

## 6

### Conclusão e recomendação

Considera-se que a presente pesquisa alcançou, em grande parte, o seu propósito ao trazer subsídios relevantes a respeito de **como assegurar o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário** em uma empresa pública, precisamente a CBTU, na qual satisfazer as necessidades da sociedade é o seu objeto principal.

Cabe lembrar que, dentre as questões que motivaram este trabalho, duas se destacaram: 1) o desafio de caracterizar a estratégia e o planejamento orçamentário de uma empresa pública, deficitária, cujo principal objetivo é promover a inclusão social ao oferecer um serviço de transporte com qualidade e baixo preço; 2) o atual contexto de descentralização dos sistemas de trens pelo qual a empresa foco desta pesquisa está passando, onde é imperativo reavaliar seus recursos e condições organizacionais de forma a definir um novo papel de atuação para a sua administração central.

Os resultados da pesquisa seguiram os passos da metodologia de análise estratégica adotada no seu referencial teórico. Assim, caracterizou-se a estratégia da CBTU como de qualidade orientada para o cliente ao oferecer baixo preço e verificou-se que se trata de uma estratégia adequada. Em seguida, foi feita uma caracterização do PO da CBTU, à luz da estratégia adotada e das variáveis secundárias. Ainda na seqüência, foram identificados os outros fatores organizacionais e analisadas as suas implicações estratégicas, em termos de constituírem forças e fraquezas, real e potencial, à implementação e à gestão do PO na Companhia. Dentre os resultados mais significativos da pesquisa, cabe destacar a **não adequação do processo de planejamento orçamentário da empresa à sua estratégia**. Além disso, foi possível identificar, dentre os fatores organizacionais, aqueles que contribuem e aqueles que não contribuem para o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário na CBTU. Os fatores que contribuem dizem respeito às equipes, aos talentos e capacidades do corpo técnico da CBTU/AC, assim como ao seu sistema de treinamento. Todos os demais fatores organizacionais constituem uma barreira ao alinhamento estratégico proposto.

Um outro resultado relevante da pesquisa foi averiguar a importância, para a CBTU, de adotar um sistema de medição de desempenho, do tipo *Balanced Scorecard* – BSC, com indicadores que avaliem, além do desempenho financeiro, a satisfação dos clientes e a responsabilidade social da empresa. Para assegurar uma adequação estratégica do processo de PO, ressaltou-se a necessidade de inserção desses indicadores como item orçamentário e recomendou-se, também, a realização sistemática de pesquisas mercadológicas, assim como a elaboração de um planejamento estratégico bem formulado.

Obviamente, a própria pesquisa teve algumas limitações. O levantamento de percepções restringiu-se aos empregados da CBTU/AC. Não foi possível, pelo tempo e pela distância envolvida, aplicar os questionários e realizar entrevistas nas STUs (Belo Horizonte, Recife, Salvador, Natal, João Pessoa e Maceió) da Companhia. Além disso, não foi possível verificar, na prática, a eficácia do sistema de medição *Balanced Scorecard* – BSC para assegurar o alinhamento estratégico do PO.

No entanto, considera-se que as limitações mencionadas não chegaram a comprometer os resultados para a CBTU. Por si própria, a pesquisa forneceu contribuição no sentido de se apresentar como um importante instrumento de avaliação da atual situação dos fatores organizacionais da empresa. Assim, o mesmo pode ser utilizado para auxiliar a gestão da empresa no que tange às atuais mudanças advindas do processo de descentralização em curso e à necessidade de buscar um novo foco de atuação para a sua Administração Central.

Uma outra contribuição da pesquisa diz respeito ao fato de que empresas, semelhantes à CBTU ou recém-privatizadas, podem tirar lições do estudo de caso apresentado para um melhor desempenho de seus processos. Dentre essas lições, destacam-se, por exemplo, trabalhar a mudança de uma cultura estatal e burocrática no sentido de enraizar no seio da organização uma cultura de medição, com ênfase no estratégico. Outra lição, também relevante para essas empresas, trazida pela pesquisa, concerne à importância de se adotar um sistema de medição

de desempenho organizacional, balanceado do tipo BSC, para gerenciar melhor a implementação da estratégia, assegurando o alinhamento entre todos os seus processos, notadamente os de PO e PE.

Ao término, é possível afirmar que o objetivo final desta dissertação foi alcançado, no sentido de compartilhar algumas lições do estudo de caso da CBTU sobre a prática de avaliar o alinhamento estratégico do PO.

Este trabalho também serve como ponto de partida para outras pesquisas na área de gestão estratégica. Em primeiro lugar, sugere-se, como continuidade deste estudo, a elaboração de um planejamento estratégico para a Administração Central da CBTU, pois, como mencionado anteriormente, em vista do atual contexto de descentralização dos sistemas ferroviários, onde está inserida a CBTU, faz-se imperativo buscar um novo papel para a sua Administração Central a fim de que a mesma continue atuando no mercado. Recomenda-se que esse PE leve em consideração seus recursos e condições organizacionais, a fim de aproveitar suas principais forças - constituídas pelo seu rico e vasto capital intelectual, a formação de suas equipes, assim como a estrutura do seu sistema de treinamento – e superar as suas fraquezas que constituem grandes barreiras à mudança como a cultura organizacional burocratizada e sua estrutura rigidamente hierarquizada, com alto grau de centralização do poder decisório.

Em segundo, e não menos importante, como sugestões para novas pesquisas podem-se apontar as seguintes:

- Analisar quanto a implementação de um sistema de medição de desempenho, mais precisamente o BSC, é realmente eficaz para assegurar o alinhamento de processos. Com relação a essa proposta, sugere-se um estudo de caso da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos – CPTM – trata-se de uma empresa pública do setor metro-ferroviário (como a CBTU), que implementou, recentemente, a metodologia BSC como sistema de gestão estratégica.
- Analisar a relação de um melhor desempenho empresarial e um maior grau de alinhamento entre os processos e,

- Analisar o alinhamento estratégico do PO em empresas que tenham uma cultura com ênfase no estratégico.

Em suma, a presente dissertação pode servir de ponto de partida para novos estudos voltados para as empresas metroferroviárias no Brasil, no que diz ao alinhamento estratégico dos seus processos de PO, considerando as suas limitações financeiras e sobretudo o benefício sócio-econômico que essas empresas podem gerar para a sociedade como um todo.