

3 Metodologia de pesquisa

Neste capítulo serão apresentados os critérios utilizados para a revisão de literatura, o tipo de pesquisa utilizado e sua conceituação, assim como a unidade de análise escolhida, os critérios para seleção dos sujeitos pesquisados, os procedimentos adotados para coleta e tratamento dos dados e, finalmente, as limitações do método.

3.1 Tipo de pesquisa

O método de pesquisa adotado é o estudo de caso simples, cuja empresa-alvo é a Embratel. É uma pesquisa descritiva, de acordo com o critério de classificação proposto por Gil (2002), pois terá como objetivo observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos sem que haja influência do pesquisador sobre ele.

Além disso, segundo Yin (2005), o método de estudo de caso deve ser escolhido para pesquisas nas quais o pesquisador tenha pouco ou nenhum controle sobre o evento ou processo pesquisado, não podendo, assim, manipulá-lo e, também, quando se tratar de um fenômeno contemporâneo e que tenha sido pouco pesquisado anteriormente. A pesquisa em questão se enquadra nesses critérios, justificando o uso do método.

Podem-se também assumir outras classificações, tais como:

- ✓ Pesquisa telematizada, em que as informações são coletadas majoritariamente por meio da Internet;
- ✓ Pesquisa documental, que se atém a relatórios e documentos diversos gerados no processo de planejamento orçamentário da empresa;
- ✓ Pesquisa bibliográfica, que se baseia em material publicado em livros, revistas especializadas, *papers* sobre trabalhos científicos recentes pertinentes ao assunto, teses e dissertações. Foram realizadas consultas às bibliotecas e bancos de dados de instituições como Pontifícia

Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ, Fundação Getúlio Vargas Rio de Janeiro e São Paulo – FGV;

Segundo o filósofo francês René Descartes (2001), para se conhecer o todo, deve-se conhecer primeiro as partes. Desta forma, para auxiliar na resposta à pergunta central de pesquisa, foram feitas, no Item 1.2 do Capítulo 1, perguntas intermediárias, que coincidem com os passos do Quadro 4 do Capítulo 2.

O Quadro 5 mostra as fases da pesquisa e os respectivos métodos empregados, adotando a forma de apresentação proposta por Neves (2000).

Objetivos intermediários	Fases da Pesquisa	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento de Dados
Revisão da literatura na área de gestão estratégica e na área de finanças especificamente sobre planejamento orçamentário e também sobre alinhamento.	Definição e projeto e preparação e coleta dos dados.	Bibliográfica	Qualitativo	A finalidade é conhecer o estado-da-arte sobre os temas de interesse para a pesquisa e descobrir as lacunas que existem e que podem ser pesquisadas.	Busca de material em livros, artigos, teses, dissertações, bancos de dados, Internet e anais de congressos.	Análise de conteúdo, seleção de trabalhos e/ou autores mais importantes e ordenação destes trabalhos em três tópicos: orçamento, planejamento estratégico e adequação/alinhamento estratégico.
Como se caracteriza a estratégia da Embratel hoje?	Investigação sobre a estratégia da Embratel e desenvolvimento e aplicação de questionários.	Documental e descritiva	Qualitativo e quantitativo	Obter elementos necessários à caracterização da estratégia da Embratel.	Pesquisa no <i>site</i> da empresa.	Análise de conteúdo.
					Adaptação de questionário para sintetizar a busca de dados secundários e registrar resultados.	
					Levantamento de percepções por meio de questionário predominantemente estruturado.	Tratamento estatístico descritivo (quantitativo) e análise de conteúdo com base na tipologia escolhida, neste caso o modelo GI (qualitativo).
Quais as implicações estratégicas dos fatores macro ambientais e estruturais, em termos de constituírem oportunidades ou ameaças, reais ou potenciais?	Investigação sobre o setor de telecomunicações no Brasil	Documental, bibliográfica e descritiva.	Qualitativo	Familiarizar-se com o ambiente de atuação da empresa, identificar os principais atores e a intensidade das forças exercidas por eles, para contextualizar o problema e verificar as implicações para a empresa.	Pesquisa em sites de empresas do setor, em literatura especializada, entrevistas com especialistas e adaptação de questionário para sistematizar a busca de dados secundários e para registrar resultados.	Pesquisa em <i>sites</i> de empresas do setor, em literatura especializada, entrevista com especialistas e adaptação de formulário para sistematizar a busca de dados secundários e registrar resultados.
Como funciona o processo de planejamento orçamentário na empresa?	Investigação sobre o processo de planejamento orçamentário da Embratel e entrevistas.	Documental e descritiva	Qualitativo	Caracterizar o processo de planejamento orçamentário da Embratel.	Levantamento documental, pesquisa de campo por meio de estudo de caso.	Análise de conteúdo com base no referencial teórico (qualitativa).

Quais as implicações estratégicas dos fatores organizacionais, à exceção do planejamento orçamentário, em termos de constituírem forças e fraquezas para a implementação e a gestão do planejamento orçamentário?	Investigação sobre os fatores organizacionais da Embratel. Adaptação de questionário estruturado. Entrevistas.	Documental e descritiva.	Qualitativo e Quantitativo.	Identificar as implicações estratégicas dos recursos e condições organizacionais necessários para implementação e gestão do planejamento orçamentário.	Levantamento documental.	Análise de conteúdo (qualitativa).
					Pesquisa de campo por meio de estudo de caso: levantamento de percepções por meio de questionário predominantemente estruturado e entrevistas.	Tratamento qualitativo – análise de conteúdo à luz do arcabouço e dos constructos selecionados no referencial teórico. Tratamento quantitativo – estatístico descritivo.
Como está o desempenho atual da empresa e quais as projeções para o desempenho futuro?	Investigação sobre o desempenho da empresa.	Descritiva.	Qualitativo e quantitativo	Verificar o desempenho da Embratel.	Leitura dos relatórios financeiros da empresa.	Análise de conteúdo (qualitativa) e avaliação da evolução dos indicadores financeiros da empresa.
					Leitura dos fatos relevantes anunciados aos investidores.	Análise de conteúdo (qualitativa).
De que forma o planejamento orçamentário contribui para o planejamento estratégico: como uma força ou como uma fraqueza?	Elaboração e aplicação de questionários e entrevistas.	Descritiva	Qualitativo e quantitativo	Verificar as implicações estratégicas do processo de planejamento orçamentário da empresa.	Pesquisa de campo por meio de estudo de caso e levantamento de percepções por meio de questionários.	Análise de conteúdo com base no referencial teórico (qualitativa) e tratamento estatístico (quantitativo).
					Entrevistas com funcionários da empresa envolvidos diretamente com o planejamento orçamentário.	Análise de conteúdo com base no referencial teórico (qualitativa).
O que contribui e o que inibe o alinhamento do planejamento orçamentário com o planejamento estratégico no caso particular desta empresa?	Discussão	Descritiva.	Qualitativo	Avaliar as práticas utilizadas pela empresa para a implementação e gestão do planejamento orçamentário.		Confrontação dos resultados da pesquisa com a metodologia proposta.

Quadro 5: Fases do Estudo de Caso

“A elaboração de um projeto é feita mediante a consideração das etapas necessárias ao desenvolvimento da pesquisa” (GIL, 2002, p.21). A figura 6 mostra as ações que são realizadas em cada fase da pesquisa.

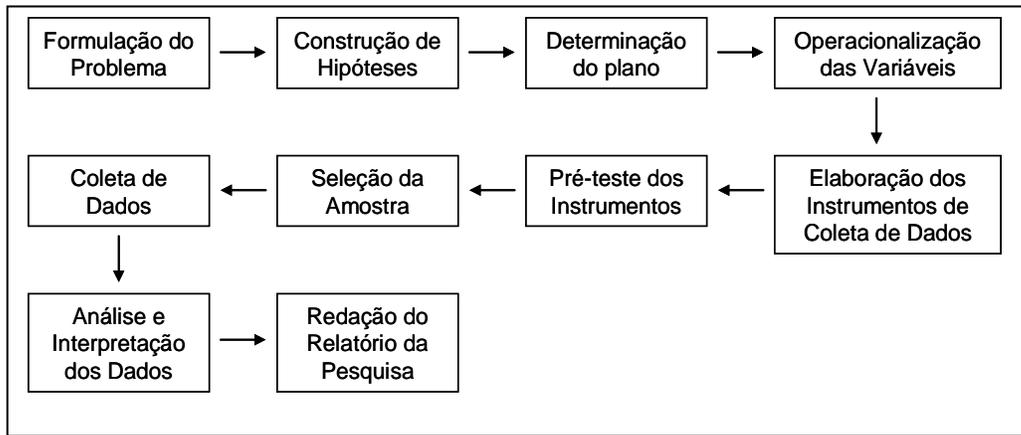


Figura 6: Fases da pesquisa

Deste modo, para o caso específico deste estudo, é possível distinguir as seguintes fases necessárias para sua realização:

- ✓ Fase 1: Definição e Projeto. Esta fase engloba a revisão de literatura preliminar, a definição do problema e a delimitação da unidade de análise;
- ✓ Fase 2: Preparação e Coleta de Dados. Esta fase refere-se à revisão de literatura aprofundada, à investigação documental / telematizada, ao levantamento de percepções por meio de questionários estruturados e ao levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas;
- ✓ Fase 3: Análise e Interpretação. Esta fase inclui o tratamento e a interpretação dos dados coletados, à luz dos constructos apresentados no referencial teórico;
- ✓ Fase 4: Discussão. Esta fase diz respeito à análise de quanto é possível responder sobre as questões intermediárias, com base nos dados obtidos e à luz do referencial teórico. Além disso, esta fase também é importante para fazer recomendações para a empresa em foco, se for o caso.

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise escolhida para a pesquisa foi a empresa de telecomunicações Embratel. Essa escolha foi feita, pois a pesquisadora ali trabalhou durante boa parte do desenvolvimento desta pesquisa. Isso facilitou o acesso às informações, dado que já existia o relacionamento com as pessoas que responderam aos questionários e que ajudaram no levantamento de informações.

Além disso, a pesquisadora também tinha o conhecimento do dia-a-dia da empresa, o que tornou mais fácil a crítica dos resultados.

3.3 Seleção dos sujeitos

Levantamento feito junto ao departamento de recursos humanos identificou que existiam 6.715 funcionários no quadro da empresa à época da pesquisa, sendo que destes, aproximadamente 3.500 trabalhavam em *call center*. Na vice-presidência financeira, este número caía para 98 e, na diretoria de planejamento, esse número era de 24, constituindo o universo desta pesquisa. Dentre esses 24, incluíam-se um diretor, quatro gerentes e 19 analistas.

Para responder ao questionário de pesquisa relacionado a percepções da companhia, foram selecionados profissionais da sede da empresa, ou seja, que trabalham em áreas administrativas. Foi dada prioridade aos funcionários da vice-presidência financeira, desde analistas até gerentes e diretores. Isso porque, adotou-se a hipótese simplificadora de que a população é homogênea em termos de percepção, mas que parte das questões constantes do questionário é sobre processos e sistemas utilizados por esta vice-presidência.

O questionário foi passado para a diretoria de planejamento e para algumas pessoas da diretoria financeira, que têm alguma ligação com o processo orçamentário ou que já trabalharam na área de planejamento.

Foram distribuídos questionários para todos, de modo a permitir a generalização estatística dos resultados obtidos.

Levando-se em conta o nível de confiança desejado de 90%, determinou-se o tamanho da amostra necessária pela fórmula de taxa de resposta para pequenas populações de Rea & Parker (2000), conforme abaixo:

$$\frac{Z^2 [p(1-p)]N}{Z^2 [p(1-p) + (N-1)]C^2}$$

Onde,

C = erro máximo admissível em termos de proporções;

Z = nível de confiança em unidades de desvio padrão

P = proporção do universo

N = número de elementos na população

Para a seleção da quantidade de sujeitos, foi considerada uma margem de erro máxima de 10% e portanto ficaram definidos os seguintes parâmetros:

C = 10%

Z = 1,64 (para 90% de confiança)

P = 30%

N = 24

Os funcionários da área financeira que receberam o questionário recusaram-se a respondê-lo.

Aplicando-se à fórmula acima os parâmetros definidos, tem-se que, para a amostra ser válida, são necessárias pelo menos 17 respostas. Após a distribuição dos questionários, foram obtidas seis respostas, sendo duas de gerentes e quatro de analistas. Esse número é insuficiente para garantir o intervalo de confiança desejado e também não permite generalização estatística. Partiu-se, então, para o aprofundamento das informações por meio de entrevistas com pessoas que responderam aos questionários.

Já no caso do questionário complementar (específico sobre questões do orçamento), este foi enviado apenas aos funcionários cujas atividades estão de algum modo relacionadas ao planejamento orçamentário. Esses funcionários eram: o diretor de planejamento, a gerente de planejamento estratégico e seus quatro analistas. O universo total deste questionário é de seis pessoas e foi enviado o questionário para todas elas. Deste universo de seis, apenas quatro respostas foram conseguidas e, por isso, também foi necessário entrevistar estas pessoas.

Nos Anexos I e II, estão os dois questionários na íntegra.

3.4

Crítérios utilizados na revisão de literatura

Como esta pesquisa é interdisciplinar, ou seja, aborda os temas planejamento orçamentário e planejamento estratégico, houve necessidade de se fazer uma busca rigorosa sobre artigos de ambas as disciplinas. Utilizando o procedimento de pesquisa de referencial teórico proposto por Russo, Macedo-Soares e Villas (2005), o processo de busca foi dividido em três etapas: o *ranking* das fontes, a escolha dos documentos a partir dos *rankings* e a busca de novos documentos citados nos documentos anteriores, em geral artigos seminais.

No caso desta pesquisa foi utilizado o *ranking* Qualis da Capes e nele selecionados apenas periódicos nacionais e internacionais que possuem grau A e que são especializados em artigos de administração. O horizonte de busca foram os cinco últimos anos relativamente à data desta pesquisa, ou seja, de 2001 a 2005. Além disso, foram feitas buscas em livros e teses, sendo estas de universidades de primeira linha, além de *sites* e de revistas especializadas.

3.5

Coleta de dados

De acordo com o princípio de triangulação de métodos de Yin (2005), foram usados vários meios de coleta de dados para este estudo de caso, dentre eles as investigações documental e telematizada, o levantamento de percepções com questionários estruturados e o levantamento de percepções por entrevistas. Além

disso, foram coletadas, também, evidências por meio de observação participante, pois a autora fez parte do quadro de funcionários da empresa durante parte desta pesquisa.

A observação participante é importante, pois é uma oportunidade para a análise de fatores internos à organização, que, muitas vezes, se torna inviável nas pesquisas. Há, doravante, o risco da subjetividade, que é minimizado com a utilização de outros métodos em conjunto (triangulação).

Segue breve descrição sobre cada meio de coleta de dados utilizado na pesquisa.

3.5.1 Investigação documental

Foi feito levantamento das informações referentes ao setor de telecomunicações, mais especificamente sobre as operadoras especializadas em telefonia fixa. O foco maior foi dado à Embratel, que é objeto deste estudo de caso.

As principais informações foram retiradas de outras dissertações sobre o tema, dos balanços e demonstrativos financeiros, dos jornais de grande circulação (alguns dos quais têm seção especial com notícias sobre telecomunicações) e de prospectos de operações financeiras.

3.5.2 Pesquisa telematizada

Paralelamente à investigação documental, foi feita busca de informações nas páginas das empresas na Internet e também em outras páginas, conforme abaixo:

- ✓ Embratel – Empresa Brasileira de Telecomunicações ([http_1](#));
- ✓ Anatel - Agencia Nacional de Telecomunicações ([http_2](#));
- ✓ Telebrás - antiga empresa estatal de telecomunicações que foi privatizada, dando origem às atuais Embratel, Telemar, Telefônica e Brasil Telecom ([http_3](#));
- ✓ Ministério das Comunicações ([http_4](#));
- ✓ Telemar ([http_5](#));
- ✓ Brasil Telecom ([http_6](#));
- ✓ Telefônica ([http_7](#));

- ✓ Presidência da República ([http_8](#));
- ✓ Estratégia ([http_9](#));
- ✓ Congresso de Telecomunicações ([http_10](#)).

3.5.3

Levantamento de percepções por meio de questionários (*survey*)

Após as duas etapas anteriores, foram buscadas informações mais específicas sobre a Embratel para tentar conhecê-la melhor. Assim, foram adaptados da pesquisa de Ribeiro (2004) dois questionários predominantemente estruturados, contendo questões fechadas e abertas, sendo que a maior parte das fechadas tem formato Likert (escala 1-5), com as seguintes opções de resposta:

- ✓ Concordo completamente;
- ✓ Concordo em parte;
- ✓ Não concordo nem discordo;
- ✓ Discordo em parte;
- ✓ Discordo completamente.

As outras questões fechadas são de múltipla escolha no formato sim/não e as questões abertas permitem respostas livres.

Os questionários foram adaptados da pesquisa de Ribeiro (2004), onde haviam sido desenvolvidos com a ajuda da mesma orientadora (T. Diana Macedo-Soares) para a aplicação do modelo Genérico Integrativo de sua autoria. Além disso, os questionários estavam testados para verificar a facilidade de entendimento das questões, garantindo, assim, suas validade e confiabilidade. A proposta passou a ser, então, aplicar o modelo no mercado de telecomunicações.

O primeiro questionário passou a comportar 81 questões e o segundo 16.

De acordo com Yin (2005), buscou-se estabelecer procedimentos operacionais que garantissem a confiabilidade dos dados, de modo que os procedimentos de coleta de dados pudessem ser repetidos por outro pesquisador e que, se o fossem, trouxessem os mesmos resultados no mesmo período e nas mesmas condições.

O objetivo da utilização deste instrumento foi obter informações sobre cada uma das variáveis principais do modelo e dos constructos de Macedo-Soares (2000), que foram usados como ferramenta para esta análise estratégica. Para maiores informações, ver Quadro 3 do capítulo 2.

Após adaptar os questionários para o setor de telecomunicações, e especificamente para a Embratel, eles foram submetidos aos sujeitos escolhidos para a pesquisa por meio eletrônico.

O primeiro questionário foi dividido em 13 partes, conforme Anexo I, seguindo a ordem das listas de referência do ferramental de análise estratégica adotada (Macedo-Soares, 2000) no que tange às variáveis organizacionais principais. A seguir, uma breve descrição de cada uma destas seções:

- ✓ Parte 1: Identificação da estratégia da Embratel – busca a percepção dos funcionários com relação à estratégia da empresa, a seu processo de desenvolvimento e ao conhecimento que eles têm a respeito destes tópicos;
- ✓ Parte 2: Identificação da estrutura organizacional atual – busca averiguar se há uma estrutura propícia ao alinhamento do planejamento orçamentário da empresa aos seus objetivos estratégicos, por meio da aproximação entre as pessoas, da descentralização de poder e da descentralização dos sistemas;
- ✓ Parte 3: Identificação de atributos pertinentes às equipes – busca identificar se as equipes são multifuncionais e interfuncionais e se têm *empowerment*, o que contribui para o alinhamento entre os planejamentos orçamentário e estratégico;
- ✓ Parte 4: Identificação de atributos pertinentes aos processos – busca avaliar se os processos organizacionais, principalmente os mais ligados ao planejamento estratégico, possuem os atributos necessários para favorecer o alinhamento entre os planejamentos orçamentário e estratégico;
- ✓ Parte 5: Identificação de atributos pertinentes aos sistemas de gestão – busca avaliar se os sistemas gerenciais da empresa possuem os atributos necessários para favorecer o alinhamento entre os planejamentos orçamentário e estratégico;

- ✓ Parte 6: Identificação de atributos pertinentes ao sistema de treinamento – busca avaliar se os sistemas de treinamento da empresa possuem os atributos necessários para favorecer o alinhamento entre os planejamentos orçamentário e estratégico;
- ✓ Parte 7: Identificação de atributos pertinentes ao sistema de medição de desempenho organizacional – busca avaliar se o sistema de medição de desempenho está integrado em toda a organização;
- ✓ Parte 8: Identificação de atributos pertinentes ao sistema de remuneração e recompensa – busca avaliar se o sistema de remuneração e de recompensa favorece o alinhamento entre os planejamentos orçamentário e estratégico;
- ✓ Parte 9: Identificação de atributos pertinentes à cultura, liderança e comunicação – busca avaliar se a cultura organizacional é favorável a mudanças e à difusão do conhecimento;
- ✓ Parte 10: Identificação de atributos pertinentes aos aspectos tecnológicos e às inovações – busca avaliar se os aspectos tecnológicos e o processo de criação de inovações favorecem o alinhamento entre os planejamentos orçamentário e estratégico;
- ✓ Parte 11: Identificação de atributos pertinentes às pessoas – investiga a capacitação dos funcionários da empresa, assim como suas experiências, habilidades, conhecimentos técnicos e gerenciais e potencial de desenvolvimento e de execução de tarefas;
- ✓ Parte 12: Identificação de atributos pertinentes aos aspectos financeiros – busca avaliar se a empresa está gerando caixa, realizando investimentos e se está como uma boa saúde financeira;
- ✓ Parte 13: identificação dos resultados – busca avaliar o desempenho da empresa por meio de seus principais indicadores, como resultado da ação conjunta de todos os fatores analisados anteriormente.

O segundo questionário não foi dividido em partes e foi elaborado com o mesmo rigor do anterior, conforme Anexo II, objetivando a identificação e avaliação do processo de planejamento orçamentário da Embratel.

3.5.4 Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas

Após a aplicação dos questionários e consolidação das respostas, foi necessária uma investigação mais aprofundada sobre alguns pontos, em especial sobre o processo orçamentário propriamente dito. Como a taxa de respostas aos questionários foi muito baixa, foram realizadas entrevistas com todos os seis respondentes, utilizando o roteiro dos próprios questionários. Além disso, foram realizadas também duas entrevistas com especialistas do setor, sendo um deles de um banco de investimentos e o outro do BNDES.

A partir dos dados coletados nos questionários e nas entrevistas e no levantamento documental, podem-se fazer inferências mais confiáveis sobre a empresa.

3.6 Tratamento dos dados

Conforme mencionado na seção anterior, a coleta de dados foi feita por meio de pesquisa primária e secundária. A pesquisa primária foi feita com base em questionários predominantemente estruturados e em entrevista. Os dados coletados nessas duas etapas foram alvo de análise e de averiguação de sua coerência. As respostas consideradas não adequadas foram eliminadas.

As respostas às perguntas fechadas dos dois questionários foram tabuladas e tratadas de forma quantitativa, utilizando ferramentas estatísticas simples, como média, desvio padrão e distribuição de probabilidade. Vale reforçar que a quantidade de respostas obtidas não permitiu a generalização estatística dos dados.

Já as respostas às perguntas abertas e os depoimentos coletados nas entrevista foram tratadas com a técnica de análise de conteúdo de Morse (1994) à luz do referencial teórico pesquisado.

3.7 Limitações inerentes aos métodos

A metodologia escolhida para esta pesquisa apresentou algumas limitações no que se refere à coleta e ao tratamento dos dados, mas que não invalidam o resultado final, já que essas limitações puderam ser superadas.

Relativamente à coleta de dados, as limitações inerentes a um método específico foram superadas com a triangulação de diferentes métodos, tais como: pesquisa documental, levantamento de percepções através de questionários estruturados, entrevista e observação participante. Isso possibilitou a checagem da consistência dos dados.

Além disso, por se tratar de um estudo de caso simples, as conclusões obtidas deste trabalho não poderiam ser generalizadas estatisticamente, apenas analiticamente. Contudo, os resultados e as lições tirados da pesquisa podem servir a executivos de outras empresas do setor de telecomunicações, além de contribuir com a teoria já existente sobre o setor.

Outro ponto que merece destaque é a extensão do questionário adaptado da pesquisa de Ribeiro (2004): muito longo, por um lado permitiu uma investigação mais profunda sobre as variáveis, mas por outro levou pessoas a deixarem de responder por falta de tempo. Além disso, várias questões avaliavam processos existentes na empresa e alguns funcionários alegaram não ter respondido ao questionário para não se comprometer, dado que o atual acionista apenas divulga o mínimo de informações possível para o mercado e, durante a pesquisa, a empresa anunciou fechamento de capital.

Paradoxalmente, o recebimento de um número reduzido de respostas não foi considerado um ponto negativo. De fato, não se verificou quase nenhuma distorção nas respostas, o que deixava inferir que aqueles que se dispuseram a responder retrataram de forma exata suas opiniões. Foram recebidos *e-mails* de alguns dirigentes da empresa, informando que, por assumirem posições de destaque dentro da companhia, não poderiam expressar suas opiniões por motivos políticos.

O próximo capítulo apresenta os resultados da pesquisa.