

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Bianca Kwiatkowski Ribeiro

**Alinhamento estratégico do planejamento orçamentário nas
organizações: o caso da CBTU**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares

Rio de Janeiro
Agosto de 2004



Bianca Kwiatkowski Ribeiro

Alinhamento estratégico do planejamento orçamentário nas organizações: o caso da CBTU

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Departamento de Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Profª Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profª. Maria Angela Campelo de Melo

Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

Prof. Moacyr Amaral Domingues Figueiredo

IME-RJ

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 26 de agosto de 2004

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Bianca Kwiatkowski Ribeiro

Graduou-se em Economia na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 2000. No âmbito profissional atuou na Telemar, na área de faturamento e, posteriormente, na área de finanças. Atualmente, trabalha na Companhia Brasileira de Trens Urbanos, na Diretoria de Planejamento, Expansão e Marketing.

Ficha Catalográfica

Ribeiro, Bianca Kwiatkowski

Alinhamento estratégico do planejamento orçamentário nas organizações : o caso da CBTU / Bianca Kwiatkowski Ribeiro ; orientadora: Teresia Diana van Aduard de Macedo Soares. – Rio de Janeiro : PUC-Rio, Departamento de Administração, 2004.

238 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas

1. Administração – Teses. 2. Alinhamento estratégico. 3. Estratégia. 4. Planejamento orçamentário. 5. Transporte público. I. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. II. Soares, Teresia Diana L. van Aduard de Macedo. III. Título.

CDD: 658

Para aqueles que tanto amo:
o brilhante economista e pai, Jorge;
a dedicada professora e mãe, Penha;
o grande advogado e irmão, Thiago; e
o futuro engenheiro e querido irmão, Tadeu.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço ao meu amado Deus, pois sem a sua poderosa mão sobre a minha vida, eu jamais poderia ter chegado até aqui.

À minha família, por todo amor, carinho, ajuda e incentivo, durante todo esse período.

À minha orientadora Diana Macedo Soares que, com sua brilhante experiência e conhecimento, orientou e enriqueceu este trabalho.

Aos professores, Maria Ângela e Moacyr Figueiredo, por aceitarem participar da banca de defesa desta dissertação.

Aos pesquisadores e amigos, Lígia e Alessandro, pela equipe que formamos, de grande importância para a elaboração do questionário utilizado nesta pesquisa.

A todos aqueles da CBTU que colaboraram, respondendo aos questionários; em especial, ao Departamento de Marketing, e à Alda, por toda colaboração durante esse período.

Ao grande amigo Luiz Augusto, sempre prestativo, cuja ajuda foi fundamental para o desenvolver deste trabalho.

Aos amigos do mestrado, que formaram o meu grupo de trabalho, durante esses dois anos, com os quais aprendi muito.

Ao Jorge Costa e Márcia, por toda gentileza e disposição.

Às amigas Cilene e Laura, tão presentes para ajudar, na época da minha monografia de graduação e, da mesma forma agora, na minha dissertação de mestrado.

E por fim, a todos que estiveram orando por mim e pela conclusão deste trabalho.

Resumo

Ribeiro, Bianca Kwiatkowski; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. **Alinhamento estratégico do planejamento orçamentário nas organizações: o caso da CBTU**. Rio de Janeiro, 2004. 243p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universitária Católica do Rio de Janeiro.

Atualmente, o setor de transporte, no Brasil, está sofrendo um processo de descentralização por meio da estadualização com vistas à privatização. Para acompanhar tais mudanças, a Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU está reestruturando suas atividades e seu planejamento estratégico. Nesse contexto, o grande problema da empresa é ser deficitária em um país onde a maior parte da população é de baixa renda e os sistemas de transporte público não são auto-sustentáveis. O propósito desta pesquisa é investigar como assegurar o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário em uma empresa pública, precisamente a CBTU, cujo objetivo principal é satisfazer as necessidades da sociedade. A investigação foi desenvolvida, usando a metodologia de estudo de caso, sendo a CBTU a empresa foco. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de investigação documental e telematizada, questionários, predominantemente, estruturados e entrevistas, e tratados com métodos quantitativos e qualitativos. A interpretação e a análise dos dados foram realizadas com base no referencial teórico, fundamentado em revisão de literatura pertinente à área de estudo, com auxílio do modelo genérico integrativo de Macedo-Soares (2001b). Os resultados evidenciaram inconsistência entre o planejamento orçamentário e a estratégia da empresa. Também foi possível identificar os fatores organizacionais que contribuem e os que não contribuem para esse alinhamento. Ao final do trabalho, compartilham-se as lições a respeito do estudo de caso na CBTU.

Palavras-chave

Alinhamento estratégico, estratégia, planejamento orçamentário e transporte público.

Abstract

Ribeiro, Bianca Kwiatkowski; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **Strategic alignment of budget planning on organizations: the CBTU case.** Rio de Janeiro, 2004. 243p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universitária Católica do Rio de Janeiro.

Currently, the transportation sector in Brazil is passing through a decentralization process in order to be privatized. To follow these changes the Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU is reorganizing its activities and its strategical planning. In this context, the biggest problem of the company is to be in debt in a country where the great part of the population is poor. Besides that, the public transportation system is not self sustainable. The purpose of this research is to investigate how to line up strategically the budget planning in a public company, necessarily CBTU, and how to meet the society necessities is its main objective. The investigation was developed using the case study methodology, being the CBTU the company focus. The data of the research were collected by documental/telematic investigations, interviews and questionnaires, treated with quantitative and qualitative methods. The data interpretation and analysis were conducted based on the theoretical references from the literature review, with the support of the systemic and integrative model developed by Macedo-Soares (2001b). The results evidenced inconsistency between the budget planning and the firm's strategy objectives. Also, it was possible to identify the organizational factors that contribute and the ones that do not contribute for this alignment. Finally, this study shares lessons of the case study in the CBTU.

Keywords

Strategic alignment, strategy, budget planning and public transport.

Sumário

1	Introdução	13
1.1	O problema	15
1.2	Objetivo	16
1.3	Relevância do estudo	17
1.4	Delimitação do estudo	19
1.5	Estrutura da dissertação	20
2	Referencial teórico	21
2.1	Revisão da literatura	21
2.1.1	Orçamento nas organizações	21
2.1.2	Alinhamento estratégico nas organizações	42
2.1.3	Sistema de gestão estratégica	47
2.1.4	Gestão estratégica no setor de transporte público no Brasil	55
2.2	Conceitos centrais	60
2.3	Pressupostos	67
2.4	Modelo conceitual da pesquisa	68
2.4.1	Metodologia de análise estratégica	68
2.4.2	Integração dos modelos selecionados	76
3	Metodologia	79
3.1	Tipo de pesquisa	79
3.2	Unidade de análise	84
3.3	Seleção dos sujeitos	84
3.4	Revisão de literatura	87
3.5	Coleta de dados	87
3.5.1	Investigação documental	88
3.5.2	Pesquisa <i>telematizada</i>	88
3.5.3	Levantamento de percepções por meio de questionários	89
3.5.4	Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas	93
3.6	Tratamento dos dados	94
3.7	Limitações inerentes aos métodos	95
4	Resultados	98
4.1	Setor de transporte público	98
4.2	Criação da Companhia Brasileira de Trens Urbanos - CBTU	102
4.3	Respostas às questões intermediárias (1 a 5): passos da metodologia de análise estratégica	106
4.3.1	Qual é a estratégia da CBTU?	106
4.3.2	Quais as implicações estratégicas dos fatores macro ambientais e estruturais, em termos de constituírem oportunidades ou ameaças, reais ou potenciais?	111
4.3.3	Como se caracteriza o planejamento orçamentário da CBTU e quais suas implicações estratégicas em termos de constituir forças e fraquezas?	116

4.3.4 Quais as implicações estratégicas dos fatores organizacionais da CBTU (com exceção do PO) em termos de constituírem forças e fraquezas para implementação e gestão do planejamento orçamentário?	126
4.3.5 Qual o desempenho atual da CBTU?	153
5 Discussão	162
5.1 O processo de PO da CBTU é adequado à estratégica da Companhia?	162
5.2 O que contribui e o que não contribui (dificulta) para o alinhamento estratégico do PO na CBTU?	170
5.3 Recomendações para o caso da CBTU	177
6 Conclusão e recomendação	179
7 Referências bibliográficas	183
8 Anexos	193
Anexo I – 1º Questionário de Pesquisa	193
Anexo II – 2º Questionário de Pesquisa	210
Anexo III – Respostas dos questionários e depoimentos	214
Anexo IV - Quais as implicações estratégicas dos fatores macro ambientais e estruturais, em termos de constituírem oportunidades ou ameaças, reais ou potenciais?	223
Anexo V – Organograma e siglas da CBTU	235
Anexo VI – Características das STUs	237
Anexo VII – Possíveis papéis de atuação para a CBTU/AC	238

Lista de figuras

Figura 1: Fluxograma do Planejamento Estratégico	33
Figura 2: Fluxograma do Processo Orçamentário	37
Figura 3: Arcabouço do Modelo GI de Macedo-Soares (2001b)	69
Figura 4: Sistema de Medição no Arcabouço do Modelo GI	78
Figura 5: Metodologia para desenvolvimento e avaliação do questionário	93
Figura 6: Empresas Operadoras de Transporte Metroferroviário no Brasil	102
Figura 7: Respostas ao questionário quanto à visão e os objetivos estratégicos da CBTU	107
Figura 8: Tipo de estratégia adotada pela CBTU	109
Figura 9: <i>Stakeholders</i> privilegiados da CBTU	110
Figura 10: Controle x Planejamento	123
Figura 11: Barreiras à implementação do Sistema de Gestão Estratégica	125
Figura 12: Competências distintivas, técnicas e gerencias, para atuar no setor após a descentralização.	147
Figura 13: Dimensões para a medição do desempenho da CBTU	150
Figura 14: Fatores que mais dificultam a adoção bem sucedida da estratégia utilizada pela CBTU	152
Figura 15: Dificuldades encontradas pela CBTU para se ajustar às mudanças que ocorrem.	173
Figura 16: Atores segundo constructos de Porter (1980), acrescido do <i>complementador</i> de Brandenburger & Nalebuff (1997) e da <i>mega força</i> , o Governo.	224
Figura 17: Novos projetos da CBTU - Capitalização das principais oportunidades potenciais e reais dos fatores macroambientais.	233
Figura 18: Possíveis papéis que a CBTU/AC pode assumir após o seu processo de descentralização	238

Lista de quadros

Quadro 1: Delimitação da Pesquisa	19
Quadro 2: Relatórios de Controle Orçamentário	41
Quadro 3: Modelos de Alinhamento do PETI ao PEE	45
Quadro 4: Forças e Fraquezas do <i>Balanced Scorecard</i>	53
Quadro 5: Conceitos Centrais e Definições da Pesquisa	65
Quadro 6: Atributos necessários/ desejáveis para cada variável principal	72
Quadro 7: Metodologia de Análise Estratégica	75
Quadro 8: Resumo das Fases do Estudo de Caso e Tipos de Pesquisa Utilizada	81
Quadro 9: Atores estratégicos e seus papéis no setor de transporte de passageiros e suas implicações estratégicas	112
Quadro 10: Fatores macro-ambientais à CBTU e suas implicações estratégicas	114
Quadro 11: Implicações estratégicas do planejamento orçamentário da CBTU - forças e fraquezas, reais e potenciais.	118
Quadro 12: Implicações estratégicas dos fatores organizacionais da CBTU à implementação e gestão do PO - forças e fraquezas, reais e potenciais.	129
Quadro 13: Competências adquiridas pelos profissionais da CBTU	148
Quadro 14: Desempenho da CBTU em 2003	154
Quadro 15: Desempenho Operacional da CBTU em 2003.	156
Quadro 16: Indicadores Sociais Internos da CBTU	158
Quadro 17: Ações Sociais da CBTU em 2003.	160
Quadro 18: Análise do “fit”	165
Quadro 19: Fatores que contribuem ou não contribuem (dificultam) para o alinhamento estratégico do PO na CBTU.	171
Quadro 20: Experiência adquirida pela CBTU	176

*“Elevo os olhos para os montes: de onde me virá o socorro?
O meu socorro vem do Senhor, que fez o céu e a terra”.*
(Salmos 121:1-2)