

ALBUQUERQUE, Jader. **Alinhamento entre Estratégia de Negócio e Estratégia de TI – Uma Abordagem Configuracional: o caso da Lojas Insinuante**. Salvador, Universidade Federal da Bahia. Dissertação de Mestrado, 2003.

ANSOFF, Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. Atlas, 1991.

AUSTIN, James E. **Managing in Developing Countries: strategic analysis and operating techniques**. New York: The Free Press, 1990.

BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Prentice Hall, 2nd edition, 2001.

BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. **Co-competition**. New York: Doubleday, 1997.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Lista Qualis de Periódicos. Disponível em: <<http://qualis.capes.gov.br/>>

CERTO, Samuel C. e PETER, J. P. **Administração Estratégica – Planejamento e Implantação da Estratégia**. Makron Books, São Paulo, 1993.

CHERNS, A. B. The principals of socio-technical design. **Human Relations**, v. 29, p. 783-792, 1976.

CHILD, J. Organizational design for advanced manufacturing technology in **The Human Side of Advanced Manufacturing Technology**. In: Wall, T. D., Clegg, C. W., Kemp, N. J. (Eds.), New York: John Wiley, p. 101-133, 1987.

DAY, George S., REIBSTEIN, David J. with Robert GUNTHER (Eds) **Warton on dynamic competitive strategy**. USA: John Wiley & Sons, 1997.

DESCARTES, R. **Discurso do Método**. Editora Martins Fontes, 2^a edição, São Paulo, 2001.

FAHEY, Liam e RANDALL, Robert M. **MBA Curso Prático Estratégia**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999.

FALCONI, V. **Controle da Qualidade Total**. Editora DG, Belo Horizonte, 1999.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Nova Fronteira, 1ª edição, Rio de Janeiro, 1984.

FNPQ, Fundação para o prêmio nacional da qualidade. **Critérios de Excelência**. São Paulo, 1996.

GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Editora Atlas, 4ª edição, São Paulo, 2002.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

HOFER, C. and D. E. SCHENDEL, **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. West, St. Paul MN, 1978.

JULIBONI, Márcio. Vale Cresce e Impulsiona Setor de Transportes e Logística, **Exame** de 08 de abril de 2005.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Editora Campos, 10ª edição, Rio de Janeiro, 1997.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A., CHAMONE, S. G., Total Quality Strategies in Industry. **Quality Management Journal**. v.1, n.3, p. 57-79, 1994.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A., LUCAS, D. C., **Práticas Gerenciais de Qualidade das Empresas Líderes no Brasil**. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 1996.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A., RATTON, C., Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **RAE**, v. 39, n. 4, p. 46-59, 1999.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. An integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. **Proceedings of Informs-Korms Conference**, Seul, Korea, p. 460-467, 2000.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A., FIGUEIRA, C., Gestão estratégica da Energia Nucleoelétrica no Brasil – recursos e competências críticos para seu sucesso. **RAC**, no prelo.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, JAI Press Inc, v. 5, p. 1-67, 1998.

MORAES, José Rabello e SÁ, Carlos Alexandre. **O Orçamento Estratégico – Uma Visão Empresarial**. *Qualitymark*, 1ª edição, 2005.

MOREIRA, Eduardo. **Proposta de uma Sistemática para o Alinhamento das Ações Operacionais aos Objetivos Estratégicos em uma Gestão Orientada por Indicadores de Desempenho**. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado, 2002.

MORSE, J. M. *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. London: SAGE, 1994.

MUNIZ, Ricardo. Suzano Reestrutura Área de Vendas para Exportar Produção, **Exame** de 22 de agosto de 2005.

NADLER, D. A., GERSTEIN, M. S., SHAW, R. B. & Associates. **Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

NOVAES, Luisa Carvalho. **A Relação Cultura e Desempenho na Embratel Antes e Após a Privatização: um estudo de caso**. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2004.

PEREZ, Ligia C. W. **Medição de Desempenhos e Estratégia: uma análise da sua adequação no caso da Lafarge Brasil**. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Editora Campus, 1986.

REA, L. M., PARKER, R. A. Metodologia de Pesquisa: do Planejamento à Execução. São Paulo, Editora Pioneira, 2000.

RIBEIRO, Bianca Kwiatkowski. **Alinhamento Estratégico do Planejamento Orçamentário nas Organizações: o caso da CBTU**. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2004.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Strategic Management and Economics. **Strategic Management Journal**, v.12, p.5-30, 1991.

RUSSO, Giuseppe M.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A e VILLAS, Marcos V.. Importância da Hierarquização das Revistas Científicas: resultados de uma investigação empírica no Brasil e proposta de um método de pesquisa bibliográfica. **Anais ENANPAD CD-rom 2006**, Salvador, Brasil.

SALOMÃO, Alexa. Quem Apita é o Financeiro, **Exame** de 06 de maio de 2005.

SANTOS, Alessandro M de L. **Análise da Adequação Estratégica de Sistemas de Medição de Desempenho das Organizações: caso Telemar Norte Leste S.A. unidade de negócios empresariais**. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2004.

SANTOS, Andréa B. De A. **Avaliação do Modelo de Planejamento Estratégico de uma Empresa – o caso Petrobrás**. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 1996.

SILVA, Eduardo. de P. C. **Alianças Estratégicas na Indústria de Telecomunicações: um estudo de caso da Embratel no mercado de longa distância nacional**. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2007.

SJÖLANDER, S. **Early Stage Management of Inovation**, Ph.D. Diss. Chalmers University of Technology, Göteborg, 1985.

STRASSBURG, Marcos. **O Alinhamento Entre a Estratégia Organizacional e o Sistema de Avaliação e de Recompensas: um estudo de caso da organização Banco do Brasil S.A.** Salvador, Universidade Federal da Bahia. Dissertação de Mestrado, 2005.

VENKATRAMAN, N. e CAMILLUS, J.C. Exploring the concept of fit in strategic management. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 513-525, 1984.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-963, 1989.

VOLLMANN, Thomas E. **The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change**. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press, 1996.

WERNERFELT, B. A. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p. 171-180, 1984.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Sites na internet

(http_1): EMBRATEL. Disponível em: <<http://www.embratel.com.br>>. Acesso em: nov. 2006.

(http_2): ANATEL. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: jul. 2005.

(http_3): TELEBRÁS. Disponível em: <<http://www.telebras.com.br>>. Acesso em: jul. 2005.

(http_4): MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. Disponível em: <<http://www.mc.gov.br>>. Acesso em: jul. 2005.

(http_5): TELEMAR. Disponível em: <<http://www.telemar.com.br>>. Acesso em: jul. 2005.

(http_6): BRASIL TELECOM. Disponível em: <<http://www.brasiltelecom.com.br>>. Acesso em: jul. 2005.

(http_7): TELEFÔNICA. Disponível em: <<http://www.telefonica.com.br>>. Acesso em: jul. 2005.

(http_8): PRESIDÊNCIA. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/publi_04/COLECAO/fase.htm>. Acesso em: jul. 2005.

(http_9): SITE ESTRATÉGIA. Disponível em: <<http://www.strategy-research.com>>. Acesso em: set. 2005.

(http_10): CONGRESSO TELECOMUNICAÇÕES. Disponível em: <<http://www.futurecom.com.br>>. Acesso em: jan. 2007

8

Anexos

Anexo I

Questionário de pesquisa geral

Questionário de pesquisa acadêmica

Recursos e condições organizacionais para o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário

No mundo moderno, toda empresa para ter sucesso precisa tomar decisões fundamentadas em planejamento bem elaborado, até mesmo para decidir sobre qual o melhor caminho a ser trilhado. Para isso, é necessário conhecer o seu ambiente de atuação e seus recursos organizacionais, ou seja, suas variáveis internas que podem constituir forças ou fraquezas reais ou potenciais.

Estou cursando o mestrado na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. A empresa foco no estudo de caso da minha dissertação é a Embratel. Para concluir esse estudo preciso da ajuda de vocês afim de conhecer mais sobre os recursos organizacionais da Companhia. Por isso solicito a gentileza de responderem o questionário de pesquisa a seguir. As questões são objetivas, só é preciso marcar a opção que expresse a sua percepção. As demais instruções se encontram nas próximas páginas.

Objetivo: O principal objetivo deste questionário é colher subsídios para identificar os recursos e condições organizacionais da Embratel para a adequação estratégica do seu planejamento orçamentário.

Participantes: Profissionais da Embratel que conheçam os processos e condições organizacionais e executivas que, direta ou indiretamente, sejam responsáveis por tomada de decisão.

Confidencialidade: Este estudo de caso tem objetivos e interesses estritamente acadêmicos, e os dados e percepções levantados serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pelo autor e pelo Departamento de Administração da PUC-RIO, sob a orientação da Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidas pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta. Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garantimos que a identidade dos respondentes não será revelada e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa.

Resultado esperado: Respostas do questionário que retratem de maneira fiel, as percepções dos gestores e empregados da Administração Central a respeito dos recursos e condições organizacionais da Embratel.

Enfatizamos que este questionário não é um teste e por isso não existem “respostas certas”. Este é um instrumento de coleta de dados que tenta retratar, de forma fiel, as variáveis organizacionais da Companhia.

Se achar conveniente comentar qualquer afirmação, não hesite em fazê-lo. Não é necessária a sua identificação.

Sua colaboração será muito importante. Desde já agradeço, muito obrigada!

Carolina Bernardes Paula Villar

Rio de Janeiro, outubro de 2006.

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, assinale no espaço reservado para a mesma.
- 2) Se alguma questão não puder ser respondida por alguma razão, seja confidencialidade, falta de informação ou qualquer outra, apenas ignore-a. Solicitamos apenas que não deixe de responder às demais questões, pois **toda e qualquer informação fornecida será essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.**
- 3) Caso seja de seu interesse, quaisquer informações complementares e adicionais poderão ser enviadas em anexo à este questionário.
- 4) **Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.**
- 5) Sua identificação não é necessária (opcional ao final do questionário).

A maioria das perguntas será feita com respostas do tipo: “Avalie a seguinte afirmação”, sendo que do lado direito de cada afirmação estarão dispostos 5 quadrados para marcar-se (com um “X”) a opção que melhor reflete a visão do pesquisado, em ordem crescente de concordância, conforme exemplo abaixo:

Exemplo de estrutura das questões:

AFIRMATIVA				
DC	D	ND / NC	C	CC
	X			

Legenda:

- DC** Discordo Completamente - (Não existem evidências da questão nem planejamento de ações para o atendimento à questão)
- D** Discordo Parcialmente - (Existe planejamento das ações para atendimento à questão, algumas já executadas de forma não sistemática e sem avaliação de resultados)
- NDNC** Não Discordo Nem Concordo - (Existe planejamento das ações para atendimento à questão, muitas já executadas e algumas já sistemáticas e com avaliação de resultados)
- C** Concordo Parcialmente - (As ações são executadas e de forma sistemática na empresa. Os resultados servem de subsídio para correção e validação ou padronização das ações)



Concordo Completamente - (As ações são executadas e de forma sistemática e padronizada na empresa. Os resultados obtidos servem como base para novos patamares e metas desafiadoras).

Estrutura do Questionário

O questionário está estruturado da seguinte maneira:

- ⇒ **Parte 1:** busca identificar a estratégia da empresa e seu o processo de desenvolvimento e desdobramento.
- ⇒ **Parte 2:** busca identificar a estrutura organizacional atual da empresa.
- ⇒ **Parte 3:** busca identificar atributos pertinentes às equipes na empresa.
- ⇒ **Parte 4:** busca identificar atributos pertinentes aos processos da empresa.
- ⇒ **Parte 5:** busca identificar atributos pertinentes aos sistemas gerenciais da empresa.
- ⇒ **Parte 6:** busca identificar atributos pertinentes ao sistema de treinamento da empresa.
- ⇒ **Parte 7:** busca identificar atributos pertinentes ao sistema de medição de desempenho da empresa.
- ⇒ **Parte 8:** busca identificar atributos pertinentes ao sistema de remuneração e recompensa da empresa.
- ⇒ **Parte 9:** busca identificar atributos pertinentes à cultura, liderança e comunicação da empresa.
- ⇒ **Parte 10:** busca identificar os aspectos tecnológicos e inovações da empresa.
- ⇒ **Parte 11:** busca identificar atributos pertinentes às pessoas da empresa.
- ⇒ **Parte 12:** busca identificar os aspectos financeiros da empresa.
- ⇒ **Parte 13:** busca identificar os resultados (desempenho) da empresa.

Parte 1

Quanto à estratégia e ao processo de desenvolvimento e desdobramento,

- 1.1 Em uma escala de 1 a 3, qual a estratégia competitiva mais utilizada pela Embratel? Marque 1 na mais utilizada, 2 na segunda mais utilizada, 3 na terceira mais utilizada. **Não marque mais que três opções.**

Não possuímos fonte de diferenciação	Preço alto	Preço baixo	Desenho de negócios diferente	Excelente suporte pós serviço	Alta qualidade no serviço	Marca forte

- 1.2 Quais os fatores que mais dificultam a adoção/utilização bem sucedida da estratégia utilizada pela Embratel? Marque 1 na linha do fator considerado mais importante, 2 para o segundo em importância, 3 para o terceiro em importância, 4 para o quarto em importância. **Não marque mais que quatro opções.**

	Falta / perda do comprometimento visível com os valores, princípios e práticas da estratégia por parte da Direção.
	Dificuldade de mudar a cultura organizacional.
	Planejamento inadequado das mudanças.
	Treinamento e educação continuada insuficientes.
	Estrutura Organizacional incompatível, áreas não integradas e indivíduos sem interação.
	Pouca atenção aos clientes externos.
	Pouca atenção aos clientes internos.
	Delegação de poder insuficiente (pouca autonomia, autoridade).
	Falta de trabalho em equipe adequado às necessidades.
	Técnicas de medição ineficazes.
	Pouco acesso a dados e falta de resultados.
	Falta de medidas de desempenho para todos os objetivos estratégicos.

- 1.3 Qual o *Stakeholder* mais privilegiado pela Embratel (marque com um **"X"** somente uma opção)?

Privilegia os interesses dos empregados	Privilegia os interesses do governo	Privilegia os interesses da comunidade	Privilegia o interesse dos usuários	Não privilegia quaisquer interesses

- 1.4 Você sabe quais são os objetivos estratégicos da Embratel?

Sim	Não

- 1.5 Na sua opinião, os objetivos estratégicos não são divulgados sistematicamente a todos os níveis da organização?

DC	D	ND / NC	C	CC

- 1.6 Você conhece a visão da Companhia?

Sim	Não

Parte 2

Quanto à estrutura organizacional atual.

- 2.1. Avalie a seguinte afirmação: “A estrutura organizacional da Embratel está adequada à atual conjuntura do setor de telecomunicações nacional”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 2.2 Avalie a seguinte afirmação: “A Embratel teria condições de adaptar sua estrutura de forma rápida e eficiente a uma eventual mudança imposta por condições mercadológicas (Ex: expansão/retração do mercado, novos entrantes, outros)”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 2.3. Com relação à estrutura organizacional, quantos níveis hierárquicos possui a Embratel?

3 ou 4 níveis	5 níveis	Mais que 5 níveis

- 2.4. Com relação ao grau de centralização de poder e do processo decisório, a COMPANHIA é:

Altamente centralizada	Moderadamente centralizada	Pouco centralizada

Parte 3

Quanto às equipes

- 3.1 Geralmente, um processo rotineiro de tomada de decisão nas equipes da Embratel envolve quantos níveis organizacionais?

3 ou 4 níveis	5 níveis	Mais que 5 níveis

- 3.2 Avalie a seguinte afirmação: “As equipes são multifuncionais” (entende-se por equipes multifuncionais aquelas cujos membros desempenham funções diferentes com competências complementares. Podem ser do mesmo departamento ou de áreas diferentes):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 3.3 Avalie a seguinte afirmação: “As equipes são interfuncionais” (entende-se por equipes interfuncionais aquelas cujos membros são de departamentos diferentes, mas contribuem para um mesmo projeto ou processo):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 3.4 Aproximadamente, que percentual dos projetos desenvolvidos a cada ano possui o envolvimento de equipes com empregados de diferentes funções e de diferentes departamentos da empresa?

Menos de 10%	20%	40%	60%	80%

Parte 4

Quanto aos processos.

4.1 Avalie a seguinte afirmação: “A Embratel identificou e documentou (mapeou) os seus principais processos de negócios, pelo menos em nível macro”:

Nenhum	Uma minoria	A maioria	Quase todos	Sim (todos)

Para responder as questões 4.2 e 4.3, considere as definições a seguir:

Consideramos que o desempenho dos processos pode ser mensurado nas seguintes dimensões:

Eficácia => É o grau com que o processo atinge seus objetivos (real x esperado). Na telefonia fixa, a eficácia refere-se aos minutos saintes esperados versus realizados.

Eficiência => Refere-se a melhor utilização possível dos recursos empregados. Tanto no processo de produção como no atendimento ao cliente pode ser medida através das dimensões de produtividade, ciclos de tempo do processo ou níveis de defeitos (produção) ou erros (serviços). Significa dizer que na telefonia fixa a eficiência está relacionada à oferta (prevista e efetiva) dos serviços tanto de telefonia local, na longa distancia e na transmissão de dados, quanto no atendimento ao usuário no pós serviço.

Adaptabilidade => Refere-se à flexibilidade do processo em lidar com mudanças ou expectativas futuras dos clientes. Exemplos: a) Rapidez de resposta aos desejos e necessidades dos usuários; b) Rapidez na implementação de mudanças no processo de serviço em virtude de modificações na legislação ambiental.

- 4.2 Por quais dimensões a Embratel mede o desempenho dos seus serviços?

Eficácia	Eficiência	Adaptabilidade	Outros

No caso de “Outros”, citar:

- 4.3 Por quais dimensões a Embratel mede o desempenho de seus processos organizacionais?

Eficácia	Eficiência	Adaptabilidade	Outros

No caso de “Outros”, citar:

- 4.4 Avalie a seguinte afirmação “A Embratel utiliza as informações colhidas nas pesquisas com usuários para o desenvolvimento do planejamento estratégico”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.5 Avalie a seguinte afirmação “A Embratel não utiliza as informações sobre novas tecnologias para o desenvolvimento do seu planejamento estratégico”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.6 Avalie a seguinte afirmação “A Embratel utiliza as informações sobre a capacitação de seus empregados para o desenvolvimento da estratégia”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.7 Avalie a seguinte afirmação “A Embratel utiliza as informações referentes aos concorrentes para o desenvolvimento de seu planejamento estratégico”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.8 Avalie a seguinte afirmação “O planejamento não é desdobrado em planos de ações para as diversas áreas da Embratel”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.9 Avalie a seguinte afirmação “Representantes de todos os níveis da empresa são envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico da Embratel”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.10 Avalie a seguinte afirmação “Os fatores críticos para o sucesso definidos pela Embratel foram / são transformados em planos de ações”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.11 Avalie a seguinte afirmação “A Embratel possui processos e objetivos estratégicos transparentes (conhecidos de forma clara) a todos os níveis da organização”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.12 Avalie a seguinte afirmação: “A Embratel possui um planejamento estratégico alinhado a todos os níveis da Organização”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Parte 5

Quanto aos sistemas gerenciais.

- 5.1. Avalie a seguinte afirmação “Existe algum sistema gerencial capaz de captar, processar e fornecer dados para o processo orçamentário da organização”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 5.2 Avalie o quanto a utilização do sistema gerencial é utilizado de forma sistemática (contínua) na elaboração do planejamento orçamentário da Embratel:

Não implementou	Implementou, mas utiliza pouco.	Média utilização	Grande utilização	Utilização sistemática e progressiva

Parte 6

Quanto ao treinamento

- 6.1 Avalie a seguinte afirmação: “A Embratel não oferece treinamento *contínuo* de *técnicas* a serem utilizadas no processo orçamentário da empresa”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 6.2 Avalie a seguinte afirmação: “A Embratel oferece treinamento *contínuo* para *gestores* a fim de capacitá-los a um melhor desempenho de suas atividades (seja essa atividade na área de orçamento, marketing, planejamento, novos projetos, comunicação, licitação, jurídico e outros)”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 6.3 Avalie a seguinte afirmação: “A Embratel oferece, via área de treinamento, oportunidades de educação e desenvolvimento que atendam às necessidades de *todos os níveis de empregados*”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 6.4 Avalie a seguinte afirmação: “O sistema de treinamento está vinculado aos objetivos estratégicos da Embratel” (ou seja, é voltado para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos críticos ao atingimento dos objetivos):

DC	D	ND / NC	C	CC

Parte 7

Quanto ao sistema de medição de desempenho organizacional.

- 7.1 Qual sistema de medição de desempenho é utilizado pela Embratel?

	ABC
	EVA
	Balanced ScoreCard
	Outro. Especificar:
	Não possui uma metodologia para avaliar o desempenho organizacional

- 7.2 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da Embratel está plenamente implementado, isto é, servindo como instrumento formal de avaliação dos empregados, a fim de melhorar seu desempenho”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.3 Avalie a seguinte afirmação: “O sistema de medição de desempenho da Embratel é capaz de ser modificado de forma rápida e eficiente em função de alguma demanda por mudança”? (Ex: necessidade de mudança imposta por transformações do setor, ou em função da atualização da metodologia adotada, etc.):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.4 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da Embratel é participativo, ou seja, foi desenvolvido e está regularmente sendo reavaliado, e, se preciso, refinado, levando em consideração as sugestões de pessoas envolvidas nos diversos processos”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.5 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da Embratel possui visibilidade em todos os níveis da organização” (entende-se por sistema de medição com visibilidade aquele que está “à vista” em todos os níveis da organização):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.6 Avalie a seguinte afirmação: “A Embratel não possui indicadores para avaliar o desempenho na perspectiva de todos os interessados (usuários, empregados, governo, parceiros, etc.)”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.7 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da Embratel é balanceado” (entende-se por sistema de medição balanceado aquele que é composto não só de medidas financeiras e quantitativas, mas também de medidas qualitativas como satisfação do cliente, de forma equilibrada):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.8 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da Embratel é consistente / alinhado com os objetivos explicitados na estratégia da Companhia, ou seja, inclui medidas pertinentes a cada um dos objetivos estratégicos”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.9 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da Embratel, por meio dos seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.10 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da Embratel visa a verificar se a estratégia está sendo efetivamente colocada em prática”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.11 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da Embratel é integrado a todos os subsistemas de medição da Companhia de forma a fornecer uma avaliação da Embratel como um todo” (entende-se por subsistemas os referentes ao desempenho de: 1) funções / processos e operações; 2) das pessoas (ou seja, subsistemas de avaliação e recompensa – RH):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.12 Avalie a seguinte afirmação: “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 elaboração do planejamento orçamentário”:

DC	D	ND / NC	C	CC

A explicitação a seguir refere-se à questão de número 7.13:

Consideramos que o desempenho global de uma empresa pode ser medido em relação às seguintes dimensões:

- a) Resultados Financeiros Globais (Ex: Faturamento, ROI, EVA, EBIT);
- b) Grau de satisfação dos empregados (Ex: Índice de satisfação de empregados);
- c) Indicadores de qualidade dos produtos ou serviços (Ex: Certificados ISO);
- d) Resultados Operacionais (Ex: Tempo de entrega da mercadoria, número de erros/defeitos);
- e) Inovação (Ex: Número de sugestões inovadoras dadas por empregados e colocadas em prática, investimento em P&D, Número de projetos para desenvolvimento de novos produtos);
- f) Grau de satisfação dos usuários (Ex: Número de reclamações);

7.13. Em uma escala de 1 a 5, quais as dimensões, em sua opinião, são mais importantes para a **medição do desempenho global da Embratel**? Marque 1 na mais importante, 2 na segunda mais importante, 3 na terceira mais importante, até a 6ª mais importante.

Resultados Financeiros	Satisfação dos empregados	Qualidade dos produtos/serviços	Resultados Operacionais	Inovação	Satisfação do usuário

Parte 8

Quanto aos sistemas de recompensa e remuneração

- 8.1 Avalie a seguinte afirmação: “O sistema de remuneração e recompensa (salário / bônus / remuneração variável) inclui indicadores referentes ao desempenho dos empregados”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 8.2 Avalie a seguinte afirmação: “Esses indicadores referentes ao desempenho dos empregados são utilizados de forma sistemática (contínua) no sistema de remuneração e recompensa da Embratel”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Por favor, responder a questão 8.3 considerando a explicitação da questão 7.13

- 8.3. Em uma escala de 1 a 5, quais as dimensões são avaliadas, **para remunerar o desempenho** dos empregados? Marque 1 na mais utilizada, 2 na segunda mais utilizada, até a 5ª mais utilizada.

Resultados Financeiros	Satisfação dos empregados	Qualidade dos serviços	Resultados operacionais	Inovação	Satisfação do usuário

Parte 9

Quanto à cultura, liderança e comunicação.

- 9.1 Avalie a seguinte afirmação: “A cultura organizacional da Embratel favorece a adaptação das pessoas às mudanças”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.2 Avalie a seguinte afirmação: “Busca-se a melhoria contínua do desempenho da organização”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.3 Avalie a seguinte afirmação: “Existe conscientização sobre a importância da melhoria do desempenho em qualidade e produtividade, focalizando o cliente da Embratel”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.4 Avalie a seguinte afirmação: “Existe conscientização sobre a importância do alinhamento (no sentido de integração) entre os processos da organização para um melhor desempenho”:

DC	D	ND / NC	C	CC

9.5 Na sua visão, qual é a abrangência na Embratel da implementação de uma cultura que enfatiza além dos custos a importância da estratégia de orientação para o cliente?

Ninguém está praticando a medição	Uma minoria da Embratel está praticando a medição	A metade da Embratel está praticando a medição	Uma grande maioria da Embratel está praticando a medição	Toda a Embratel está praticando sistematicamente a medição

9.6 Avalie a seguinte afirmação: “Os empregados são incentivados a ter uma conduta ética”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Como?

9.7 Avalie a seguinte afirmação: “A Embratel prega o estilo de liderança do tipo *coaching* (pelo exemplo)”:

DC	D	ND / NC	C	CC

9.8 Avalie a seguinte afirmação: “As diretorias e a alta gerência da Embratel comunicam efetivamente os valores da organização para as pessoas dos diferentes níveis”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Como?

- 9.9 Avalie a seguinte afirmação: “As diretorias e a alta gerência da Embratel valorizam atitudes dos empregados que sejam condizentes com os valores cultuados pela organização”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Como?

- 9.10 Avalie a seguinte afirmação: “O estilo de liderança encontrado na Embratel assegura o alinhamento do planejamento orçamentário à estratégia da empresa”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.11 Avalie a seguinte afirmação: “A diretoria e a alta gerência da Embratel incentivam suas diferentes áreas a trabalhar de forma integrada, visando a alcançar seus objetivos” (ex: na elaboração e implantação de um projeto, onde precisam estar envolvidos diversos departamentos como o departamento de novos negócios, marketing, comunicação, jurídico, licitação, engenharia, operações, planejamento e outros):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.12 Avalie a seguinte afirmação: “As diretorias e as gerências da Embratel estão visivelmente comprometidos, no sentido de investir recursos e tempo, na revisão, comunicação e cumprimento das metas orçamentárias”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.13 Avalie a seguinte afirmação: “A estrutura de trabalho da Embratel estimula a comunicação entre as diversas áreas que precisam trabalhar em conjunto para atender o cliente”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.14 Avalie a seguinte afirmação: “Há esforço para assegurar boas condições de trabalho a seus empregados” (Entende-se por “boas condições de trabalho”: limpeza, organização, iluminação, segurança etc.)

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.15 Avalie a seguinte afirmação: “Há esforço para assegurar qualidade de vida a seus empregados” (isto é, a empresa dá oportunidades para os empregados conciliarem o crescimento pessoal com o profissional):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.16 Avalie a seguinte afirmação: “o estilo de liderança da gerência é participativa”, ou seja, provê canais de coleta de sugestões para resolver problemas e melhorar os processos das pessoas envolvidas e levá-las em consideração nas suas decisões:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.17 Avalie a seguinte afirmação: “É praticada a comunicação informal ampla e interfuncional, favorecendo constante retorno sobre as medidas de desempenho, metas e planos de ação”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Parte 10

Quanto aos aspectos tecnológicos e inovações.

- 10.1 Avalie a seguinte afirmação: “A Embratel possui sistemas em tempo real, abrangentes e integrados (*hardware e software*), com acesso amplo a todos os níveis decisórios, para fornecer dados para o processo de medição de desempenho organizacional”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.2 Avalie a seguinte afirmação: “Há incentivo ao desenvolvimento de projetos inovadores e soluções voltadas para o aprimoramento dos serviços de transmissão de dados e voz”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.3 Avalie a seguinte afirmação: “Há programas e incentivo ao desenvolvimento de novos sistemas para a melhoria dos processos (orçamentário, estratégico e outros) da Embratel”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.4 Avalie a seguinte afirmação: “Há adoção de técnicas avançadas de marketing, comunicação e informação, incluindo pesquisas mercadológicas, como instrumento sistemático de gestão”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.5 Avalie a seguinte afirmação: “Na elaboração de um novo projeto, todas as áreas envolvidas trabalham em conjunto para garantir seu desempenho”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.6 Avalie a seguinte afirmação: “As equipes utilizam sistematicamente novas técnicas e metodologias para proceder à melhoria de seus processos”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.7 Avalie a seguinte afirmação: “Os processos de apoio (Ex: RH, Finanças, Contabilidade, Tesouraria etc.) são gerenciados com base em indicadores de desempenho orientados para o usuário, sendo realizadas avaliações sistemáticas de forma a melhorar o seu desempenho”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.8 Avalie a seguinte afirmação: “Os processos essenciais (Ex: Operação, engenharia, vendas e etc.) são gerenciados com base em indicadores de desempenho orientados para o usuário, sendo realizadas avaliações sistemáticas de forma a melhorar o seu desempenho”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Parte 11

Quanto às pessoas.

- 11.1 Avalie a seguinte afirmação: “O nível de capacitação dos empregados é adequado aos objetivos estratégicos da Embratel”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 11.2 Avalie a seguinte afirmação: “Os empregados possuem conhecimento necessário para aplicação de metodologias e práticas que favorecem o alinhamento (integração) do processo orçamentário à estratégia da Embratel”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 11.3 Avalie a seguinte afirmação: “As pessoas de todos os níveis são incentivadas a contribuir com idéias e sugestões para a melhoria do serviço prestado pela Companhia”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Parte 12**Quanto aos aspectos financeiros.**

- 12.1 Avalie a seguinte afirmação: “Existem recursos próprios disponíveis para financiar a manutenção das atividades e o crescimento da Companhia no longo prazo”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 12.2 Avalie a seguinte afirmação: “Existem recursos próprios disponíveis para desenvolver e implementar técnicas orçamentárias consistentes com a estratégia da Companhia”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Parte 13**Quanto aos resultados (desempenho).**

- 13.1 Avalie a seguinte afirmação: “A Embratel possui dados que demonstram uma melhoria do resultado operacional ao longo dos últimos anos (Ex: EBITDA, EVA, etc.)”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Em caso positivo, explicita quais:

- 13.2 Avalie a seguinte afirmação: “A Embratel possui dados atualizados sobre a satisfação dos usuários em relação aos principais processos de prestação de serviço”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 13.3 Avalie a seguinte afirmação: “A Embratel possui dados que indicam que a satisfação dos usuários com os serviços prestados tem melhorado”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 13.4 Avalie a seguinte afirmação: “A Embratel possui dados que comprovam a eficácia do planejamento orçamentário utilizado”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Espaço reservado para seus comentários, caso seja de seu interesse:

Muito obrigada pelo seu tempo e colaboração!!!

Identificação (Opcional):

Nome:

Departamento:

MUITO OBRIGADA!

Sua contribuição foi muito importante para a pesquisa.

Carolina Bernardes Paula Villar

e-mail : carbernardes@la.ko.com

Anexo II

Questionário de pesquisa sobre orçamento

PERGUNTAS COMPLEMENTARES AO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O presente questionário apresenta perguntas específicas sobre o processo orçamentário da Embratel, complementares ao questionário de pesquisa. As perguntas contidas neste questionário consistem em **recolher informações mais específicas que possam ser subsídios para a caracterização do atual processo de planejamento orçamentário da Embratel.**

Vale ressaltar que essas respostas têm objetivo e interesses estritamente acadêmicos, e os dados e percepções levantados serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pelo autor e pelo Departamento de Administração da PUC-RIO, sob a orientação da Prof. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo Soares. **Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidas pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta.** Enfatizamos que não existe resposta certa ou errada, essas perguntas são apenas um instrumento de coleta de dados que tenta retratar, de forma fiel, a sua posição em relação ao planejamento orçamentário da Companhia.

Desde já agradeço a sua colaboração e o seu tempo, muito obrigada!

Carolina Bernardes Paula Villar

Para responder as próximas questões, considere a definição a seguir:

Entende-se por **Planejamento Orçamentário**, **atividade eminentemente pró-ativa** na qual “a direção da empresa define as políticas e as metas, as transmite aos níveis hierárquicos inferiores e estes propõem as estratégias para atingir as metas estabelecidas”.

1. O orçamento na Embratel é uma atividade eminentemente pró-ativa?

☐ Sim	☐ Não	☐ Não sei
------------------------------	------------------------------	----------------------------------

2. Avalie a seguinte afirmação: “O processo de planejamento orçamentário é participativo, por meio do qual a receita e o gasto da empresa são planejados levando em conta os **diversos objetivos de cada área**, que, algumas vezes conflitantes, devem ser compatibilizados de modo a alcançar o melhor resultado possível, segundo a estratégia da empresa”:

☐ Discordo completamente	☐ Discordo	☐ Não concordo nem discordo	☐ Concordo	☐ Concordo completamente
---	--------------------------------------	--	--------------------------------------	---

3. Avalie a seguinte afirmação: “O planejamento orçamentário é consistente com a estratégia da Embratel, isto é, contempla todos os objetivos e medidas do planejamento estratégico”:

☐ Discordo completamente	☐ Discordo	☐ Não concordo nem discordo	☐ Concordo	☐ Concordo completamente
---	--------------------------------------	--	--------------------------------------	---

4. Avalie a seguinte afirmação: “O planejamento orçamentário se traduz em um instrumento importante no delineamento de relações mais transparentes entre os diversos departamentos da empresa, assim como entre os diversos níveis (gestores e empregados)”:

☐ Discordo completamente	☐ Discordo	☐ Não concordo nem discordo	☐ Concordo	☐ Concordo completamente
---	--------------------------------------	--	--------------------------------------	---

5. Avalie a seguinte afirmação: “Os diretores executivos da sua empresa estão visivelmente comprometidos com o planejamento orçamentário, de modo a utilizar os recursos humanos da melhor maneira possível, segundo a estratégia da empresa”:

☐	☐	☐	☐	☐
Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente

6. Avalie a seguinte afirmação: “Os diretores executivos da sua empresa estão visivelmente comprometidos com o planejamento orçamentário, de modo a utilizar os recursos financeiros da melhor maneira possível, segundo a estratégia da empresa”:

☐	☐	☐	☐	☐
Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente

7. Avalie a seguinte afirmação: “O orçamento da Embratel oferece clareza no cenário para que decisões relevantes sejam tomadas corretamente”.

☐	☐	☐	☐	☐
Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente

8. O orçamento da Embratel é preparado com base em expectativas racionais (ou seja, contem metas e restrições):

☐ Sim, contem metas e restrições.	☐ Não, só contem metas, sem restrições.
--	---

9. A Embratel prioriza seus investimentos de forma balanceada, considerando as metas e objetivos de curto, médio e longo prazos?

☐ Sim	☐ Não	☐ Não sei
------------------------------	------------------------------	----------------------------------

10. Que tipo de indicadores compõem o planejamento orçamentário da empresa?

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Indicadores financeiros	Indicadores operacionais	Satisfação do cliente	Satisfação dos empregados	Qualidade de serviço	Inovação	outros

11. O Orçamento na Embratel é utilizado como ferramenta de:

- ☐ Revisão e avaliação do desempenho (controle)
- ☐ Fixação de metas (planejamento)
- ☐ Ambos
- ☐ Outros: _____

12. O orçamento da empresa identifica necessidades estratégicas como:

- ☐ Desenvolvimento de novas operações
- ☐ Criação de novas capacidades
- ☐ Melhoria na qualidade de serviço
- ☐ Formação de parcerias
- ☐ Outras _____
- ☐ Não identifica necessidades estratégicas.

13. O processo orçamentário permite:

- ☐ Capacitar as unidades a definir prioridades entre os programas
- ☐ Adotar as tecnologias adequadas ao suporte dos programas
- ☐ Alocar os recursos adequados de pessoal e sistemas para a consecução dos níveis de desempenho almejados.
- ☐ Nenhuma das respostas acima

14. Como a Embratel assegura o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário com os seus objetivos estratégicos?

☐ Processos bem desenvolvidos	☐ Processos em desenvolvimento	☐ Iniciativas Informais
☐ Não possui processos ou iniciativas - falta metodologia adequada para promover o alinhamento do planejamento orçamentário		☐ Não sei
☐ Outros. Especificar:		

15. Quais são as maiores dificuldades encontradas pela Embratel em implantar / utilizar um sistema de gestão estratégica que promova o alinhamento do planejamento orçamentário à estratégia de negócios da Companhia?

☐ Técnicas	☐ Culturais	☐ Organizacionais	☐ outros:
--------------------------------------	---------------------------------------	---	-------------------------------------

16. A Embratel adotou recentemente alguma metodologia ou técnica de gestão que promove o alinhamento do seu processo orçamentário com a sua estratégia?

☐ Sim. Qual?
☐ Não.
☐ Está para adotar. Qual?

Espaço reservado para seus **comentários**, caso seja de seu interesse do entrevistado:

--

Muito obrigada por seu tempo e colaboração!

Sua contribuição foi muito importante para a pesquisa.

Carolina Bernardes Pula Villar

e-mail : car Bernardes@la.ko.com

Anexo III

Respostas aos questionários

Questão	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
1.1						
n1						
n2						
n3	1		1		2	2
n4			3	2		
n5						
n6	2			1	3	3
n7	3	1	2	3	1	1
1.2						
n1		1				
n2			1		1	
n3	1		4	1	2	1
n4			3			
n5	2	2	2		3	2
n6						
n7						3
n8	3			2		
n9	4					
n10		3		4		
n11		4				
n12				3		4
1.3	5		5	4	5	5
1.4	1	2	2	2	2	1
1.5	5	4	5	2	4	5
1.6	1	2	2	1	2	1
2.1	2	4	3	3	2	1
2.2	2	2	1	2	1	1
2.3	2	1	2	1	3	3
2.4	1	2	1	2	2	1
3.1	1	1	1	1	1	1
3.2	4	4	5	4	3	4
3.3	4	4	4	4	4	2
3.4	2	4		3	3	2
4.1	2	3	3	3	2	3
4.2	1	1		2	2	1
4.3	1	4			2	2
4.4	1	2	5	3	3	1
4.5	4	2	1	1	2	2
4.6	1	2	3	2	2	1
4.7	2	4	5	3	4	2
4.8	5	2	3	2	3	4
4.9	1	2	2	2	2	2
4.10	1	3	4	3	2	2
4.11	1	1	1	3	1	1
4.12	1	1	2	3	1	1
5.1	1	2	5	4		2
5.2	1	3	5	3		1
6.1	5	4	3	4	5	5
6.2	1	2	2	4	1	1
6.3	1	2	4	3	4	1
6.4	3	3	4	3	2	1
7.1	4		4	4		4
7.2	4		4	3	4	4

7.3	2		2	2	3	4
7.4	2		2	2	2	2
7.5	4		1	3	4	5
7.6	4		3	2	2	5
7.7	4		5	4	3	4
7.8	4		4	4	4	2
7.9	4			4	2	4
7.10	4		5	4	3	4
7.11	4		4	3	3	3
7.12	2		3	4	3	1
7.13						
n1	1	1	1	1	1	2
n2	6	4	5	5		6
n3	3	2	4	4	5	4
n4	2	6	3	2	2	1
n5	5	5	6	6	4	5
n6	4	3	2	3	3	3
8.1	4	2	4	3	4	4
8.2	4	1	3	3	3	4
8.3						
n1	1	2	1	1	1	1
n2	6	3				6
n3	3	4	4		4	4
n4	2	1	2	2	2	2
n5	5	6	5		3	5
n6	4	5	3	3	5	3
9.1	2	2	1	3	4	2
9.2	4	2	4	4	1	4
9.3	5	2	3	4	2	2
9.4	5	3	3	4	4	4
9.5	2		2	4	2	2
9.6	5	3	4	4	1	4
9.7	1	2	3	4	1	1
9.8	2	2	1	3	1	2
9.9	4	3	2	3	1	4
9.10	1	3	3	3	4	2
9.11	2	3	4	4	3	1
9.12	2	4	4	4	2	2
9.13	1	4	2	3	2	1
9.14	3	4	5	3	5	4
9.15	1	2	5	3	5	3
9.16	1	2	3	3	1	1
9.17	2	3	3	4	1	1
10.1	1	3		3	2	1
10.2	3	4	3	4	3	3
10.3	1	3	3	4	3	1
10.4	3	3		3	3	3
10.5	2	3	4	4	2	1
10.6	1	3	3	4	2	1
10.7	2	2	2	3	2	1
10.8	3	3	2	4		3
11.1	3	4	3	3	1	2
11.2	2	2	3	3	1	2
11.3	1	3	3	4	1	1
12.1	4		3	4	4	5
12.2	2		3	4	4	2
13.1	4	4	4	4	2	4
13.2	3	4	4		3	3
13.3	4	4	4		3	3
13.4	1	2	3	3	2	1

Questionário de orçamento

Questão	Q1	Q2	Q3	Q6
1	2	2	1	2
2	1	5	4	2
3	2	2	3	2
4	2	5	3	1
5	2	2	4	1
6	2	3	4	3
7	2	1	3	1
8	2	2	1	2
9	2	3	1	3
10				
n1	1	1	1	1
n2		1	1	1
n3				
n4				
n5			1	
n6		1		
n7				
11	3	3	3	3
12				
n1	1	1	1	1
n2		1		1
n3		1	1	
n4	1	1		
n5				
n6				
13				
n1	1	1		
n2		1		
n3	1	1	1	1
n4				
14	6	3	5	4
15	4	3		3
16	2	3		3

Anexo IV

Depoimentos das entrevistas

Questão 1.1

“A Embratel nunca competiu por preço, sempre buscou ser uma empresa *premium*, agora que mudou a estratégia.”

Questão 1.5

“Deveríamos receber informação mais completa sobre o planejamento estratégico, mas ao mesmo tempo tem a questão da confidencialidade. O ideal seria divulgar para todos os níveis apenas aquilo que vai ser focado para a empresa crescer.”

Questão 2.1

“Quando regionalizou a estrutura de vendas, não respeitou a mesma regionalização da Anatel e a estrutura de operações das outras operadoras, por isso fica difícil agir rapidamente em algumas regiões, já que enquanto as concorrentes tem apenas um diretor para tal região, a Embratel tem mais de um. A tendência de regionalizar demais é um desperdício.”

Questão 2.2

“A Embratel tem a planta muito grande e diversificada e é muito lenta para mudanças.”

“A estratégia para chegar a um cliente local é através de um parceiro (NET), o que por um lado é bom porque a Embratel ainda tem que desenvolver essa competência.” (refere-se ao relacionamento direto com o cliente através do serviço de telefonia local)

Questão 2.4

“Essa é a cultura da Telmex.”

Questão 4.4

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

Questão 4.5

“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.”

Questão 4.6

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

Questão 4.7

“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.”

Questão 4.8

“O planejamento da Embratel é muito abstrato, o que há de mais concreto é uma trava no SAP para não deixar que as áreas ultrapassem seus orçamentos, mas o que vinha acontecendo até este ano é que nós entrávamos no sistema para aumentar o limite das áreas que já estavam estouradas. A partir do ano que vem vamos ser mais rigorosos.”

“Vamos ver se serão levados em conta os estouros de orçamento este ano, na hora do cálculo do bônus.”

Questão 5.1

“O sistema gerencial nós ainda estamos implementando, não saiu em 2006 apenas por motivos burocráticos, mas já era para estar implementado.”

Questão 6.1

“Não é oferecido treinamento porque na verdade não tem técnica, o processo orçamentário varia muito, cada ano é de um jeito. Em um ano é *top down*, no outro é *bottom up*, no outro mandam reduzir 10% do orçamento de cada área.”

Questão 7.3

“O sistema não pode ser mudado rapidamente porque foi definido em um processo sindical, está assinado pela empresa e pelo sindicato.”

Questão 7.4

“As metas são definidas pela diretoria, não é um processo participativo, até mesmo na definição dos pesos de cada objetivo.”

Questão 7.5

“Não há acompanhamento *online* de como estão sendo atingidos os resultados.”

Questão 7.6

“Os indicadores utilizados para medir o desempenho corporativo atualmente são: receita, gastos, margem EBITDA, qualidade do serviço corporativo e qualidade do serviço massivo.”

Questão 9.1

“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.”

Questão 9.3

“Todos os funcionários têm consciência de que a única saída para a empresa é crescer.”

Questão 9.6

“Recentemente foi implementado o código de ética que todos os funcionários tiveram que assinar.”

Questão 11.1

“O nível de capacitação não é adequado porque falta visão do negócio, falta visão da concorrência, falta capacidade de análise da rentabilidade.”

Questão 13.4

“Oficialmente é feita uma comparação do realizado contra o que foi projetado (projetado no processo top down), mas eu faço só para o meu controle um plano meu, paralelo, no início do ano e comparo com o que foi realizado no final do ano e fica muito próximo.”

Planejamento orçamentário:

“Não são traçados cenários antes do início do processo orçamentário, o orçamento é mais baseado na experiência de quem está fazendo as projeções.”

“A divisão do orçamento entre as áreas é pelo histórico.”

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

“Faltam ao planejamento orçamentário medidas do planejamento estratégico.”

“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.”

“Não estou certa de que os recursos estão sendo usados para os melhores projetos.”

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

“A maior restrição que existe hoje para a Embratel é o aumento de preço dos serviços por causa da concorrência, pois os nossos custos são muito altos.”

“O foco maior da empresa hoje é no curto prazo, na redução de custos.”

“Não há no orçamento hoje indicadores de inovação, mas está sendo desenvolvido um estudo para verificar o quanto da receita está sendo gerada pelos novos serviços, como Vip fone e Vip line.”

“O ideal seria focar nas tecnologias que ainda permitam aumento de margem.”

“Estamos tentando implantar o Hypirion (sistema de planejamento orçamentário) para tornar as informações mais claras e com menor chance de erro. Só não conseguimos ainda por motivos burocráticos, porque temos que ter a aprovação de muitos níveis hierárquicos para a compra do sistema.”

Comentários gerais:

“Os clientes corporativos têm custo de retenção alto e trocam facilmente a Embratel pelos seus concorrentes.”

“A Embratel saiu na frente de suas concorrentes ao adquirir participação na NET. Ela teve a grande sacada de perceber que o que vai fidelizar o cliente é TV a cabo, pois banda larga nunca fidelizou e serviço

de telefonia vai virar *commodity* de vez quando for aprovada a portabilidade.”

“O grande diferencial deste mercado será a oferta de conteúdo.”

“Os objetivos estratégicos da Embratel são: crescimento no mercado local, parceria com a NET para aumentar a última milha, crescimento do *call center* para oferecer serviços a outras empresas, entre outros.”