

Faculdade IETEC  
Pós-graduação  
Análise de Negócios e Processos- Turma nº 07  
21 junho de 2018

## **Desafios das empresas de economia mista na atualidade**

Luciana Campos Luciano

### **RESUMO**

No contexto atual as empresas privadas concorrem diretamente em mercados historicamente monopolizados pelas empresas de economia mista, que possuem como acionista majoritário o Estado. Este artigo visa a reflexão sobre o meio de enfrentar essa concorrência mantendo as empresas de economia mista competitivas. Os enfoques definidos foram: o papel do analista de negócios, planejamento estratégico, gestão de processos, força de trabalho, alta direção e o contexto político.

Palavras-chave: Estratégia. Analista de Negócios. Alta Direção. Processos. Força de Trabalho.

### **ABSTRACT**

In the current context, private companies compete directly in various markets historically monopolized by semi-public companies, which are controlled by the government as majority shareholder. This article aims to reflect semi-public companies how to face this competition and be competitive. The approaches defined: The role of the business analyst, strategic planning, process management, workforce, senior management and the political context.

Key-word: Strategic. Business Analyst. Senior Management. Processes Management. Workforce.

## 1 INTRODUÇÃO

Para Rezende (2008), o planejamento estratégico é de suma relevância para organizações focadas no sucesso, devendo ser um projeto arrojado, criativo, eficiente e ágil. Tal assertiva se consubstancia no fato do planejamento estratégico ser um projeto organizacional, ou seja, consideram-se os aspectos financeiros, econômicos, sociais e seu meio ambiente, auxiliando de sobremaneira a gestão de processos.

Santos (2007) acredita que a gestão de processos é fundamental para capacitar as organizações a lidarem com as crescentes mudanças em seu ambiente de atuação, e por tal razão, justifica-se o papel do analista de negócio, que será responsável junto com a equipe técnica pelo alinhamento da estratégia, das partes interessadas e dos processos da organização.

Surge então a dúvida: Como as empresas de economia mista, que possuem como acionista majoritário o Estado, manterão a sua vantagem competitiva perante as empresas privadas atuantes em seu setor considerando a possibilidade de mudança periódica de quatro anos da Alta Direção?

Este estudo tem como ponto fundamental, ressaltar pontos relevantes que devem ser observados pela gestão de empresas de economia mista para garantir a continuidade de melhoria e execução do planejamento estratégico, mesmo que esse tenha sido elaborado em gestões anteriores.

Os objetivos específicos do presente estudo consistirão:

- Elucidar a necessidade de melhoria constante dos processos institucionais;
- Demonstrar a importância do engajamento efetivo da força de trabalho e alta direção na elaboração e execução do planejamento estratégico;
- Destacar a relevância da atuação do analista de negócio subsidiado pela equipe técnica, no alcance dos objetivos e metas determinados pela companhia.

Isto posto e por tudo acima apresentado, o projeto que será exposto no decorrer deste trabalho pretende propor a pertinência da continuidade do desenvolvimento e execução do planejamento estratégico existente, sem que se perca o alcance dos objetivos e metas traçados pela Companhia, evitando assim retrocessos nas melhorias conquistadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

“A estratégia, como se sabe, é uma palavra com origem no termo grego *strategia*, que significa plano, método, manobras ou estratagemas, usados para alcançar um objetivo ou resultado específico” (ALMEIDA *et al*, 2017, p. 134). Ela surge de uma necessidade militar, em períodos de guerra, de pensar antes de agir, potencializando a possibilidade de vitória (CHIAVENATO e SAPIRO, 2004).

No mundo dos negócios não é diferente, a sobrevivência das organizações é atrelada ao seu potencial adaptativo, devido às constantes mudanças do contexto organizacional e ao aumento da competitividade em seu mercado de atuação. Dessa forma, faz-se necessária a criação de estratégias para minimizar o impacto de suas ameaças e aproveitar as possibilidades existentes (ALDEY, 2000) (CORAL, 2002) (TERENCE, 2002).

Sendo a responsável por conduzir, orientar, coordenar e gerenciar a companhia, a alta direção das empresas de economia mista é quem traça os meios para alcançar os resultados. Nasce assim, no ambiente corporativo a gestão estratégica, tendo o planejamento estratégico como metodologia, que auxilia a alta direção das empresas de economia mista a tomar decisões assertivas tornando a empresa capaz de lidar com as permanentes mudanças de mercado (ALDEY, 2000), (OLIVEIRA,1998) e (TERENCE, 2002).

Considerando que as empresas são coleções de processos e esses por sua vez são fluxos lógicos de procedimentos que agregam valor para organização, através da geração de produtos e/ou serviços a força de trabalho, independente do seu nível hierárquico, é recurso essencial e determinante para o alcance dos objetivos da Empresa (GONÇALVES, 2000), (VALSS, 2004).

Assim, no processo de construção de sua gestão estratégica acompanhada de respectivo planejamento estratégico, é importante que a alta direção das empresas de economia mista deva considerar a cultura organizacional da empresa, visando minimizar possíveis resistências às mudanças (KUNSCH, 2006). Por tal razão, o papel do analista de negócio se faz relevante, já que será o gestor das mudanças contínuas, através da identificação de problemas e/ou oportunidades, sugerindo as soluções e facilitando o engajamento das partes interessadas (ZADRA, 2014).

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia adotada no presente artigo técnico foi a análise das obras enumeradas, tais como publicações nacionais e internacionais, matérias jornalísticas de fontes reconhecidas que evidenciam pontos de maior relevância, visando o enriquecimento do trabalho e alcance da efetividade das metas traçadas.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

“O crescimento desmesurado do Estado, fenômeno mundial que caracterizou o século passado e o início deste, estendeu com bastante amplitude a dimensão do conceito de serviço público, gerando um intervencionismo que procurava suprir a ausência de participação da iniciativa privada e, por outro lado, implementa-lá, e sempre que possível desenvolver o papel sócio-assistencial. Sem laivo de duvida, essa atuação sem limites provocou uma reação nos detentores do capital que passaram a enfrentar até uma concorrência do Estado com a iniciativa privada”.(FERNANDES, 1996, p.115-116)

O aumento da concorrência das empresas privadas nas áreas de atuação, historicamente monopolizadas pelas empresas de economia mista, faz necessária a implantação de estratégias visando assegurar a sua vantagem competitiva, nesse novo contexto.

Chiavenato e Sapiro (2004) acreditam que o norte das organizações e a busca de sua permanência em seu mercado de atuação é orientada através do planejamento estratégico. Esse planejamento estratégico é elaborado pela alta direção das empresas de economia mista, dentro do escopo desse artigo são as organizações que apresentam como acionista majoritário o Estado. Dessa forma, essas empresas são influenciadas diretamente pelo cenário político do país. Diniz (1996) promove o debate do funcionamento do máquina Estatal pontuando a necessidade de sustentação do Estado às suas decisões, através de construção de alianças e acordos. Salientou a existência de diversos partidos políticos antagônicos e competitivos. Complementou destacando como meta, embasar as escolhas do Estado desconsiderando as pressões de interesses que beneficia apenas uma parcela da sociedade. Com isso a alta direção das empresas de economia mista devem avaliar a pertinência do planejamento estratégico vigente, independente do partido político que o elaborou, mirando a sua melhoria continua e o retrabalho desnecessário, considerando que todas as tarefas executadas na empresa, desde a de menor complexidade até a de maior complexidade resultam custos.

Chiavenato e Sapiro (2004) relatam que são fontes críticas para a construção de vantagem competitiva:

- Tempo gastos nos processos produtivos;
- Necessidade de rápido aprendizado, ou seja, capacitação contínua para a sua força de trabalho;
- Ambiente organizacional que facilite o processo de mudanças;
- Empresas interligadas, enxutas e próximas aos clientes.

Gonçalves (2000) indica a gestão empresarial por processo como meio de alcançar o exposto acima. “Processo é a introdução de insumos (entradas) em um ambiente formado por procedimentos, normas e regras que, ao processarem os insumos, transformam-se em resultados que serão enviados aos clientes do processo (saída). Sendo os processos uma forma para se realizar uma tarefa de maneira mais organizada, evitando-se assim, desvios durante a execução da atividade e o conseqüente retrabalho. Quem realiza o processo tem o conhecimento do que será necessário para dar início ao mesmo e, assim, consegue definir previamente os resultados que deverão ser obtidos. Portanto, quando se organiza uma tarefa em processo é possível se estabelecer previamente os resultados que deverão ser obtidos e executá-lo de uma maneira muito mais ágil e confiável, desde que haja envolvimento por parte de quem o realiza.”(KIPPER et al, 2011, p.89-90)

Considerando que os empregados, ou seja, a força de trabalho da companhia, são os executores das tarefas que formam os processos de negócios, ratificam a importância das pessoas. As empresas de economia mista estão inseridas em um contexto de baixo índice de rotatividade, devida a estabilidade adquirida, através de concurso público. Sendo essas mesmas pessoas as detentoras do conhecimento técnico do negócio, o bem intangível mais precioso da organização, faz fundamental o seu total engajamento no alcance dos objetivos organizacionais. Isso é corroborado por TAVARES, 2010, p.17, que relata “É praticamente consenso, hoje em dia, afirmar que o grande diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano. Assim, é fundamental que as organizações procurem manter níveis de satisfação elevados entre as pessoas a fim de obter o efetivo comprometimento com os objetivos organizacionais. Hackman e Oldham (1980) propõem a promoção de um alto potencial motivador da força de trabalho acompanhado de uma reestruturação em que o trabalho agregue valor a empresa. O empregado deve identificar qual é o resultado, a sua responsabilidade e o significado do trabalho executado. Dessler (1996) sugere que as metas das organizações devem ser atreladas as metas de seus colaboradores. Fazendo com que o resultado da meta do empregado contribua diretamente para o alcance da meta da empresa. “Pesquisas recentes mostram que o estilo de liderança, os modos aceitos de

realizar as tarefas e a formulação de estratégias, entre outros fatores organizacionais, são reflexos da cultura que permeia o tecido social de uma empresa. E que esses fatores, por sua vez, afetam o comportamento das pessoas em cada situação vivida na organização. Portanto, o comprometimento dos colaboradores de uma organização também pode ser justificado por intermédio da sua cultura.” (CHANG JUNIOR E ALBUQUERQUE, 2002, p.34). Conseqüentemente quando ocorrer a posse da nova alta direção das empresas de economia mista, esses gestores deverão compreender os elementos da cultura organizacional da empresa destacando os seguintes elementos: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, processo de comunicação e as normas (FREITAS, 1991). Além de alcançar o conhecimento e domínio dos processos de negócios da empresa. Assim, a desconstrução do planejamento estratégico existente, sem avaliação do trabalho já executado, resulta em retrabalho, custo e perda de tempo para que haja a elaboração novamente. Contudo os objetivos e metas serão substituídos e com isso a perda de controle de seus indicadores. Conseqüentemente o desenvolvimento da vantagem competitiva ficará comprometida. Para que essa transição de gestão nas empresas de economia mista ocorra de maneira rápida e adequada é de considerável relevância a existência do analista de negócio. Porque este favorecerá a mudança do estado atual para o estado futuro analisando as oportunidades e problemas visando o aprimoramento constante de seus processos, apoiado em sua equipe técnica considerando todas as partes interessadas envolvidas.

## **5 CONCLUSÃO**

A necessidade de melhorias contínuas e mudanças rápidas impõe como necessária a presença do faz necessária o “analista de negócios que ajudará a organização a identificar riscos e oportunidades, evitar custos, e perceber benefícios. Em suma analistas de negócios ajudam empresas e organizações a alcançar seus objetivos” (ZADRA, 2014, p.6). O analista de negócio atuará como facilitador para as mudanças organizacionais apesar da variação constante da alta diretoria das empresas de economia mista. Ou seja, auxiliar a nova direção a conhecer o planejamento estratégico vigente visando o seu aprimoramento e não a elaboração de uma nova estratégia, diminuindo assim o retrabalho, economizando investimentos, garantindo o funcionamento correto dos processos e colaborando para o repasse dessas informações a esses novos gestores. Por último e não menos importante preparar a força de trabalho para as mudanças criando um clima organizacional adequado para os colaboradores serem motivados, criativos, sem resistência e efetivos. Mantendo dessa forma a vantagem competitiva da organização.

## REFERÊNCIAS

- ALDEY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Revista da FAE – Business School FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, mai./ago. 2000.
- ALMEIDA, Jardel de et al. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Anais da Engenharia de Produção / ISSN 2594-4657, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 132 - 150, aug. 2017. ISSN 2594-4657. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/anais/index.php/engprod/article/view/97>>. Acesso em: 21 apr. 2018
- CHANG JUNIOR, J.; ALBUQUERQUE, L. G. **Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. Revista de Administração Mackenzie, v. 3, n. 2, p. 13-38, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.
- CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- DESSLER, G.. **Conquistando comprometimento – como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DINIZ, E. **Governabilidade, governance e Reforma do Estado**: considerações sobre o novo paradigma. Revista do Serviço Público. Brasília. v.120. n 47, 05 - 21p, Mai/Ago. 1996a.
- FERNANDES, J. U. J. **A terceirização do serviço público**. Revista de Informação Legislativa. Brasília. v.30.n 133, 115 -120p, Abr/Jun, 1996
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 31, n. 3, p. 73-82, Sept. 1991 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901991000300007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000300007&lng=en&nrm=iso)>. access on 31 May 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901991000300007>.
- GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE Revista de Administração de Empresas, v.40. n 1, Jan/Mar. 2000a.
- HACKMAN, J. R. & OLDHAM, G. R.. **Work Redesign**. Addison-Wesley Publishing Company, 1980.
- KIPPER, Liane Mahlmann et al. **Gestão por Processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos**. Tecno-Lógica, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 2, p. 89-99, dez. 2011. ISSN 1982-

6753. Disponível em:  
<<https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/2425/1738>>. Acesso em: 13 fev. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.17058/tecnolog.v15i2.2425>.

KUNSCH, Margarida M. K.. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura [en línia], 2006,, Núm. 34 , p. 125-139. <http://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55448> [Consulta: 15-03-18]

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo, Atlas, 2015.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: Guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SANTOS, Rafael Paim Cunha. **As tarefas para a gestão de processos**. 2007. 471 f. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007

TAVRES, Maria Serafina Rocha. **Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública Cabo Verdiana atual**. 2010. 203 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Aberta, Lisboa, 2010.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

VALLS, Valéria Martin. **O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação**. Ci. Inf., Brasília , v. 33, n. 2, p. 172-178, ago. 2004 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652004000200018&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000200018&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 17 mar. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652004000200018>.

ZADRA, Viviane Cortese. **Análise do Perfil e do Papel do Analista de Negócios no Contexto Nacional**. 2014. 83f. Trabalho de final de curso (Especialização em Governança de Tecnologia da Informação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2014.



2018

**Autorização de Divulgação de Artigo Técnico**

**AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO**

AUTORIZO A PUBLICAÇÃO DO ARTIGO TÉCNICO NA INTERNET, JORNAIS E REVISTAS TÉCNICAS EDITADAS PELO IETEC.

NÃO AUTORIZO A PUBLICAÇÃO OU DIVULGAÇÃO DO ARTIGO TÉCNICO.

BELO HORIZONTE, 18/062018

**CURSO:** Análise de Negócios e Processos

**SEMESTRE/ANO:** 1º/2018

**TURMA:** GNPA1702 T07

**TÍTULO DO ARTIGO:** Desafios das empresas de economia mista na atualidade

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**NOME DO AUTOR (LEGÍVEL)**

Luciana Campos Luciano

**ASSINATURA**

