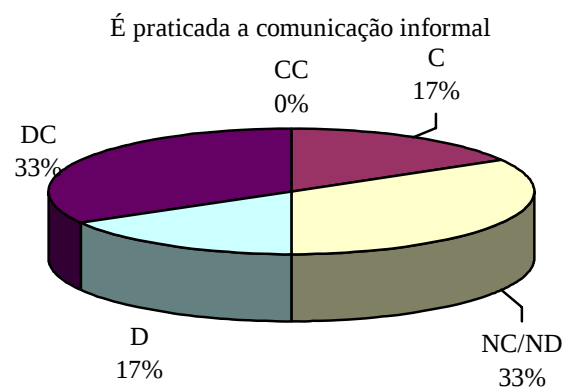
Essa atitude da diretoria não é clara nem feita de maneira formal.

**Comunicação Informal
(Organização Soft)**

A diretoria e a alta gerência da Embratel comunicam efetivamente os valores da organização para pessoas de diferentes níveis.



É praticada a comunicação informal ampla e interfuncional, estimulando retorno constante sobre as medidas de desempenho, metas e planos de ação.

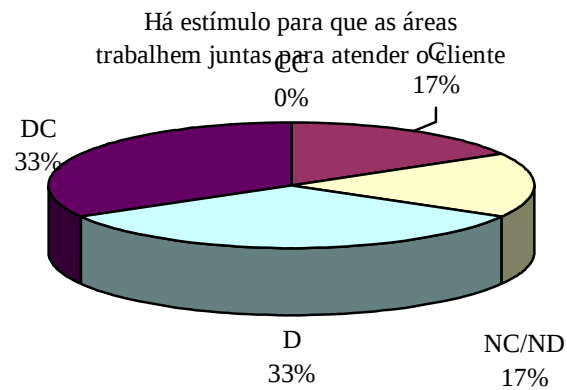


Não há estímulo à comunicação informal.

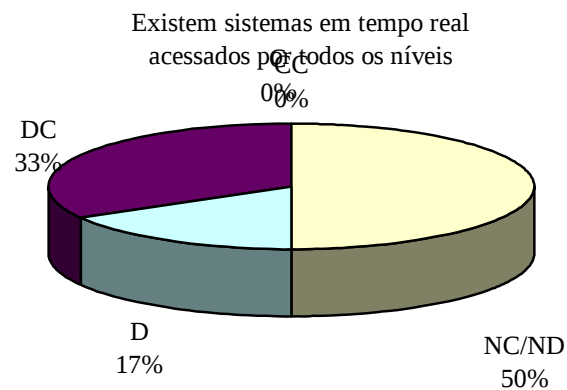


**Tecnologia da Informação
(Tecnologia Hard)**

A estrutura de trabalho da Embratel estimula a comunicação entre as diversas áreas que precisam trabalhar em conjunto para atender o cliente e, assim, alcançar os objetivos.



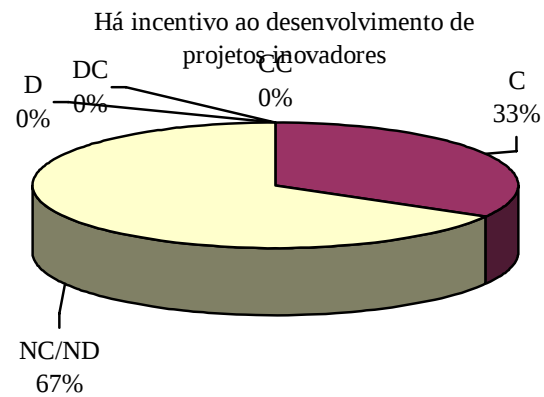
A Embratel possui sistemas em tempo real, abrangentes e integrados, com acesso amplo a todos os níveis da organização.



O sistema que a empresa possui, que é acessado por todos, é o SAP, que atualmente é utilizado muito mais como sistema contábil.

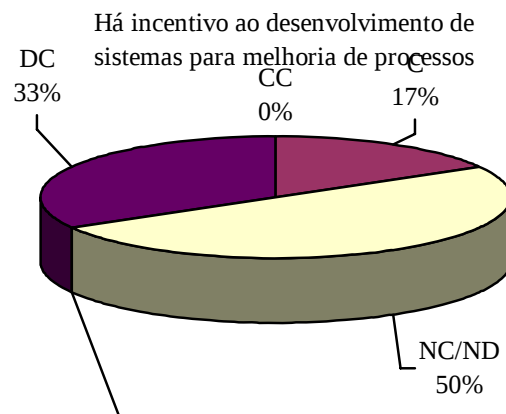
Inovação
(Tecnologia Soft)

Há incentivo ao desenvolvimento de projetos inovadores e soluções voltadas para o aprimoramento dos serviços de transmissão de dados e voz.



Não existe um programa de incentivo para o desenvolvimento de inovações. A empresa é muito mais reativa às tecnologias que surgem do que pró-ativa.

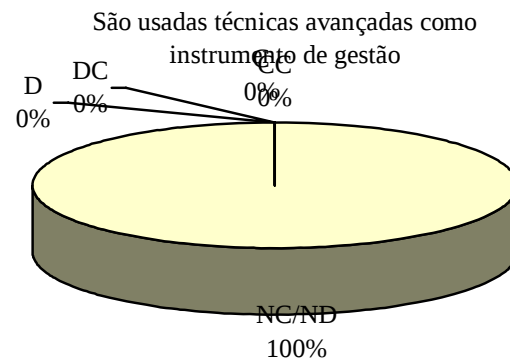
Há programas e incentivo ao desenvolvimento de novos sistemas para a melhoria dos processos da Embratel.



De modo geral, as áreas não têm espaço no orçamento para desenvolver e/ou implantar novos sistemas.

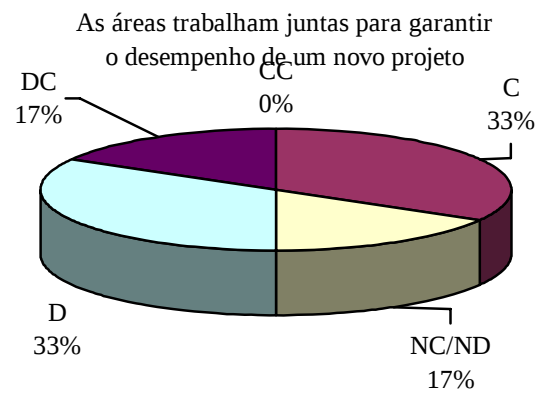
**Metodologias e Técnicas Específicas
(Tecnologia Soft)**

Há adoção de técnicas avançadas de marketing, de comunicação e informação, incluindo pesquisas mercadológicas, como instrumento sistemático de gestão.

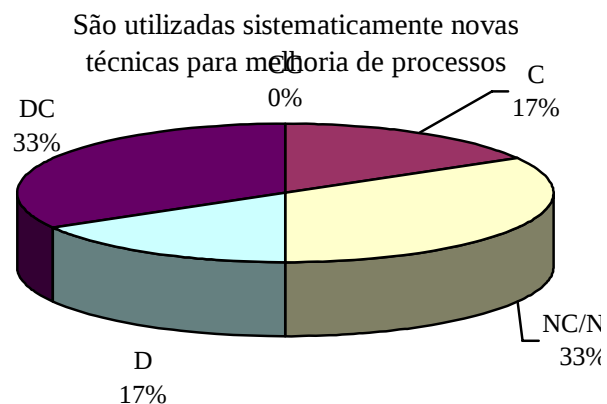


Todos os respondentes da pesquisas declararam desconhecer essas técnicas.

Na elaboração de um novo projeto, todas as áreas envolvidas trabalham em conjunto para garantir seu desempenho.

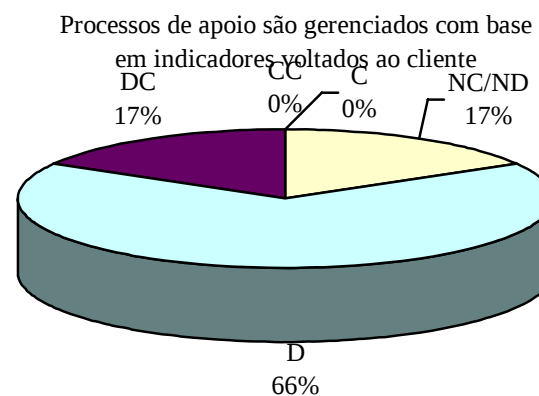


As equipes utilizam sistematicamente novas técnicas e metodologias para proceder à melhoria de seus processos.



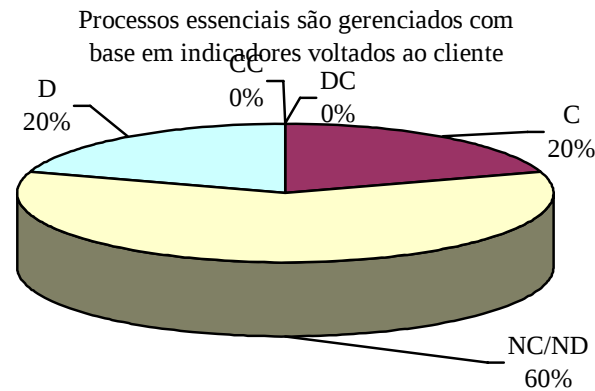
Foram realizadas algumas modificações em processos decorrentes da Lei Sarbannes-Oxley e a Embratel, por ter ADRs listados em Bolsa americana, teve que se enquadrar nesta lei.

Os processos de apoio são gerenciados com base em indicadores de desempenho orientados para o usuário, sendo realizadas avaliações sistemáticas de forma a melhorar o seu desempenho.



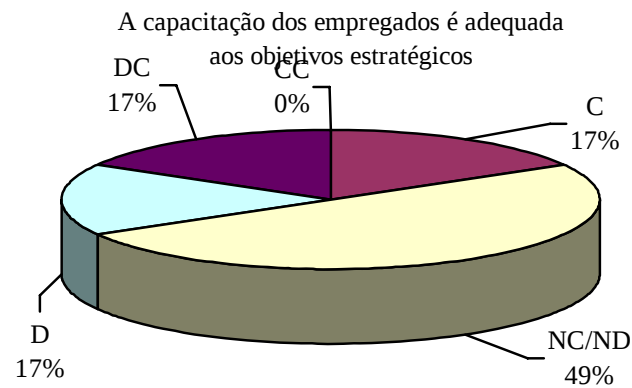
Talento e Capacidades (Pessoas)

Os processos essenciais são gerenciados com base em indicadores de desempenho orientados para o usuário, sendo realizadas avaliações sistemáticas de forma a melhorar seu desempenho.



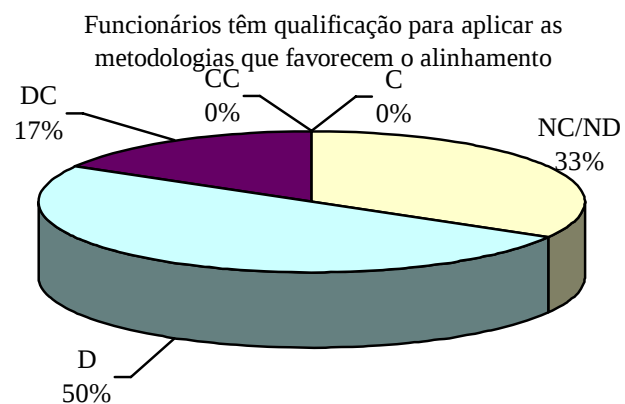
Como todos os respondentes dos questionários e entrevistados pertencem a áreas de apoio, disseram não saber como são gerenciados os processos de áreas essenciais.

O nível de capacitação dos empregados é adequado aos objetivos estratégicos da Embratel.

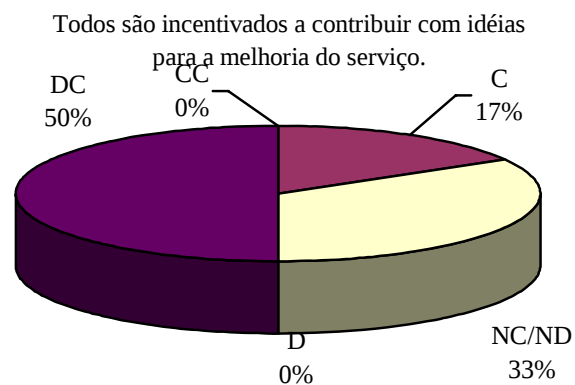


A capacitação dos empregados não é adequada aos objetivos estratégicos, falta, por exemplo, visão do negócio, visão da concorrência, capacidade de análise de rentabilidade, entre outros.

Os empregados têm o conhecimento necessário para aplicar as metodologias e práticas que favorecem o alinhamento do processo orçamentário à estratégia da Embratel.



As pessoas de todos os níveis são incentivadas a contribuir com idéias e sugestões para a melhoria do serviço prestado pela empresa.



**Geração de Caixa
(Financeiro)**

Existem recursos próprios disponíveis para financiar a manutenção das atividades e o crescimento da empresa no longo prazo.

Existem recursos próprios disponíveis para desenvolver e implementar técnicas orçamentárias consistentes com a estratégia da empresa.

O atual acionista tem acesso às melhores fontes de financiamento no mercado internacional, no entanto, não tem acesso a financiamentos em moeda local, por falta de relacionamento com o BNDES.

Existem recursos para financiar a implementação de técnicas orçamentárias consistentes com a estratégia da empresa. No ano de 2007 será implantado sistema de planejamento orçamentário.

**Capacidade de Financiamento
(Financeiro)**

(Não foi incluída pergunta a este respeito no questionário)

A empresa possui ótima capacidade de financiamento, sendo extremamente capitalizada. Não tem problemas de limite de crédito com bancos, tem um acionista com acesso a linhas atrativas (de baixo custo) no mercado internacional, mas, por outro lado, a Embratel tem dificuldade de conseguir se financiar a taxas competitivas em moeda local por falta de relacionamento com o BNDES. Além disso, o baixo nível de endividamento aumenta o custo médio ponderado de capital (WACC) da empresa.

**Instrumentos de Hedge
(Financeiro)**

(Não foi incluída pergunta a este respeito no questionário)

A empresa não tem uma política clara de proteção cambial (*hedge*) e, nos momentos em que o mercado está favorável a tais operações, precisa pedir autorização aos acionistas no México para realizá-las. Isso atrapalha o processo porque o tempo necessário para a obtenção desta autorização algumas vezes significa a perda de “*timing* de mercado”. Somente são feitas proteções de caixa e não de balanço e os instrumentos variam entre *swaps*, *forwards* e, mais raramente, opções. A empresa tem limite disponível com os principais bancos para realizar estas operações.

**Contratos de co-faturamento
(Financeiro)**

(Não foi incluída pergunta a este respeito no questionário)

A Anatel obriga as operadoras de telefonia fixa a prestar serviço de co-faturamento para a Embratel. Isso foi muito importante porque reduziu o grau de inadimplência desta, embora ela tenha que pagar por este serviço com parte de seu faturamento. Como o terminal que fica na casa do cliente pertence a outra operadora, caso este não pague a conta, tem sua linha desativada com a conta em conjunto das duas operadoras. Isso não ocorria antes, quando o cliente que não pagava a conta simplesmente ficava impedido de fazer ligações usando o código 21, mas podia usar o código de outra operadora.

Última Milha
(Físicos)

(Não foi incluída pergunta a este respeito no questionário)

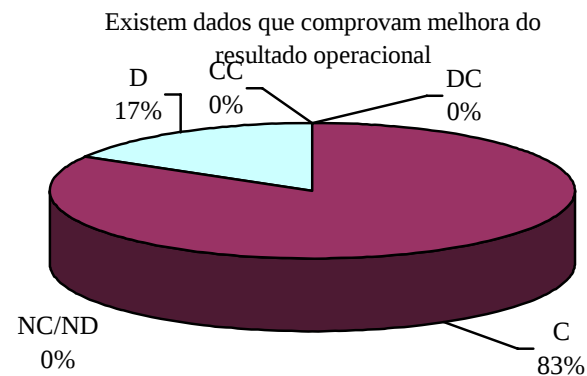
A compra da Net foi para aumentar a última milha. A empresa fez grandes investimentos em 2006 para criar contingência na rede de fibra ótica da Net, principalmente em São Paulo, e lançou também o *Triple Play* (uma parceria das duas empresas), vendendo telefonia fixa local para ganhar e fidelizar clientes. Com o *Triple Play*, o cliente passa a desfrutar de três funções: TV a cabo, banda larga com o Virtua e transmissão de voz com o Netphone. Ainda assim, a empresa está em grande desvantagem na última milha em relação às concorrentes.

**Capacidade de Rede
(Físicos)**

(Não foi incluída pergunta a este respeito no questionário)

Desempenho

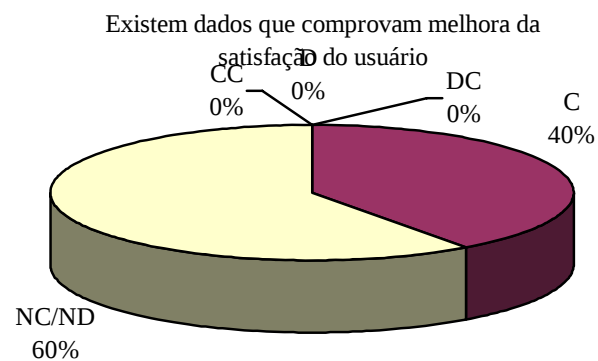
A Embratel possui dados que demonstram melhora do resultado operacional nos últimos anos.



Atualmente, sabe-se que não vale a pena investir em expansão da rede de fibra ótica (*backbone*) e sim em *softwares* que aumentam a capacidade da rede existente. Com a nova tecnologia de protocolo IP, os clientes estão sendo ativados já na convergência, mas os antigos não estão sendo migrados para a nova tecnologia.

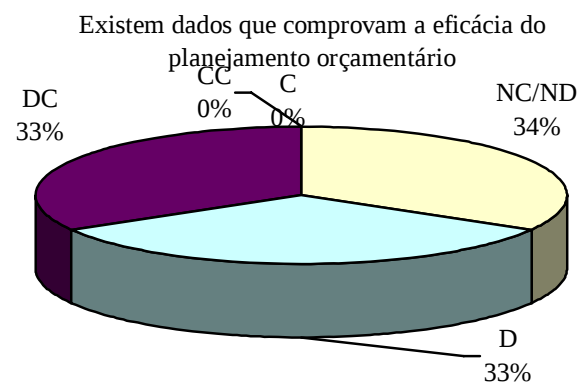
Nos relatórios financeiros divulgados trimestralmente pela empresa, percebe-se melhora da margem Ebitda nos últimos anos.

A Embratel possui dados que indicam que a satisfação dos usuários com os serviços prestados tem melhorado.



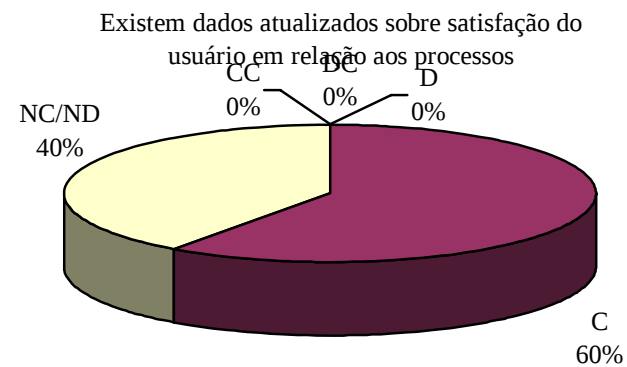
A empresa possui pesquisas, mas os dados não são públicos.

A Embratel possui dados que comprovam a eficácia do planejamento orçamentário utilizado.



Mensalmente é feita uma análise dos dados realizados contra o que havia sido projetado.

A Embratel possui dados atualizados sobre a satisfação dos usuários em relação aos principais processos de prestação de serviços.



Quadro 13: Atributos desejados/necessários para os recursos e condições organizacionais da Embratel

As principais forças encontradas na empresa foram as equipes, o sistema de remuneração, a geração de caixa, a capacidade de financiamento, a capacidade de rede e o desempenho.

No caso das equipes, o grande destaque foi para a existência de equipes multifuncionais e interfuncionais, que são bastante comuns na Embratel.

Já o sistema de remuneração foi visto como uma força, por incluir indicadores de desempenho individual, que são efetivamente utilizados para a remuneração variável, embora com peso muito menor que os indicadores corporativos e das áreas.

A empresa atualmente possui recursos próprios disponíveis para financiar seu crescimento, assim como para desenvolver e implementar técnicas orçamentárias avançadas. Por estes motivos, geração de caixa foi considerada uma força.

Finalmente, o desempenho foi percebido como uma importante força, já que notam-se, nos últimos anos, melhoras nos resultados operacionais da empresa, nas pesquisas de satisfação com os clientes no que tange os serviços e nos processos da empresa.

Por outro lado, as fraquezas encontradas na empresa foram sua estrutura organizacional, o processo de planejamento estratégico, os sistemas gerenciais, o sistema de medição de desempenho organizacional, a cultura, a liderança, a comunicação informal, a tecnologia da informação, a inovação, as metodologias e técnicas específicas adotadas, os talentos, o sistema de treinamento e a última milha.

A estrutura organizacional foi considerada inadequada ao setor, além de não poder ser modificada de maneira rápida e eficiente em resposta a mudanças no mercado. A excessiva centralização das decisões também foi considerada uma fraqueza.

Os principais problemas encontrados no planejamento estratégico foram: a não utilização das pesquisas com usuários para o desenvolvimento do plano, assim como as informações sobre a capacitação dos funcionários. O planejamento estratégico também não tem a participação de todos os níveis e não transforma os fatores críticos em planos de ação. Os objetivos estratégicos não são transparentes a todos os níveis da empresa e nem alinhados a estes.

No que tange aos sistemas, pode-se dizer que não existem sistemas gerenciais que forneçam dados para o planejamento orçamentário e/ou que sejam usados

sistematicamente para o planejamento orçamentário. Já o sistema de medição de desempenho organizacional, embora esteja implementado, não é utilizado de maneira correta por grande parte dos gestores, que dão pontuação máxima para todos os seus funcionários, ainda que não tenham cumprido seus objetivos. Isso se deve, em grande parte, à falta de treinamento dos gestores.

A cultura organizacional, como resultado da fraqueza percebida em ítems como liderança, estrutura organizacional e sistema de medição de desempenho, também é uma fraqueza. Muito embora as pessoas estejam buscando a melhoria contínua dos processos, isso não significa que os processos estejam estruturados visando à satisfação do cliente.

Quanto à liderança, esta não é feita pelo exemplo (*coaching*), nem tampouco é participativa. Segundo os respondentes da pesquisa, os líderes não estão comprometidos com as metas orçamentárias e a diretoria não comunica os valores da organização.

Além disso, a comunicação informal não é praticada nem há estímulo para que as áreas trabalhem em conjunto para atender os clientes. Também não existem sistemas em tempo real que possam ser acessados por todos os níveis da empresa.

No quesito inovação, não há incentivo ao desenvolvimento de projetos inovadores nem de sistemas que visem à melhoria dos processos. É importante destacar que não são utilizadas, sistematicamente, novas técnicas para a melhoria de processos e os processos de apoio (como finanças) não são gerenciados com base em indicadores voltados ao cliente.

Outra fraqueza observada foram os talentos: a capacitação dos empregados não é adequada aos objetivos estratégicos traçados pela Embratel. Os funcionários não possuem qualificação para aplicar metodologias que favoreçam o alinhamento do planejamento orçamentário ao planejamento estratégico.

No que diz respeito a treinamento, a empresa não oferece treinamento contínuo de técnicas a serem utilizadas no processo orçamentário, não há treinamento para gestores, nem tampouco oportunidades de educação e de desenvolvimento que atendam às necessidades de todos os níveis hierárquicos. Além disso, não existe um sistema de treinamento vinculado aos objetivos estratégicos.

Finalmente, observou-se uma fraqueza nos itens físicos, mais especificamente na última milha. A Embratel não tem acesso à última milha como suas concorrentes e o está desenvolvendo por meio de uma parceria com a Net.

4.3.5

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

Neste item, são apresentados os resultados da investigação documental sobre o desempenho da Embratel. Como a empresa tem capital aberto (está em processo de fechamento) só serão apresentados dados públicos, de conhecimento do mercado.

Para avaliar o desempenho atual da Embratel, foram analisados indicadores financeiros constantes dos relatórios divulgados ao mercado. Os resultados são apresentados a seguir.

	R 2003	R 2004	R 2005	P 2006
Receita Líq	7,044	7,333	7,565	8,185
EBITDA	1,783	1,373	1,694	2,021
margem EBITDA	25.3%	18.7%	22.4%	24.7%
Lucro Líq	224	(339)	174	773
LDN (R\$)	4,052	4,013	4,105	4,201
LDN (min)	14,550	12,386	12,470	14,121
LDI (R\$)	857	769	653	518
LDI (min)	1,678	1,724	2,188	2,039
Dados	1,756	1,709	1,840	2,260
Local	135	608	680	899

Quadro 14: Indicadores Financeiros da Embratel de 2003-2006.

Legenda: R – realizado; P – projeção; LDN – longa distância nacional;
LDI – longa distância internacional

Como pode ser visto no Quadro 14, a receita líquida da Embratel vem crescendo muito pouco desde 2003 e abaixo das taxas de inflação observadas no Brasil, o que significa que, em termos reais, a receita vem diminuindo a cada ano. Para 2006, no entanto, há expectativa de reversão desta tendência com base nos valores reais que já foram anunciados para os primeiros nove meses do ano.

Os dois principais indicadores financeiros acompanhados pela empresa e utilizados para a medição de desempenho e para o pagamento do bônus são o crescimento da receita e a margem Ebitda. Esta, que mantinha-se num patamar histórico de 25% até 2003, sofreu grande queda em 2004, se recuperou levemente em 2005 e espera-se que volte para o nível de 25% em 2006.

Outra análise importante mostrada na tabela é a quebra da receita por linha de serviço. Percebe-se receita de longa distância nacional praticamente em linha nos últimos quatro anos, enquanto a receita de longa distância internacional vem sendo reduzida ano a ano. A receita de dados, que mantinha-se estável até 2004, apresentou leve crescimento em 2005 e também espera-se melhora para 2006.

No entanto, a linha que percentualmente mais cresceu nos últimos três anos foi a de telefonia local, embora sua contribuição para a receita total da empresa ainda seja muito tímida. Nesta linha de receita estão incluídos: o Livre, o Netfone e o Vip Line. A receita com serviços locais é a grande aposta da Embratel para continuar crescendo e este é o principal objetivo estratégico da empresa.

A Embratel é uma empresa de capital aberto (está em processo de fechamento) com ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), por isso outro indicador importante que deve ser olhado é o histórico de preço das ações PN. A evolução das ações está listada no Gráfico 5.

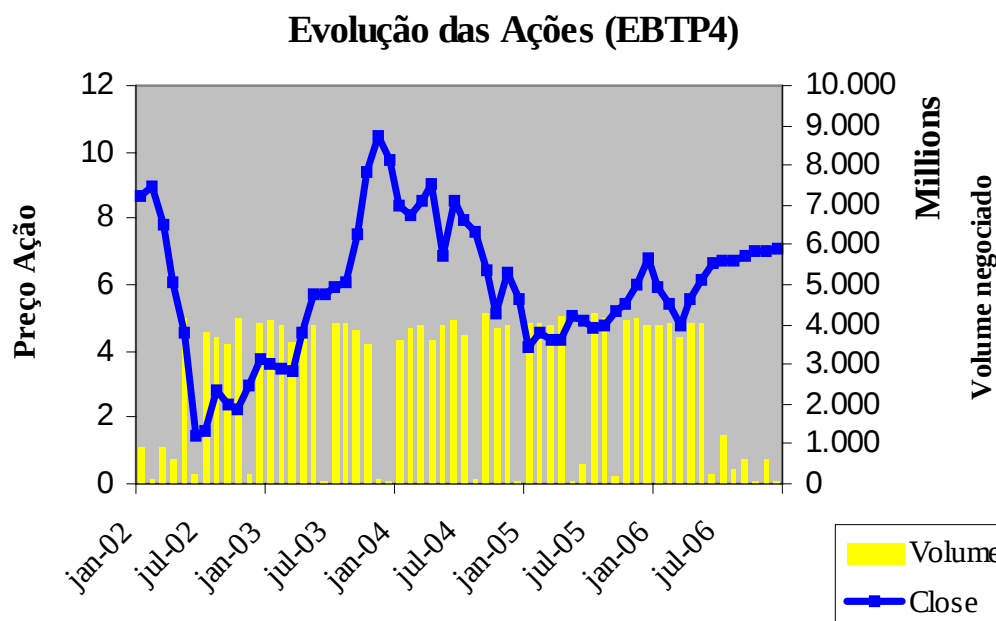


Gráfico 5: Evolução das ações preferenciais da Embratel
Fonte: Bovespa

Como pode ser observado no Gráfico 5, até meados de 2002, o valor da ação da Embratel apresentou forte ciclo de queda, chegando à mínima histórica no mês de junho. A partir do segundo semestre de 2002, a ação iniciou sua trajetória de recuperação, seguindo a tendência do Índice Bovespa, como pode ser visto no Gráfico 6.

Além disso, nessa época começaram os boatos de que a Telmex iria comprar a Embratel, o que garantiria grande fôlego financeiro e capacidade de investimento para a empresa, já que o então acionista (MCI Worldcom) estava em situação de *default*. A forte alta das ações já mostrava especulação em torno da compra da empresa.

O ano de 2004 foi novamente de queda para as ações e a venda foi efetivada no mês de julho. O ano de 2004 foi difícil para as empresas de telecomunicações como um todo, sendo que tanto Embratel quanto Telemar realizaram grandes renegociações de suas respectivas dívidas. As ações da Embratel sofreram mais, pois a empresa não conseguia aumentar sua receita.

A partir de 2005, o valor das ações voltou a aumentar, com melhores indicadores financeiros por parte da empresa, tais como o aumento da margem Ebitda. Além disso, no primeiro semestre de 2006 foi anunciado o fechamento de capital e o interesse do acionista controlador em comprar a participação dos minoritários.

Evolução Ibovespa

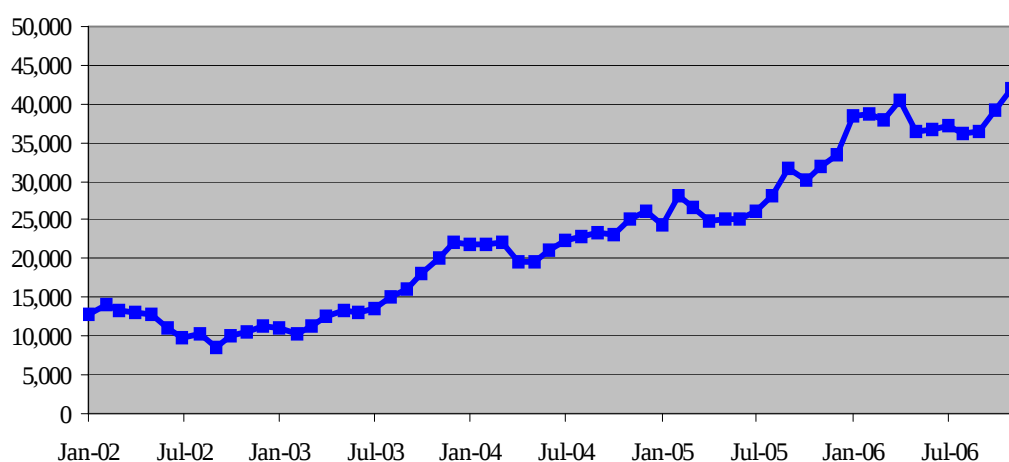


Gráfico 6: Evolução do Índice Bovespa
Fonte: Bovespa

O setor de telecomunicações, conforme já mencionado anteriormente, requer das empresas altos níveis de investimento, pois a tecnologia evolui rapidamente. Desta forma, todas as empresas do setor já passaram por momentos de grande endividamento para financiar seus investimentos. Assim, faz-se necessário analisar o endividamento da Embratel ao longo do tempo. O Quadro 14 mostra a evolução do grau de endividamento.

Anos	2003	2004	2005	2006
Dívida total	4,591	3,430	1,618	2,287
Dívida Líquida	2,871	2,598	1,008	1,601
Patrimônio Líquido	4,875	4,526	7,365	7,301
Dívida Líquida / PL	59%	57%	14%	22%

Quadro 15: Endividamento da Embratel (em R\$ milhões)

Até 2004, a Embratel possuía dívida líquida superior a R\$ 2 bilhões, com relação dívida líquida sobre patrimônio líquido acima de 50%. No ano de 2004, a empresa realizou uma grande renegociação de suas dívidas e o acionista efetivou aumento de capital de US\$ 700 milhões para reduzir o endividamento.

Atualmente, a dívida líquida é de R\$ 1,6 bilhão, com relação dívida líquida sobre patrimônio líquido pouco maior que 20%. Este índice é baixo para o setor de telecomunicações, significando que a empresa está muito capitalizada. Pelas teorias de finanças, sabe-se que o capital próprio é mais caro que o capital de terceiros, ainda que oneroso, pois envolve mais risco. A consequência disto é um custo médio ponderado de capital (WACC) mais alto, reduzindo o valor da empresa.

Como a Embratel ainda possui capital aberto, não será possível apresentar os relatórios utilizados para o acompanhamento do orçamento, pois os dados são confidenciais. A empresa realiza pesquisas de satisfação do cliente periodicamente, mas os resultados dessas pesquisas também não são públicos.

Em síntese, pode-se dizer que o desempenho da Embratel é medido e limita-se a indicadores financeiros, com nenhuma ênfase no público interno e alguma ênfase no público externo (usuários).

No próximo capítulo, serão discutidos os resultados apresentados neste capítulo, considerando-se as limitações metodológicas.