

5 Discussão

Neste capítulo é discutido o quanto os resultados da pesquisa permitem responder às questões intermediárias com vistas a reunir subsídios para responder à pergunta central. Foca-se nas duas últimas questões intermediárias colocadas no Capítulo 1.

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

Para responder a esta pergunta, será necessário voltar a alguns pontos importantes já colocados no capítulo anterior.

Com base no resultado do levantamento de percepções, identificou-se que a principal estratégia adotada pela Embratel é a de diferenciação pela imagem, orientada para o cliente ao oferecer preços baixos. Conforme pressuposto da pesquisa, a estratégia é adequada ao contexto e a empresa está, inclusive, saindo na frente de suas concorrentes na convergência.

Dentro deste contexto e à luz da estratégia adotada pela companhia, foi caracterizado o processo de planejamento orçamentário da Embratel e foram analisadas suas implicações estratégicas. A conclusão é que este processo constitui uma fraqueza real, contribuindo pouco para a otimização do desempenho da empresa.

Os pontos fracos encontrados no processo de planejamento orçamentário que embasam esta conclusão são:

- ✓ Falta de consistência entre o planejamento orçamentário (PO) e o planejamento estratégico (PO não contempla todos os objetivos estratégicos);
- ✓ PO não baseado em expectativas racionais, isto é, só contém metas e nenhuma restrição;
- ✓ PO não compromete recursos humanos e financeiros, segundo a estratégia da empresa;

- ✓ PO não dá subsídio à tomada de decisão, à medida em que não traça cenários;
- ✓ PO não compatibiliza objetivos distintos das diversas áreas;
- ✓ PO não é pró-ativo, à medida em que a direção da empresa define políticas e metas, mas não as transmite de forma transparente aos níveis inferiores.

No Quadro 16 foi feita a análise de *fit* (adequação) entre o planejamento orçamentário e a estratégia da empresa.

Estratégia da Embratel: diferenciação pela imagem, orientada para o cliente													<i>Fit</i>										
Atributos Desejáveis/Necessários a um planejamento orçamentário alinhado à estratégia	Fatores organizacionais da Embratel e suas implicações estratégicas para assegurar a implementação e gestão do planejamento orçamentário alinhadas à estratégia da empresa.												Caracterização do planejamento orçamentário da Embratel – resultado da pesquisa – e suas implicações estratégicas	Adequação do PO à estratégia									
	Estrutura Org	Equipes	Plan Estratégico	Sist Gerencial	SMDO	Remuneração	Cultura	Liderança	Comunicação	TI	Inovação	Metodologias			Talentos	Geração Caixa	Financiamento	Hedge	Co-billing	Última milha	Capacid Rede		
Processo alinhado à estratégia da empresa.	Fraqueza	NA	Fraqueza	Fraqueza	Fraqueza	NA	Fraqueza	Fraqueza	Fraqueza	Fraqueza	NA	Fraqueza	Fraqueza	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	O planejamento orçamentário não está alinhado à estratégia, pois não contempla os objetivos estratégicos nem os resultados das pesquisas de satisfação com clientes.	Fraqueza Potencial	Não há adequação
Processo baseado em expectativas racionais.	NA	NA	Fraqueza	Fraqueza	NA	NA	NA	Fraqueza	Fraqueza	NA	NA	Fraqueza	Fraqueza	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	O planejamento orçamentário é feito considerando apenas metas, sem levar em conta as restrições (de recursos humanos e financeiros), que também são muito importantes para o atingimento dos objetivos contemplados no planejamento estratégico.	Fraqueza Real	Não há adequação

<p>Processo que compromete recursos humanos e financeiros.</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>NA</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>NA</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>NA</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>NA</p>	<p>Força</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>O planejamento orçamentário (PO) não utiliza os recursos humanos da melhor maneira possível, não prevendo gastos com treinamento. Quanto aos recursos financeiros, também não são utilizados da melhor forma, na medida em que nem todos os objetivos estratégicos estão contemplados no PO.</p>	<p>Fraqueza Real</p>	<p>Não há adequação</p>						
<p>Processo que dá subsídio para as tomadas de decisão.</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>NA</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>NA</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>O planejamento orçamentário da Embratel não dá subsídios para a tomada de decisão, pois não gera cenários nem prevê tendências.</p>	<p>Fraqueza Real</p>	<p>Não há adequação</p>	
<p>Processo que compatibiliza objetivos de várias áreas.</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>NA</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>Fraqueza</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>O planejamento orçamentário é feito muito mais com base nos anos anteriores do que com base no planejamento estratégico. O orçamento das áreas é definido pela área de planejamento e não o inverso.</p>	<p>Fraqueza Real</p>	<p>Não há adequação</p>	

Processo pró-ativo.	Fraqueza	Força	Fraqueza	Fraqueza	NA	NA	NA	Fraqueza	Fraqueza	Fraqueza	NA	Fraqueza	Fraqueza	NA	NA	NA	NA	NA	NA	O planejamento orçamentário não é pró-ativo e acaba ficando restrito a algumas diretrizes “dadas” pelo acionista.	Fraqueza Real	Não há adequação
Processo que aumenta a transparência entre as áreas.	NA	NA	Fraqueza	Fraqueza	NA	Fraqueza	Fraqueza	NA	NA	Fraqueza	Fraqueza	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	O planejamento orçamentário não aumenta a transparência entre as áreas, na medida em que o processo é <i>top down</i> , ou seja, as áreas já recebem um limite de orçamento pré-definido.	Fraqueza Potencial	Não há adequação
Processo que define os meios para o atingimento de cada objetivo estabelecido.	Fraqueza	NA	Fraqueza	Fraqueza	Fraqueza	Força	NA	Fraqueza	NA	NA	NA	Fraqueza	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	O planejamento orçamentário não engloba todos os objetivos estratégicos e muito menos estes são evoluídos para planos de ação. Além disso, atualmente estão sendo priorizadas as metas de curto prazo.	Fraqueza Potencial	Não há adequação
Resultados:	Desempenho da Embratel																		À luz dos fatores organizacionais, o planejamento orçamentário não está alinhado à estratégia da empresa.	Não há <i>fit</i> .		
	Operacional		Financeiro		Satisfação do Cliente			Responsabilidade Social														
-		+		+			Inexistente															

Quadro 16: Análise de *fit* entre o planejamento orçamentário e a estratégia da Embratel

legenda: NA – não se aplica

De acordo com o modelo GI, utilizado como arcabouço teórico para esta pesquisa, o desempenho de uma empresa tende a ser melhor quando há congruência entre os processos e a estratégia. Como já citado anteriormente, no caso da Embratel não foi possível verificar esta congruência e isso se reflete no desempenho operacional da empresa, que não vem sendo satisfatório. Conforme exposto no Capítulo 4, a receita da Embratel não vem crescendo nos últimos anos; pelo contrário, nota-se que, em termos reais (descontada a inflação), a receita apresenta queda.

Pelo Quadro 16, nota-se que o desempenho alcançado pela Embratel por meio de sua estratégia atual e de seus recursos (quase todos classificados como fraquezas) não tem sido satisfatório. Embora o desempenho financeiro tenha sido positivo, o desempenho operacional não tem sido bom e não existe nenhuma iniciativa relacionada à responsabilidade social. Basicamente, o desempenho financeiro melhorou devido à grande renegociação de dívida realizada. A satisfação dos clientes também melhorou, segundo informações dadas pelos entrevistados. Como a pesquisadora não teve acesso aos resultados das pesquisas de satisfação, que são confidenciais, não pode-se concluir a respeito.

Cabe ressaltar que, embora a Embratel possua indicadores operacionais e financeiros que avaliam seu processo global, esses não são consistentes com a estratégia de diferenciação pela imagem adotada pela empresa. Para uma estratégia de diferenciação pela imagem seria muito importante, inclusive, que a empresa fosse socialmente responsável, já que nota-se uma tendência de os consumidores serem cada vez mais atentos e exigentes com relação a isso.

Analisando as informações do Quadro 16, conclui-se também que, para ser adequado à estratégia, o processo de planejamento orçamentário (PO) da Embratel deveria ser participativo, compatibilizando os objetivos, muitas vezes conflitantes, das diversas áreas. O PO também deveria ser baseado em expectativas racionais, incluindo as restrições existentes e comprometer os recursos humanos e financeiros.

Ademais, o PO deveria ser transparente aos diversos níveis da empresa e auxiliar na previsão de tendências. Nesse caso, com a realização de cenários que auxiliassem na tomada de decisão.

Pode-se dizer, com base no que já foi apresentado até agora e como resposta à pergunta inicial, que os resultados sugerem fortemente que o processo de planejamento orçamentário da Embratel ainda não está adequado à estratégia da empresa.

Na próxima seção, são discutidos os resultados para responder à oitava questão intermediária colocada no Capítulo 1.

5.2

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

Esta seção tem por objetivo discutir os fatores críticos para o alinhamento do planejamento orçamentário ao planejamento estratégico.

As maiores dificuldades para assegurar o alinhamento proposto no problema central desta pesquisa são aquelas já citadas nos fatores organizacionais e classificadas como fraqueza real, na Seção 4.3.5 do Capítulo anterior. Já os recursos e condições que contribuem para o alinhamento são os fatores organizacionais que receberam a classificação de força real ou potencial nessa mesma seção.

O Quadro 17 apresenta a caracterização desses fatores especificamente para a Embratel, com base nos resultados obtidos na pesquisa, bem como sua classificação como fatores que contribuem ou dificultam o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário.

Variável	Caracterização dos Fatores Organizacionais	Contribui	Não Contribui
Estrutura Organizacional (Organização <i>Hard</i>)	Estrutura organizacional em constante mudança, tanto que a empresa não disponibiliza ao público externo um organograma oficial. Esta estrutura, por ser muito grande, não seria facilmente modificada no caso de mudanças mercadológicas.		
Equipes	As equipes são multi e interfuncionais, o que contribui		

(Organização <i>Hard</i>)	para o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário (PO).		
Planejamento Estratégico (Organização <i>Hard</i>)	Informações colhidas nas pesquisas com usuários e informações sobre capacitação dos empregados não são usadas para o PO. Os fatores críticos para o sucesso não são transformados em planos de ação. Os objetivos estratégicos não são transparentes a todos os níveis da empresa, assim como não existem representantes de todos os níveis participando da elaboração do planejamento estratégico.		
Sistemas Gerenciais (Organização <i>Hard</i>)	Não há um sistema capaz de captar, processar e fornecer dados para o processo orçamentário.		
Sistemas de Medição de Desempenho (SMDO) (Organização <i>Hard</i>)	O SMDO não está funcionando de maneira adequada em muitas áreas da empresa devido à falta de treinamento dos gestores.		
Sistemas de Treinamento (Organização <i>Hard</i>)	A empresa não oferece um treinamento contínuo de técnicas a serem utilizadas no PO, nem treinamento para gestores afim de que tenham um melhor desempenho de suas funções. Também não é oferecido treinamento aos demais níveis organizacionais. O sistema de treinamento não está vinculado aos objetivos estratégicos.		
Sistemas de Remuneração e de Recompensa (Organização <i>Hard</i>)	O sistema de remuneração e de recompensa inclui indicadores referentes ao desempenho dos funcionários e esses indicadores são usados sistematicamente no sistema de remuneração e recompensa.		
Cultura Organizacional (Organização <i>Soft</i>)	A cultura da Embratel não favorece a adaptação dos funcionários a mudanças e, embora exista a busca pela melhoria contínua e pela conscientização sobre a importância de melhorar o desempenho, esses processos não são necessariamente focados no cliente. Ademais, a cultura é muito influenciada pelo estilo de liderança centralizadora, pela estrutura organizacional hierarquizada e pelo sistema de treinamento deficiente, que são fraquezas reais.		
Estilo de Liderança	A liderança não é participativa, pelo contrário,		

(Organização <i>Soft</i>)	percebe-se uma excessiva centralização na tomada de decisão. A liderança também não é feita através de coaching (liderança pelo exemplo). Adicionalmente, foi considerado que a diretoria e a alta gerência não comunicam os valores da organização para os diferentes níveis.		
Comunicação Informal (Organização <i>Soft</i>)	Não é praticada a comunicação informal, o que favoreceria retorno sobre as medidas de desempenho, metas e planos de ação. Também não há estímulo, por parte da diretoria, para que áreas distintas da empresa trabalhem em conjunto para atender ao cliente.		
Tecnologia da Informação (Tecnologia <i>Hard</i>)	Não existe na empresa sistema em tempo real que possa ser acessado por todos os níveis.		
Inovação (Tecnologia <i>Soft</i>)	Não existe incentivo ao desenvolvimento de projetos inovadores nem ao desenvolvimento de projetos que contribuam para a melhoria de processos.		
Metodologias e Técnicas Específicas (Tecnologia <i>Soft</i>)	As equipes não utilizam novas técnicas que contribuam para a melhoria dos processos e áreas de apoio (como é o caso de finanças) não são gerenciadas com base em indicadores voltados para o cliente.		
Talentos e Capacidades (Pessoas)	A capacidade dos funcionários não é adequada aos objetivos estratégicos e tampouco eles têm capacidade de aplicar as metodologias necessárias ao alinhamento estratégico. Ademais, considerou-se que eles não são estimulados a contribuir com idéias para a melhoria dos serviços.		
Geração de Caixa (Financeiros)	Trata-se de uma grande força da empresa. Existe disponibilidade de caixa para financiar os projetos, seja por meio de geração própria de caixa, de crédito no mercado nacional ou de aporte de capital por parte do acionista, que tem acesso às principais fontes externas.		
Financiamento (Financeiros)	À exceção do BNDES, a empresa tem acesso às principais fontes de financiamento nacionais e estrangeiras.		
<i>Hedge</i> (Financeiros)	A falta de uma política clara de <i>hedge</i> e o significativo endividamento em moeda estrangeira prejudicam a		

	capacidade da empresa de se proteger contra variações cambiais adversas e também impedem que a empresa aproveite os melhores momentos para se posicionar nesses instrumentos de <i>hedge</i> .		
Co-faturamento (Financeiros)	Como as principais concorrentes da Embratel são obrigadas pela Anatel a oferecer a ela o serviço de co-faturamento, este se tornou uma força, pois reduziu em muito a inadimplência da companhia, que era um grande problema.		
Última Milha (Físicos)	A empresa não tem acesso à última milha e o está desenvolvendo por meio de uma empresa parceira. No final das contas, é a última milha que permite o acesso direto ao cliente final.		
Capacidade de Rede (Físicos)	A rede da Embratel é uma das maiores e possui anel de fibra ótica ligando todas as capitais brasileiras. A empresa está investindo em softwares que aumentam a capacidade de sua rede e também já está ativando os novos clientes na tecnologia de protocolo IP.		

Quadro 17: Fatores que contribuem ou não contribuem (dificultam) para o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário da Embratel.

De acordo com o Quadro 17 e como resultado da pesquisa realizada, os fatores que mais dificultam o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário no caso específico da Embratel são:

- ✓ a estrutura organizacional, que está constantemente sendo revista e foi citada por todos os entrevistados como um dos fatores que mais dificultam a utilização bem sucedida da estratégia;
- ✓ o planejamento inadequado das mudanças, segundo item mais citado pelos entrevistados;
- ✓ o planejamento estratégico, que é desenvolvido por pouquíssimas pessoas da diretoria e depois não é sequer passado de forma clara para os demais níveis da empresa;
- ✓ os sistemas gerenciais, incapazes de fornecer dados para o planejamento orçamentário;
- ✓ o sistema de treinamento, que é praticamente inexistente;

- ✓ o sistema de medição de desempenho, que não é utilizado de forma correta por muitas áreas;
- ✓ a cultura organizacional, que não favorece a adaptação das pessoas a mudanças;
- ✓ a liderança, com excessiva centralização;
- ✓ a comunicação informal, que não é praticada nem estimulada;
- ✓ a inovação, pois não existe incentivo a projetos inovadores dentro de uma empresa que atua na área de tecnologia;
- ✓ os funcionários, que não são capacitados para aplicar metodologias que favoreçam o alinhamento estratégico;
- ✓ as demais fraquezas foram consideradas menos importantes e, por isso, não foram citadas.

Vale ressaltar alguns trechos das entrevistas a respeito dos fatores que não contribuem para o alinhamento estratégico.

“A Embratel só utiliza as informações colhidas nas pesquisas com usuários para o cálculo da remuneração variável.”

Informações estratégicas como as pesquisas de satisfação dos clientes corporativos e residenciais não são utilizadas para desenvolver planos de ação, mas apenas para avaliar o desempenho e servir de base para o pagamento da remuneração variável.

“Existia uma área de visão tecnológica que fazia cenários sobre a evolução da tecnologia e passava para a área de planejamento. Essa área acabou e agora o processo não é mais formal, depende do interesse da pessoa que está fazendo as projeções.”

A análise dos concorrentes, do que eles estão desenvolvendo, das novas tecnologias que estão surgindo (e que podem até substituir a tecnologia atual) e a formulação de cenários são muito importantes para o desenvolvimento do planejamento estratégico. A criação de cenários ajuda a racionalizar o processo,

facilitando as tomadas de decisão. No caso específico da Embratel, nenhum desses processos vem sendo realizado de maneira sistemática, o que dificulta o alinhamento do planejamento orçamentário ao estratégico.

“Seria necessário um grande plano de capacitação dos funcionários.”

“Um fator que dificulta a adaptação das pessoas às mudanças é a praticamente inexistência de movimentação horizontal. As pessoas se acostumam a fazer o mesmo trabalho durante muito tempo.”

Um dos fatores que mais chama a atenção por não contribuir para o alinhamento é a atitude das pessoas. Os funcionários, e em particular os entrevistados, demonstram estar desmotivados e o *turn over* da empresa foi alto nos dois anos anteriores à pesquisa. Em algumas áreas percebe-se claramente que os funcionários mais qualificados deixaram a empresa e ficaram os com menor qualificação.

Não há incentivo para migrações entre áreas, nem tampouco verifica-se a existência de um plano de carreira. As reestruturações têm sido constantes, o que reduz a credibilidade dos funcionários e leva à falta de perspectiva de futuro. Conseqüentemente, também se reduz o comprometimento das pessoas com a empresa.

“A Embratel utiliza muito pouco as informações disponíveis sobre os concorrentes e também se expõe muito pouco ao mercado em eventos de telecom. É só olhar nos anais do Futurecom (congresso anual de telecomunicações) para ver que raramente há um palestrante da Embratel, enquanto é comum ver palestrantes das concorrentes.” (http_10)

De fato, enquanto os concorrentes se reúnem anualmente para discutir e expor assuntos pertinentes ao mercado de telecomunicações, a Embratel não enviou nenhum representante. Isso não contribui para o alinhamento estratégico.

Por outro lado, podem ser citados como fatores que contribuem para o alinhamento estratégico:

- ✓ As equipes, que comumente são multifuncionais e interfuncionais;
- ✓ O sistema de remuneração e recompensa, que inclui indicadores sobre o desempenho individual dos funcionários e é utilizado como base para o pagamento da remuneração variável;
- ✓ Os fatores financeiros como geração de caixa e alta capacidade de financiamento, que permitem que a empresa tenha recursos suficientes para investir em seu negócio.

Embora existam fatores que contribuem para o alinhamento, a maioria não contribui, agindo como uma fraqueza. Assim, de modo geral, o planejamento orçamentário constitui-se em uma fraqueza para o planejamento estratégico, pois não está alinhado.

No próximo Capítulo, mostra-se o quanto a pesquisa conseguiu responder à questão central. Também serão feitas considerações finais, bem como sugestões para futuras pesquisas.