

6 Conclusão

6.1 Lições da pesquisa

Os resultados da pesquisa seguiram os passos da metodologia de análise estratégica adotada no Capítulo 2 (Referencial Teórico). Assim, caracterizou-se a estratégia da Embratel como de diferenciação pela imagem e orientada ao cliente, o que foi considerado adequado. Em seguida, foi feita a caracterização do planejamento orçamentário, à luz da estratégia adotada e das variáveis secundárias. Logo em seguida, foram identificados os demais fatores organizacionais e analisadas suas implicações estratégicas, sendo estas classificadas como forças ou fraquezas (reais ou potenciais) com relação à gestão do planejamento orçamentário da Embratel.

Como principal resultado da pesquisa, concluiu-se que **o planejamento orçamentário não era adequado à estratégia da empresa**. Outro resultado importante foi a identificação dos fatores organizacionais que contribuem e que não contribuem para o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário da Embratel. Os fatores que contribuem são as equipes, o sistema de remuneração, a geração de caixa, a capacidade de financiamento e a capacidade de rede. Todos os demais foram considerados barreiras ao alinhamento estratégico.

Pode-se dizer que foi alcançado o objetivo desta pesquisa ao compartilhar lições do **estudo de caso realizado na Embratel**, sobre a prática de **avaliar o alinhamento orçamentário ao estratégico**. Esta pesquisa faz parte de uma linha de pesquisa maior que busca desenvolver e aprimorar modelos de avaliação estratégica, aplicados a empresas de diversos setores.

As contribuições desta pesquisa são:

- ✓ Poderá servir de base para a Embratel como direcionador para as melhorias que podem ser implementadas;

- ✓ Poderá servir de base para as demais empresas do setor que quiserem tirar lições deste estudo de caso para implementar melhorias em seus próprios processos;
- ✓ Poderá servir de base para futuras pesquisas sobre alinhamento estratégico ou gestão estratégica.

6.2 Recomendações para o caso da Embratel

Nesta seção são feitas recomendações, específicas para o caso da Embratel, levando em consideração as colocações feitas nas seções anteriores.

Lembra-se que a questão central da pesquisa era: Como a Embratel pode garantir um alinhamento efetivo entre planejamento orçamentário e planejamento estratégico no mercado altamente competitivo em que ela opera? Com base nos resultados apresentados nos Capítulos 4 e 5 sob a forma de respostas às perguntas intermediárias, ficou claro que, para assegurar o alinhamento necessário entre os planejamentos orçamentário e estratégico, seria necessário adotar as medidas descritas abaixo.

A formulação destas medidas baseia-se na identificação das forças e das fraquezas estratégicas detalhadas nos Capítulos 4 e 5. Já o objetivo é anular as fraquezas, ou seja, os fatores que não contribuem para o alinhamento ou até mesmo tentar revertê-los em forças. Mais detalhadamente, seguem as recomendações para cada uma das fraquezas.

O que concerne aos fatores organizacionais a começar pela estrutura organizacional, entendendo que a Embratel tem uma planta muito grande e que abrange todo o território nacional e que isso explica a existência de tantos níveis hierárquicos, caberia implementar uma estrutura mais achatada e flexível que seja viável a longo prazo. Em outras palavras, evitar reestruturações constantes, como vem acontecendo. Isso é desgastante para as pessoas que trabalham na empresa e também interrompe o ciclo de trabalho das equipes.

Muito ligado ao que foi dito no parágrafo anterior, um planejamento sistemático das mudanças é de extrema importância, à medida em que torna os processos mais previsíveis e transparentes. Mudanças planejadas têm mais chance de serem bem implementadas e reduzem a ansiedade das pessoas envolvidas.

O processo de planejamento estratégico talvez seja o mais importante dentro de qualquer empresa. Isso porque ele decide os rumos que esta seguirá no futuro e se ela será capaz de sobreviver ou não. Desta forma, ele deve, necessariamente, se traduzir em uma força. A sugestão para o caso específico da Embratel é tornar este processo mais formal (documentado) e participativo e reavaliá-lo constantemente para que as melhorias sejam contínuas. O ideal é que houvesse a participação de pessoas de áreas que tenham interface direta com clientes, que acompanhem as movimentações dos concorrentes, que estejam cientes dos avanços tecnológicos do setor e/ou que conheçam muito bem as operações e potencialidades da própria empresa.

Um segundo passo seria, após realizado o planejamento, comunicar de maneira clara e formal a todos os funcionários quais são os objetivos estratégicos da empresa. Idealmente, essa comunicação deveria ser realizada em uma convenção para garantir a participação de todos, em um dia que todas as atenções estivessem voltadas para a estratégia. No entanto, essa opção também é onerosa e poderia ser substituída pela TV executiva, que já é meio de comunicação muito utilizado pela empresa. Certamente não com os mesmos resultados, pois as pessoas permanecem em suas estações de trabalho, muitas vezes realizando outras atividades paralelamente.

Uma outra recomendação é o desenvolvimento de cenários durante o planejamento estratégico, que contemplem várias possibilidades de mudanças no mercado. Mesmo no pior cenário, a empresa deve ser capaz de sobreviver ao implementar os planos de ação propostos.

Ainda com relação ao planejamento estratégico, a última sugestão é que ele leve em consideração as informações extraídas das pesquisas com usuários e também as informações sobre a capacitação dos funcionários, porque, na prática, são eles que facultam o plano de ações para se atingirem os objetivos estabelecidos.

Com relação aos sistemas gerenciais, é muito importante que eles tenham interface entre si e, principalmente, interface com o sistema corporativo (SAP) para que sejam ferramentas úteis ao contribuir com informações para a elaboração do planejamento orçamentário. Vale ressaltar que, conforme já citado no Capítulo 2, o planejamento orçamentário, se alinhado ao estratégico, nada mais é do que a vontade dos acionistas traduzida em números.

Uma recomendação também muito importante é quanto ao sistema de treinamento. As empresas são constituídas de três itens: ativos fixos (*hardware*), processos (*software*) e pessoas. O primeiro só pode ser mudado com investimentos financeiros, mas o segundo pode ser mudado pelo terceiro. Isto quer dizer que são as pessoas que realizam os processos, podendo melhorá-los ou piorá-los. Só com investimento nas pessoas, em treinamentos específicos, será possível melhorar os processos. Mais do que isso, será possível fidelizar as pessoas e reduzir o *turn over* da Embratel.

No que tange ao sistema de medição de desempenho organizacional (SMDO), algumas atitudes relevantes devem ser tomadas, como:

- ✓ treinamento dos gestores para esta ferramenta, de forma que ela seja justa e confiável;
- ✓ atualização mensal dos indicadores corporativos contemplados no SMDO, disponibilizando-as a todos os funcionários;
- ✓ disponibilização da metodologia de pesquisa dos índices de satisfação do cliente.

Com relação à liderança, o que se pode dizer é que ela deve ser feita por meio de *coaching*, ou seja, por meio de exemplos dos que têm o poder para isso dentro da empresa, para que sejam seguidos pelos demais. Embora a centralização excessiva seja uma característica cultural do acionista controlador, ela pode e deve ser mudada e adequada à realidade da empresa no Brasil. Isto porque, no México, o acionista opera em um ambiente de monopólio, enquanto que, no Brasil, enfrenta mercado com competição acirrada.

Outra recomendação bastante importante diz respeito à questão da inovação. Os setores de tecnologia, como é o caso de telecomunicações, são conhecidos por essa importante característica. Torna-se urgente para a Embratel estimular mais o desenvolvimento tecnológico dentro da empresa, com a reativação de laboratórios de teste de novos produtos e serviços. Também seria interessante desenvolver sistema de premiação específico para projetos inovadores dentro da empresa. Como o time de engenheiros da Embratel é reconhecido como sendo um dos melhores no Brasil, certamente surgiriam projetos interessantes que poderiam colocar a empresa em posição privilegiada dentro do setor.

Mais especificamente sobre o planejamento orçamentário, que é foco desta pesquisa, recomenda-se fortemente a implementação de um sistema para desenvolvê-lo, preferencialmente um sistema com interface com o SAP, para reduzir riscos específicos no processo. Outra recomendação é que o orçamento seja feito em conjunto com as áreas, para tornar o plano mais realista e também aumentar o comprometimento de cada centro de custo e lucro.

Essas recomendações não esgotam todos os problemas e certamente não eliminam todas as fraquezas, mas, se implementadas, já levariam a empresa a dar importante passo rumo ao alinhamento estratégico.

6.3 Congruência com outras pesquisas

Conforme citado anteriormente, esta pesquisa faz parte de uma linha de pesquisa maior, que engloba outros pesquisadores. Esta seção tem por objetivo mostrar a congruência existente entre as conclusões de alguns desses pesquisadores.

Silva (2007) pesquisou as alianças estratégicas no mercado de telecomunicações, realizando estudo de caso também sobre a Embratel. Suas principais conclusões foram:

- ✓ A empresa não mede seu desempenho operacional com os indicadores adequados;
- ✓ A excessiva centralização das decisões tira a agilidade da empresa e, por isso, a estrutura organizacional foi considerada a maior fraqueza;
- ✓ O sistema de recompensa da empresa não está alinhado com o sistema de medição de desempenho;
- ✓ As equipes, a infra-estrutura e as iniciativas sociais são os principais pontos fortes;
- ✓ A Embratel deve buscar estabelecer alianças com os principais clientes e com os concorrentes;
- ✓ A empresa deve desenvolver mecanismos para medir a contribuição das alianças.

A pesquisa de Silva (2007) está de acordo com esta, exceto pelo fato de que esta não encontrou iniciativas sociais significativas no caso da Embratel. Esta também não realizou a análise estratégica pela ótica relacional.

Ribeiro (2004) pesquisou o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário nas organizações, realizando estudo de caso da CBTU. Suas conclusões foram:

- ✓ O planejamento orçamentário não está alinhado à estratégia da empresa;
- ✓ Contribuíram para o alinhamento, no caso da CBTU, apenas as equipes e o sistema de treinamento.

Já Santos (2004) analisou a adequação estratégica de sistemas de medição de desempenho, realizando estudo de caso da Telemar. Concluiu que:

- ✓ Não há completa adequação do sistema de medição de desempenho à estratégia;
- ✓ Os fatores que contribuem para o alinhamento são a estrutura organizacional, as equipes, a liderança, os talentos e as variáveis financeiras;

Perez (2005) pesquisou a adequação dos sistemas de medição de desempenho à estratégia, realizando estudo de caso na Lafarge. Suas conclusões foram as seguintes:

- ✓ Há um razoável grau de adequação do sistema de medição de desempenho à estratégia da empresa;
- ✓ Apenas os sistemas de treinamento e a comunicação informal foram apontados como fraqueza;
- ✓ O processo de projetar um sistema de medição de desempenho é muito mais fácil que sua implementação;

Ao observar as conclusões desses outros pesquisadores citados, nota-se que, à exceção do caso Lafarge, não existe adequação estratégica nos processos de empresas como Telemar, CBTU e a própria Embratel. Isso vem ao encontro de resultados desta pesquisa e constitui-se em uma oportunidade para próximas pesquisas. É interessante observar que não foi encontrado alinhamento justamente

em empresas públicas ou recém privatizadas. No entanto, seria necessário um número maior de pesquisas nessas empresas para verificar se estes resultados se confirmam em outros casos.

Ficam, como lição para outras empresas, as mesmas recomendações feitas para o caso Embratel, com eventuais ajustes, pois elas são de extrema importância para garantir o alinhamento estratégico dos processos.

6.4 **Sugestões para novas pesquisas**

Sugerem-se, como continuidade deste estudo, outros estudos de caso em empresas do mesmo setor, para verificar se as concorrentes da Embratel possuem o planejamento orçamentário alinhado ao planejamento estratégico. Também seria interessante a realização deste estudo em empresas de outros setores altamente competitivos. Além disso, uma outra sugestão seria o desenvolvimento de um planejamento estratégico para a Embratel, que levasse em consideração suas condições organizacionais, seus recursos disponíveis e suas restrições, de modo a maximizar os benefícios das forças da empresa e a anular ou reverter as fraquezas.

As possibilidades de pesquisa nessa área são quase infinitas e ainda existem muitas lacunas a serem preenchidas.