

# Reuna

## AS HABILIDADES DO ADMINISTRADOR E SEUS REFLEXOS SOBRE A PRÁTICA ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

### THE ABILITIES OF THE MANAGER AND HIS REFLECTIONS UPON THE STRATEGIC PRACTICES IN THE CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

#### **Samuel Carvalho De Benedicto**

Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Brasil.

Endereço: Rod. Dom Pedro I, km 136 Campus I, Parque das Universidades, CEP 13086900 - Campinas, SP – Brasil / Fone: +55(19) 33437099 / Fax: +55(19) 33437135

Email: samuel.benedicto@puc-campinas.edu.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8787788684633261>

#### **Edilei Rodrigues de Lames**

Faculdade Adventista de Hortolândia, Brasil.

Endereço: Rua Pr. Germano Ritter, 165, Parque Hortolândia, CEP 13184-000 - Hortolandia, SP - Brasil  
Fone: +55(19) 21188000

Email: edilei.lames@unasp.edu.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7534223057161369>

#### **Josias Jacintho Bittencourt**

Centro Universitário Adventista de São Paulo, Brasil.

Endereço: Estrada Municipal Pr. Walter Boger, km 3,4, Lagoa Bonita, CEP 13165000 - Engenheiro Coelho, SP – Brasil. / Fone: +55(19) 38589000 / Ramal: 9056

Email: josias.bittencourt@uol.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4172117226889846>

**Submissão:** 15 Abr. 2014 **Publicação:** 19 Dez. 2015. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/708>

#### **Resumo**

A complexidade da realidade atual demanda a formação de administradores capazes e com habilidades variadas. Este estudo tem por objetivo analisar a opinião de alguns executivos sobre as habilidades do administrador e seus reflexos sobre a prática estratégica nas organizações. Foi realizado um estudo multicaso de natureza qualitativa em 15 empresas localizadas na Região Metropolitana de Campinas e que atuam na indústria e comércio varejista. Foram levantadas algumas habilidades do administrador, recorrentes em estudos recentes. Os gestores das empresas foram ouvidos nos seguintes quesitos: dificuldades enfrentadas na experiência profissional; habilidades necessárias para ser um bom gestor; habilidades em compras e negociação com fornecedores; liderança e uso do poder; planejamento e tomada de decisão; criatividade e inovação; leitura das tendências e necessidades do mercado; preparo para atuar no mercado internacional. O estudo conclui que as habilidades

necessárias para ser um bom administrador são: exercer a liderança situacional; habilidades em motivação de pessoas; ter visão estratégica e capacidade de planejamento; primar pela qualidade dos produtos e serviços; ter conhecimentos em administração e áreas afins; praticar uma comunicação estratégica; ser criativo, inovador e visionário. As habilidades estudadas não são as únicas e nem mesmo suficientes para a formação e a carreira do administrador, mas são necessárias do ponto de vista estratégico.

**Palavras-Chave:** Administrador; Habilidades; Estratégias.

### **Abstract**

The complexity of present reality demands the formation of skilled managers and with diverse abilities. This study aims to analyze the opinion of some executives on the administrator's skills and its impact on the strategic practice in organizations. A multicase study of qualitative nature was conducted in 15 businesses situated in the metropolitan region of Campinas and which act in the industry and in the retail commerce. They have been raised Administrator abilities, recurrent in recent studies. The managers of those businesses were heard in the following items: difficulties faced in the professional experience; abilities necessary to be a good manager; skills in purchasing and negotiating with suppliers; leadership and use of power; planning and decision making; creativity and innovation; Reading trends and market needs; prepared to operate in the international market. The study concludes that the skills needed to be a good administrator are: exercise situational leadership; skills in motivating people; have strategic vision and capacity planning; strive for quality of products and services; have knowledge in management and related areas; practice a strategic communication; be creative, innovative and visionary. The studied skills are not the only and not even enough for the formation and administrator career, but are necessary from a strategic point of view.

**Key words:** Managers; Abilities; Strategies.

### **Introdução**

Atualmente, as organizações brasileiras operam num ambiente altamente competitivo, globalizado e com riscos iminentes (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010), assim como as organizações em outras nações também enfrentam atualmente um ambiente incerto de negócios e de acirrada competição. Em longo prazo, devido aos novos arranjos econômicos, serão vitoriosas as empresas mais eficientes e que conquistarem uma vantagem competitiva sustentável (CARBAUGH, 2011).

Enfrentar esses novos desafios não é uma tarefa fácil e, neste contexto, a administração estratégica assume um papel de grande importância para as organizações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). Portanto, o que fará a diferença é a maneira de conduzir os negócios da empresa com uma administração eficiente que consegue desenvolver estratégias que solucionem os problemas atuais e consiga antever as incertezas e novas perspectivas do mercado. Para tanto, as

empresas necessitam de administradores eficientes e com uma formação condizente com as suas necessidades atuais (BAE; LEE; MOON, 2014).

Diante desses desafios, interroga-se: qual o grau de correlação entre a formação dos administradores e a capacidade das empresas para enfrentar as complexidades do mundo corporativo atual? Até que ponto uma formação mais adequada dos administradores contribui para levar as empresas ao êxito diante de um mercado tão complexo e conturbado como o atual?

Partindo desses questionamentos, este trabalho tem por objetivo geral analisar a opinião de alguns executivos sobre as habilidades do administrador e seus reflexos sobre a prática estratégica nas organizações. De forma mais específica pretende-se: (i) analisar as habilidades requeridas do administrador para direcionar a empresa a um crescimento estruturado e sustentável, e; (ii) discutir os impactos das decisões do administrador na condução estratégica dos negócios das empresas.

O estudo parte do pressuposto de que, atualmente, a administração estratégica assume um papel preponderante para que as organizações sejam eficientes e tenham uma administração comprometida com resultados satisfatórios. Neste contexto, um aspecto que fará a diferença é a maneira de conduzir seus negócios com uma administração inteligente, que consiga desenvolver estratégias que possam antever as incertezas do mercado (BARNEY; HESTERLY, 2011). De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2011), num contexto de grandes incertezas, as habilidades intelectuais dos indivíduos fazem grande diferença no planejamento e na tomada de decisões que podem levar ao alcance dos objetivos organizacionais estratégicos.

Como afirmam Oliveira *et al.* (2010) existe, atualmente, uma carência de formar bons administradores para gerir negócios com dinamismo e competência, para conquistar objetivos organizacionais estratégicos. Machado *et al.* (2014) também afirmam que ainda existe uma controvérsia entre acadêmicos e empresários sobre os atributos do administrador que precisa ser sanada com as contribuições de novos estudos.

## **2. As Habilidades Estratégicas Requeridas do Administrador Contemporâneo**

Este estudo parte do pressuposto de que habilidade significa ter capacidade mental natural ou adquirida para compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular. As habilidades referem-se a um saber aprender, saber fazer, saber proceder (Witte, 2007). A partir deste conceito, foram selecionadas algumas habilidades do administrador recorrentes nos estudos realizados por Falk, Pacífico e Silva (2012), Martins (2010), Mello, Melo Junior e Mattar (2011) e Rio-Branco e Helal (2012). O estudo está dividido nos seguintes sub tópicos: habilidades em compras e negociação, liderança e uso do poder, planejamento e tomada de decisões estratégicas, criação e inovação, leitura das tendências e necessidades do mercado e atuação no mercado internacional.

## 2.1 Habilidades em Compras e Negociação

A habilidade de comprar de um administrador é cada vez mais necessária nas organizações. Seus efeitos podem impactar diretamente nos resultados dos negócios das empresas, uma vez que ajudam a suprir as necessidades produtivas da empresa e o mercado onde esta atua. Nesse contexto, estratégia torna-se importante e, se bem administrada, significará redução de custos, melhores preços, negociação de produtos similares, opção de fornecedores e maior poder de barganha. Quanto ao produto acabado que chegará ao mercado, a empresa terá condições de oferecer ao consumidor preços competitivos e oferecer ao cliente seus excedentes, o que significa o valor apropriado para os consumidores (MARSNIK; THOMPSON, 2013).

Ao tratar desta temática, Munhoz (2014) destaca dois planos de compras: transacional e estratégico. No processo de compra transacional, a preocupação é conseguir uma melhor negociação. Analisam-se as propostas dos fornecedores e quais suas condições de pagamento para um possível fechamento de negócio. Já o plano de compras estratégico tem por finalidade possibilitar um relacionamento de valor entre os fornecedores e clientes desenvolvendo processos de fabricação que resultarão em um diferencial no produto final, ou seja, o processo de compras estratégico resulta na capacidade de o administrador enxergar os impactos da tomada de decisão que acontecerão nos negócios da empresa.

De acordo com Boff (2011), alguns fatores são relevantes no modelo de compras. Primeiramente, é necessário verificar o impacto no lucro e o risco do fornecimento dos produtos. São dois critérios, o primeiro pode ser auferido na quantidade de compras do departamento financeiro, o percentual significativo no volume total de compras e o quanto representa no crescimento dos negócios da empresa. O segundo critério refere-se à quantidade de estoques e à demanda em consumo que o produto representa e os riscos da falta de fornecimento. E quais são as opções de compras ou substituições de produtos quando necessário? De acordo com o autor, o administrador deverá fazer uso de uma classificação de quatro categorias:

- ✓ **Itens estratégicos:** nos itens estratégicos, as tomadas de decisões estão relacionadas aos estudos analíticos do comportamento do mercado. Informações precisas de demanda e parcerias estratégicas estruturadas com fornecedores diagnosticando os riscos, monitoramento de estoque e vendas.
- ✓ **Itens gargalos:** os itens gargalo podem receber uma conotação de estrangulamento e representam um real problema para a organização. Indicam a necessidade de um controle acurado das vendas para manter um estoque razoável de segurança, além de planos de contingência.
- ✓ **Itens alavancados:** os itens alavancados consistem em regulamentar o poderio de compras, seleção dos fornecedores com produtos similares, negociação de preços de forma competente e compras através da base “spot” ou pontuais.
- ✓ **Itens não críticos:** os itens não críticos permitem um maior controle no volume de pedidos, agilidade e eficiência nos pedidos de compras. As tomadas de

decisões são descentralizadas para desenvolvimento de estoques otimizados e garantias de produtos padronizados.

Os administradores que elaboram as estratégias de classificação dos itens acima mencionados conseguem ter uma visão panorâmica do mercado. Isso porque identificam as reais necessidades e possibilidades da empresa.

A negociação começa quando as empresas têm comum interesse em certo tipo de negócio, produto ou serviço. As negociações acontecem quando o esforço entre ambas é alcançado de uma forma satisfatória (FERREIRA, 2013; GUIMARÃES; MOREIRA; BAETA, 2013; MELLO, 2012). Porém, o sucesso da negociação envolve as habilidades e conhecimentos do administrador. Brandão, Spinola e Duzerti (2010) dividem o processo de negociação em cinco etapas: preparação, criação de valor, distribuição de valor, implementação e avaliação.

- ✓ **Preparação:** é a fase mais importante da negociação. Assim o negociador deve conhecer bem o produto que deseja negociar e ter equilíbrio emocional.
- ✓ **Criação de valor:** é necessário identificar as diferenças de valores entre os negociadores para, em seguida, explorar as múltiplas opções para resolução ou colaboração. O administrador deve explorar alternativas que venham a seu favor utilizando um bom diálogo em torno do objeto de compra ou venda.
- ✓ **Distribuição de valor:** consiste em identificar as necessidades de ambas as partes e distribuir os caminhos para uma melhor escolha dentre as alternativas. Quando existe confiança em ambas as partes e os interesses são comuns, fica mais fácil distribuir valor para esta fase da negociação.
- ✓ **Implementação:** este é o momento de validar tudo o que foi abordado nas negociações, para que não haja preocupações ou violações. Para implementar um acordo, o administrador deverá analisar a viabilidade e a disponibilidade de seus recursos.
- ✓ **Monitoramento:** um bom acordo deve ter mecanismos para conferir se as atividades executadas estão dentro do que foi planejado. Caso não estejam rendendo o necessário, deve-se elaborar um plano de ação para correção, dentro do que foi acordado.

## 2.2 Habilidades de Liderança e Uso do Poder

Segundo Alcarde (2013), a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Para Robbins, Judge e Sobral (2011), liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas.

A liderança bem sucedida acontece quando as necessidades organizacionais e seus negócios são supridos através de variáveis como: competências de efetuar diagnósticos tempestivos; definição de quais estratégias a empresa deve adotar; administração de forma eficiente dos recursos disponíveis e planejamento de sua aplicação; utilização da tecnologia e desenvolvimento de competências de acordo com as necessidades requeridas pelas empresas, gerando inovação e competitividade (MOSCHELLA; VIDOTTO, 2013). Entretanto, a sustentabilidade da

liderança está diretamente relacionada com o cuidado com os recursos da organização, que ocorre por meio de padrões de liderança que sejam passíveis de adaptação e mudança e coerentes com os requisitos organizacionais (ULRICH, 2013).

Mas como alcançar esses objetivos e metas? Talvez a resposta esteja na Teoria Comportamental. Com base nessa teoria, Douglas McGregor procura mostrar que cada administrador possui uma concepção própria a respeito da natureza das pessoas que tende a moldar o seu comportamento em relação aos subordinados. Segundo o autor, há duas maneiras diferentes e antagônicas de encarar a natureza humana. Uma delas é antiga e negativa, baseada na desconfiança das pessoas. A outra é moderna e positiva, baseada na confiança nas pessoas. McGregor denominou-as, respectivamente, Teoria X e Teoria Y.

De acordo com Chiavenato (2011), o administrador que pensa e age de acordo com a Teoria X tende a dirigir e controlar os subordinados de maneira rígida e intensiva, fiscalizando seu trabalho, pois considera que as pessoas são passivas, indolentes, relutantes e sem qualquer iniciativa pessoal. Nesse estilo de liderança, o administrador pensa que não se deve confiar nas pessoas, porque elas não têm ambição e evitam a responsabilidade. Ele não lhes delega responsabilidades porque acredita que elas são dependentes e preferem ser dirigidas. Assim, o administrador cria um ambiente autocrático de trabalho, uma atitude de desconfiança, vigilância e controle coercitivo que não estimula ninguém a trabalhar. Pessoas tratadas dessa maneira tendem naturalmente a responder com falta de interesse e de estímulo, alienação, desencorajamento, pouco esforço pessoal e baixa produtividade, situação que vai reforçar o ponto de vista do administrador, fazendo-o aumentar ainda mais a pressão, a vigilância e a fiscalização. A ação constrangedora do administrador provoca reação acomodada das pessoas. Quanto mais ele obriga, tanto mais elas tendem a se alienar em relação ao trabalho.

Para Chiavenato (2011) o administrador que pensa e age de acordo com a teoria Y tende a dirigir as pessoas com maior participação, liberdade e responsabilidade no trabalho, pois considera que elas são aplicadas, gostam de trabalhar e têm iniciativa própria. Ele tende a delegar e a ouvir opiniões, pois acredita que as pessoas sejam criativas e habilidosas. Compartilha com elas os desafios do trabalho, porque pensa que elas são capazes de assumir responsabilidades, com autocontrole e autodireção no seu comportamento. Esse estilo de administrar tende a criar um ambiente democrático de trabalho e oportunidades para que as pessoas possam satisfazer suas necessidades pessoais mais elevadas através do alcance dos objetivos organizacionais. Pessoas que trabalham com respeito, confiança e participação tendem a responder com iniciativa, prazer em trabalhar, dedicação, envolvimento pessoal, entusiasmo e elevada produtividade em seu trabalho. A situação impulsionadora do administrador provoca uma reação empreendedora das pessoas. Quanto mais ele impulsiona, tanto mais elas tendem a tomar iniciativa e responsabilidade no trabalho.

### 2.3 Habilidades de Planejamento e Tomada de Decisões Estratégicas

O planejamento é uma forma de organizar ideias com relação a um certo tema e estabelecer objetivos e metas, com o propósito de se atingir um determinado resultado.

O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar negócios e produtos da empresa, de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios (MARTINS, 2010). O planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da organização. Ele permite aos administradores estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa (OLIVEIRA, 2015).

As empresas na atualidade desejam ampliar seus negócios de uma forma estruturada. Porém, é necessário um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo que supra suas necessidades e as conduza a uma vantagem competitiva sustentada. Os planejamentos estratégicos deverão ser elaborados de uma forma que a concorrência não consiga imitar ou que tenha dificuldades (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Para Barney e Hesterly (2011), o pensamento estratégico deve fazer parte das competências e habilidades do administrador. Ele deve coletar e processar uma gama de informações; selecionar as mais importantes, que estrategicamente sejam efetivas para alavancar os negócios da empresa; deve pensar estrategicamente; ir além; ser visionário; extrair do abstrato planos reais que farão a diferença e ajudarão a conduzir a empresa para um futuro competitivo e sustentável.

Segundo Teixeira (2008), a habilidade de planejar está intimamente ligada à tomada de decisão. Consiste em o administrador estar munido de informações, saber aplicar estrategicamente os recursos, a fim de atender as necessidades da empresa. Implica conhecer o cenário em que a empresa está inserida para tomar as melhores decisões para o crescimento dos negócios objetivados.

### 2.4 Habilidades de Criar e Inovar

Constantemente surgem produtos inovadores que buscam atender as necessidades dos consumidores. Para tanto, as empresas estão produzindo um portfólio cada vez maior de produtos com opcionais que vão desde os mais simples até os completos e modernos (LEDERMAN, 2009). A responsabilidade no desenvolvimento de produtos inovadores e diferenciados recai sobre os empresários e seus administradores (DE BENEDICTO, 2011).

De acordo com Moreira e Queiroz (2012), é necessário que o administrador contemporâneo tenha uma visão correta da realidade que o cerca, pois a cosmovisão de uma pessoa influi diretamente no jeito de pensar, refletir e agir. Portanto, o administrador deve ser dotado da capacidade de imaginação e de identificação de visões, bem como de comunicação e estabelecimento de relações interpessoais, levando a empresa a se adequar ao novo cenário socioeconômico para manter-se competitiva no mercado.

Algumas das características atribuídas ao administrador criativo e inovador são as seguintes: (i) é motivado pelo desejo de realização; (ii) possui capacidade de análise; (iii) é corajoso, audacioso, porém, não é imprudente; (iv) é capaz de começar de novo, se necessário; (v) é criativo na solução de problemas; (vi) é capaz de dirigir sua agressividade para a conquista de metas, solução de problemas e enfrentamento de dificuldades; (vii) procura, sempre, a qualidade; (viii) não depende dos outros para agir, porém sabe atuar conjuntamente; (ix) aceita e aprende com seus erros e com os erros dos outros; (x) é capaz de desenvolver os recursos de que necessita e de conseguir as informações de que precisa; (xi) usa a própria intuição e a de outras pessoas para escolher os melhores caminhos, corrigir a atuação, descobrir lacunas a serem preenchidas no mercado, avaliar a tendência e a variação dos negócios; (xii) administra bem o tempo; (xiii) é independente, seguro e confiante na execução de suas atividades profissionais (BERRETT; MURPHY; SULLIVAN, 2012; MICHELI *et al.* 2012).

## 2.5 Habilidades de Leitura das Tendências e Necessidades do Mercado

Os mercados e os cenários atuais forçam as empresas a desenvolverem estratégias de sobrevivência. Por isso, o administrador deve saber lidar com a construção de cenários, a qual é uma abordagem de pensamento estratégico que reconhece a imprevisibilidade do futuro, devendo ser utilizada como ferramenta para delimitar os caminhos possíveis de evolução do presente (SCHENATTO *et al.*, 2011). O propósito dos cenários não é acertar a previsão do futuro, e sim prospectar o futuro no sentido de auxiliar a tomada de decisão, com vistas a reduzir ou neutralizar as ameaças, aproveitar e ampliar as oportunidades de negócios (HIRSCH; BURGGRAF; DAHEIM, 2013). Dentre os vários tipos de cenários registrados pela literatura, dois merecem atenção: Cenários projetivos e cenários prospectivos.

De acordo com Franco (2007), os cenários projetivos têm a finalidade de adquirir experiências do passado para entender o futuro, construindo parâmetros para decisões estratégicas que conduzirão os negócios na mesma proporção do passado, para que sua aplicação na prática seja o desenvolvimento do presente e do futuro.

Segundo Franco (2007) os cenários prospectivos trabalham com outra visão. Pensa-se nas mudanças do futuro, analisam-se as tendências dos mercados atuais, o que está em evidência no momento para projetarem planos futurísticos que nortearam o presente, diferentemente do passado. Portanto, entende-se que os cenários prospectivos e os cenários em que as empresas estão inseridas servem de ferramentas administrativas para que as tomadas de decisões sejam as mais assertivas possíveis. O intuito maior deve ser esse: superar os desafios e as imprevisibilidades que os mercados ofereceram no passado e oferecem na atualidade.

## 2.6 Habilidade para Atuação no Mercado Internacional

Na última década, as empresas brasileiras vêm experimentando um processo crescente de internacionalização, uma vez que a conquista de mercados internacionais é considerada uma alternativa atraente para as empresas brasileiras (MDIC, 2009). Mas juntamente com essas oportunidades surgiram novos desafios para as organizações. Estes levaram as empresas a desenvolverem esforços na adoção de estratégias de internacionalização, como forma de sobrevivência (MOSCHELLA; VIDOTTO, 2013).

Esse fenômeno envolve alinhamentos estratégicos e a estruturação de novos modelos de gestão com a finalidade de ajustar a estrutura, os objetivos e as ações da organização em consonância com as exigências do mercado em que irá atuar (FLEURY; FLEURY, 2006; KRAUS, 2006). Para atuar no mercado internacional, as empresas precisam adotar estratégias competitivas adequadas a esse processo, como atitude competitiva, concentração geográfica, mecanismos de gestão e de coordenação de atividades, desenvolvimento interno de competências dinâmicas, absorção e integração de conhecimento, relação com outras empresas (concorrentes, clientes, fornecedores) e capacidade de adaptação e articulação das diferentes condições locais - especificidades culturais, econômicas, regulamentares e linguísticas dos países ou regiões (ANDRADE; ALMEIDA; FREITAS, 2014; ELITE FLORIANI; FLEURY, 2012). Naturalmente, isso demanda um preparo adequado do administrador contemporâneo.

## 3. Metodologia

Conforme já indicado inicialmente, a questão central que norteia esta pesquisa é a análise de algumas habilidades do administrador e seus reflexos sobre a prática estratégica nas organizações. A abordagem escolhida para tratar do tema foi a qualitativa exploratória. Segundo Beuren (2012, p. 91) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Para Vergara (2014) a abordagem descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Assume, em geral, a forma de levantamento.

Foi realizado um estudo multicaso (YIN, 2010) envolvendo pequenas, médias e grandes empresas. No total, foram 15 empresas as analisadas na Região Metropolitana de Campinas-SP, que atuam na indústria e comércio varejista. Os casos analisados são úteis para se entender a situação das empresas em estudo, não podendo ser generalizados para outras organizações (OLIVEIRA; ALMEIDA; BARBOSA 2012). Dada a intenção da pesquisa em verificar o perfil dos administradores, julgou-se mais adequado selecionar um gestor de cada empresa para responder a pesquisa. Esses profissionais foram selecionados devido à importância da função, às competências utilizadas na tomada de decisões e à

responsabilidade pela condução dos negócios nas empresas. Os gestores possuem uma média de oito anos na função em que atuam.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário não estruturado. Segundo Merriam (2009) esta modalidade de questionário permite aos respondentes maior flexibilidade e liberdade nas respostas, sem o auxílio direto do pesquisador. Isso é importante, tendo-se em vista que os gerentes e diretores são profissionais muito atarefados.

A estratégia geral utilizada para a análise dos dados foi a *Explanation Building*, ou seja, a construção da explanação. Esta é uma estratégia de análise de dados qualitativos que se enquadra nas análises de estudos de casos (YIN, 2010). A construção da explanação tem como objetivo construir um repertório analítico utilizando-se a forma de narrativa. Assim, as explicações são construídas de forma a refletir as proposições teóricas significativas, dando ênfase àquilo que realmente importa, ou seja, confrontando os elementos teóricos com os achados da pesquisa (DE BENEDICTO, 2011).

#### **4. Resultados e Discussão**

Neste tópico, serão analisados e discutidos alguns aspectos considerados importantes extraídos dos questionários não estruturados. Para facilitar a compreensão, foram criadas algumas categorias de análise, conforme exposto a seguir.

##### **4.1 Dificuldades Enfrentadas pelos Gestores em sua Experiência Profissional**

As respostas a esta questão surgiram como fruto da experiência dos gestores ao longo do tempo em suas respectivas empresas. Foram várias as dificuldades apontadas, tais como planejar as estratégias das empresas de forma eficiente para alcançar os objetivos organizacionais, cenários claros para tomada de decisões assertivas, gerenciados recursos humanos, mão de obra qualificada, gestão eficiente entre despesas e investimentos, conciliação do tempo para execução das atividades, entre outras. Estas dificuldades são condizentes com os resultados dos estudos de Falk, Pacífico e Silva (2012) e Rio-Branco e Helal (2012).

Porém, verificou-se que as maiores dificuldades estão na gestão de pessoas: como motivá-las a executarem suas tarefas de uma maneira eficiente, de modo que contribuam para a realização das metas e objetivos dentro das normas requeridas pelas empresas. Entretanto, os dados permitem concluir que esta é uma dificuldade recorrente que continua desafiando os melhores administradores na atualidade, conforme relatado por Robbins, Judge e Sobral (2011).

Quais seriam as causas destas dificuldades? Por meio das respostas a esta questão é possível inferir que cada administrador possui uma concepção própria a respeito das pessoas. Alguns gestores respondentes lidam com os colaboradores

sob a batuta da Teoria X de Douglas McGregor. Para estes, não se deve confiar inteiramente nas pessoas. Eles não lhes delegam responsabilidades porque acreditam que elas são dependentes e preferem ser dirigidas. Assim, o administrador cria um ambiente autocrático de trabalho, uma atitude de desconfiança, vigilância e controle coercitivo que não estimula os colaboradores a trabalhar. Desse modo, as dificuldades enfrentadas na gestão de pessoas poderão ser um reflexo destas atitudes dos gestores.

Por outro lado, verifica-se que a maioria dos gestores pratica uma liderança ancorada na Teoria Y de Douglas McGregor. Este estilo de administração tende a criar um ambiente democrático de trabalho e oportunidades para que as pessoas possam satisfazer suas necessidades pessoais mais elevadas através do alcance dos objetivos organizacionais. Pessoas que trabalham com respeito, confiança e participação tendem a responder com iniciativa, prazer em trabalhar, dedicação, envolvimento pessoal, entusiasmo e elevada produtividade em seu trabalho.

Constata-se então que o estilo de liderança baseada na Teoria Y pode contribuir de forma mais efetiva para o estabelecimento de um clima organizacional flexível, sendo mais condizente com as necessidades humanas, onde as pessoas conseguem enxergar as suas responsabilidades e executá-las de uma maneira eficiente e sem coerção. Conforme preconizado por Chiavenato (2011), este quadro certamente favorece a gestão de pessoas.

## **4.2 As Habilidades Necessárias para Ser Um Bom Gestor**

Com base nas experiências vivenciadas pelos gestores, foram apontadas várias habilidades necessárias para administrar estrategicamente os negócios das empresas. As principais habilidades identificadas pelos gestores se encontram sintetizadas no Quadro 1. A descrição de cada habilidade reflete trechos da fala de alguns gestores entrevistados.

Quadro 1: Habilidades identificadas pelos gestores em ordem de relevância.

<b>N.º</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Descrição das habilidades</b>
01	Liderança situacional (Praticar a...)	[...] “o gestor deve liderar de acordo com a exigência de cada circunstância”. [...] “a circunstância irá indicar o modo correto de atuação do líder.” [...] “deve atuar de modo democrático, conciliador, negociador ou autocrático quando a situação exigir”. [...] “hoje é necessário um líder situacional...”.
02	Motivador (Ser...)	[...] “é necessário que ele seja motivado, motivador e flexível”. [...] “a habilidade para motivar pessoas é fundamental para manter a produtividade...”. [...] “o ser humano necessita de incentivos para se motivar. Essatarefa cabe ao administrador”. [...] “ele deve ser um bom motivador. Para tanto, o gestor deve valorizar mais as pessoas que bens, máquinas e recursos.”
03	Visão estratégica (Ter...)	[...] “ele deve ter visão estratégica”. [...] “precisa agir estrategicamente em todo o tempo”. [...] “tomar decisões estratégicas em busca de soluções para os problemas da empresa”. [...] “captar as tendências e necessidades do mercado nacional e internacional.”
04	Planejamento (Elaborar e implementar...)	[...] “sabe planejar e implementar as atividades”. [...] “ser capaz de planejar as ações da empresa no curto, médio e longo prazo”. [...] “sabe onde quer chegar e como fará isso”. [...] “valoriza o planejamento estratégico.”
05	Qualidade (Primar pela...)	[...] “prima pela qualidade nos produtos ou serviços ofertados pela empresa”. [...] “valoriza a qualidade para formar uma cadeia de valores”. [...] “não abre mão da qualidade dos produtos e serviços”. [...] “aplica uma qualidade crescente no atendimento aos clientes.”
06	Conhecimentos em administração e	[...] “ter sólidos conhecimentos em administração – finanças, RH, marketing, produção, etc.”.

	áreas afins (Ter e saber aplicar...)	[...] “deve conhecer e saber aplicar conhecimentos da administração”. [...] “conhecer profundamente a administração e ter conhecimentos básicos em áreas afins - contabilidade, economia, etc.”.
07	Comunicação (Ter boa e utilizar estrategicamente...)	[...] “ter boa comunicação com a equipe de trabalho”. [...] “ter habilidade comunicativa”. [...] “fazer uso da comunicação estratégica nos âmbitos interno e externo.”
08	Criativo, inovador e visionário (Ser e utilizar...)	[...] “ser criativo e inovador nos processos e na gestão”. [...] “faz uso constante da criatividade. Inova o tempo todo...”. [...] “ter uma visão intra e inter empreendedora.”

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 1, as habilidades mais recorrentes são: praticar liderança situacional, o que está ligado ao uso do poder; ser motivador; ter visão estratégica; elaborar e implementar o planejamento estratégico. Também foram valorizadas as habilidades de: primar pela qualidade; ter conhecimentos em administração e áreas afins e saber aplicá-los; ter boa comunicação e saber aplicá-la estrategicamente; ser criativo, inovador e visionário. Portanto, verifica-se que diversas habilidades apontadas na fundamentação teórica deste estudo são também valorizadas pelos gestores entrevistados. Em linhas gerais, pode-se afirmar que quase a totalidade das habilidades destacadas nos estudos realizados por Martins (2010), Mello, Melo Junior e Mattar (2011) se encontram diluídas nas falas dos gestores respondentes.

### 4.3 A Experiência dos Gestores no Processo de Compras e Negociação com Fornecedores e Clientes

Quase a totalidade dos gestores já teve alguma experiência no departamento de compras. A partir dessa experiência, os gestores pontuam alguns detalhes que podem fazer a diferença no processo de compra e negociação com fornecedores.

O fator que predominou nos resultados foi o processo estratégico de compra com foco na qualidade e na redução de custos, e esse processo tem por finalidade criar um relacionamento de valor entre os fornecedores e clientes. Entretanto, resulta da capacidade do administrador em enxergar os impactos da sua tomada de decisão sobre os negócios da empresa. Como visto na construção teórica deste estudo, Boff (2011) e Munhoz (2014) atribuem uma atenção especial ao processo estratégico de compra.

Os gestores observam é que esse processo exige muita cautela e competência. Estratégias de compras bem administradas significarão redução de custos, melhores preços, negociação de produtos similares, opção por outros fornecedores e maior poder de barganha. É necessário ter atenção aos detalhes dos orçamentos, que podem estar caracterizando vícios em suas decisões, ou seja,

efetuar compras sempre com o mesmo fornecedor. Para tanto, é importante fazer uma tabela comparativa para cotações de preços e comparar com outros fornecedores sem abrir mão da qualidade, como já mencionado.

Outros fatores que merecem atenção são: não fazer compras precipitadas; não estocar produtos em grandes quantidades; comprar de acordo com a demanda. Portanto, é necessário que o administrador esteja sempre atento à quantidade de estoques e à demanda em consumo que o produto representa, aos riscos da falta de fornecimento e quais as opções de compras ou substituições de produtos quando necessário.

No que tange o processo de negociação com fornecedores, os gestores identificaram algumas circunstâncias que merecem atenção: necessidades de uma boa cadeia de fornecedores, que devem ser desenvolvidos a fim de criar parcerias, onde ambos obtenham retorno, conforme preconizado por Ferreira(2013); Guimarães, Moreira e Baeta (2013) e Mello (2012). Já na negociação com clientes, é necessário saber ouvir e interagir com estes. Isso agrega valor, cria a oportunidade de verificar qual é a real necessidade dos clientes diante das circunstâncias. A decisão deve ser moderada, buscando-se o interesse da organização. Porém, o administrador deve considerar as condições dos clientes para que haja o denominado “ganhar-ganhar” – ganha a empresa e ganham os clientes ou fornecedores. Este foi o ponto mais importante que os gestores apontaram, o qual coaduna com a visão de Brandão, Spinola e Duzerti (2010), que tratam desse tema.

#### **4.4 O Exercício da Liderança e do Poder na Experiência dos Gestores**

Foi constatado que a liderança deve funcionar como uma fonte norteadora para as empresas sendo um canal de transformações, tornando processos complexos em mais simples para desempenho das pessoas. Na visão dos gestores, algumas características e virtudes são fundamentais para que haja uma influência da liderança de forma estruturada: planejamento, relacionamentos saudáveis, cordialidade, motivação. As pessoas devem visualizar estas características na liderança através de comunicações claras e objetivas.

Além destas diretrizes que fazem com que a liderança seja exercida com eficiência, os gestores relataram que a de maior importância é a capacidade de orientar e influenciar pessoas para uma ação. Quando elas são bem orientadas e os planos da organização são discutidos com as pessoas, elas se sentem mais seguras em realizá-los. Se a liderança tem a intenção de que as pessoas sigam seus passos, o líder tem que orientá-las utilizando uma comunicação inteligente. Esta visão dos entrevistados coaduna com a ideia de Bennis (2013).

Entretanto, conforme já visto no Quadro 1, a maioria dos gestores defendem que a liderança deve ser exercida de acordo com as circunstâncias, ou seja, deve-se exercer a liderança situacional. A circunstância irá indicar o modo correto de atuação do líder. Portanto, se necessário, o líder poderá ser democrático, conciliador (transacional), negociador ou autocrático, sem receio de estar ferindo algum princípio ou ética.

Na visão dos gestores, o exercício do poder é algo que necessita de muita racionalidade e equilíbrio, pois há uma visão predominante de que o poder deve ser exercido dentro de uma visão autoritária. Isto coaduna com a visão de Alcarde (2013), o qual afirma que poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, em virtude de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.

Todavia, grande parte dos gestores defende que o exercício do poder deve estar mais ligado ao conceito de *empowerment* (divisão de poder) e capacidade de relacionamento. Segundo essa visão, o exercício do poder deve ser mais relacional que impositivo. Deve prevalecer a capacidade de persuasão do líder. O equilíbrio emocional, segundo os gestores, deve ser o fio condutor na tomada de decisões, de acordo com as circunstâncias que o contexto requerer.

Outro aspecto que os gestores relataram e que merece atenção é o exercício do poder com justiça: o líder deve ser justo, não deve tomar partido sem analisar a situação. Foram relatadas também questões referentes à ação sem discriminação e ação com humanidade. Mas as que ficaram mais evidentes foram: equilíbrio emocional e a competência na tomada de decisões, segundo os gestores. Nesse sentido, Robbins, Judge e Sobral (2011) afirmam que o líder que tem poder de competência possui certas habilidades ou conhecimentos; as pessoas obedecem porque acreditam nessas habilidades e podem aprender ou obter vantagens delas. Isso evidencia que o poder não é para ser utilizado de forma a coagir, mas com racionalidade e competência.

#### **4.5 A Influência do Planejamento e Tomada de Decisões Estratégicas no Alcance dos Objetivos da Empresa**

Sabe-se que as empresas necessitam de um plano estratégico que servirá de guia ou bússola para alcançar seus objetivos e metas. Sobre esta necessidade das empresas, os gestores, na sua maioria, reafirmam a necessidade de as empresas adotarem um planejamento eficiente, a fim de obterem êxito em seus negócios. Os gestores defendem o planejamento a ser realizado pelos administradores como um instrumento que auxilia a organização a chegar aonde deseja. O planejamento indica os caminhos que a empresa deve trilhar para que seus negócios sejam bem sucedidos.

Nesse sentido, as contribuições dos entrevistados foram que o planejamento: (i) cria possibilidades de antever acontecimentos futuros e oportunidades para identificar possíveis ameaças; (ii) permite programar melhor o tempo, a fim de exercer as atividades com mais exatidão; (iii) permite reduzir custos; (iv) possibilita realizar compras e vendas condizentes com os objetivos organizacionais; (v) possibilita conhecer melhor as ações dos concorrentes e planejar as próprias ações para se diferenciar no mercado.

Tais respostas clarificam um aspecto de grande importância para o administrador: o planejamento das atividades não é mais importante do que a visão estratégica. Isto coaduna com a visão Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), os quais defendem que o pensamento estratégico deve fazer parte das competências e habilidades do administrador. Além disso, ele deve coletar e processar uma gama de

informações, selecionar as mais importantes que estrategicamente sejam efetivas para alavancar os negócios da empresa, assim como deve direcionar as empresas aonde elas querem chegar.

Atrelada ao planejamento, deve coexistir a habilidade de tomada de decisão. Afinal, toda decisão a ser tomada no mundo corporativo envolve grandes responsabilidades. Dessa forma os gestores necessitam de capacidade mental para tomar decisões estratégicas em situações complexas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011), o que demonstra que a experiência de tomar decisões corretas e equilibradas deve ser desenvolvida nos administradores, como demonstra Fialho (2013).

Na visão dos gestores, se a decisão for muito complexa, deve-se estabelecer consenso com outros gestores para a tomada de decisão conjunta. Em alguns casos, dependendo da importância, deve-se consultar especialistas nos negócios para prestar serviços de consultoria. Os entrevistados colocaram em destaque a importância de tomadas de decisões rápidas com a finalidade de agilizar as atividades da organização. Entretanto, ressaltam a necessidade de assumir riscos calculados. Assim, os administradores devem tomar decisões com muita prudência verificando quais as ferramentas que possam servir de auxílio no momento porque envolvem riscos; dependendo da escolha, pode acarretar lucros ou prejuízos para a organização.

#### **4.6 A Influência da Criatividade e Espírito Inovador no Alcance dos Objetivos da Empresa**

Já é um pensamento corrente no meio empresarial a importância da criatividade e da inovação. Quanto à influência da criatividade e espírito inovador dos gestores no alcance dos objetivos da empresa, aqueles responderam dentro de uma visão panorâmica que envolve vários fatores. Segundo os respondentes, os principais requisitos de um administrador criativo e inovador são: (i) capacidade de análise do mercado em que a empresa está inserida; (ii) criatividade para solucionar os problemas da empresa; (iii) atração, seleção, treinamento e desenvolvimento dos recursos de que necessita; (iv) boa utilização dos recursos humanos e organizacionais que se encontram à sua disposição; (v) busca por informações que precisa em fontes confiáveis; (vi) correção de erros e superação; (vii) avaliação das tendências e variações do mercado; (viii) insatisfação com o que está sendo feito hoje; otimismo quanto ao que pode ser mais bem feito e com melhores resultados. Estes requisitos encontram respaldo nos trabalhos de Berrett, Murphy e Sullivan (2012) e Micheli *et al.* (2012).

Na visão dos entrevistados, as empresas que trabalharem sob a ótica desses fatores criativos dão um passo significativo na conquista de uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

#### 4.7 A Experiência dos Gestores na Leitura das Tendências e Necessidades do Mercado

Como visto no referencial teórico deste trabalho, para que decisões assertivas sejam tomadas, é de extrema importância conhecer bem o seu ramo de atividade. As leituras podem ser diferentes, de acordo com cada empresa e seu ramo de atuação. Porém não se deve prescindir das análises econômicas e de mercado: sempre acompanhar a concorrência e as empresa que estão na vanguarda e suas ações, porque elas também acompanham sua empresa e vão tentar neutralizá-la. Uma forma interessante de se obter informações é saber ouvir os clientes e suas expectativas. Recomenda-se aos administradores estarem bem informados e, na medida do possível, lerem publicações recentes. Informações históricas também impactam nos negócios empresariais.

Os gestores entrevistados apontaram algumas variáveis importantes na leitura das tendências e necessidades do mercado, tanto no ambiente operacional (de tarefa) quanto no ambiente geral. Segundo eles, o administrador deve analisar as seguintes variáveis do ambiente operacional: (i) os concorrentes vieram para ficar?; (ii) os concorrentes são fortes e estão ampliando sua atuação a cada ano?; (iii) a tendência é de manutenção ou queda dos preços dos produtos concorrentes?; (iv) há ameaça de novos entrantes?; (v) os concorrentes estão primando cada vez mais pela qualidade de seus produtos?; (vi) os concorrentes estão cada vez mais utilizando mão de obra qualificada?; (vii) as tecnologias utilizadas pelos concorrentes são melhores que aquelas adotadas em minha empresa?; (viii) quais são as necessidades dos consumidores que estou suprindo?; (ix) existe ameaça iminente de produtos substitutos?; (x) existem necessidades ainda não satisfeitas no mercado em que atuo?; (xi) qual é a evolução do poder de compra dos meus clientes?; (xii) há possibilidade de expansão territorial?; (xiii) devo investir na diversificação de produtos e mercado?

Já no ambiente geral, as variáveis apontadas pelos gestores são as seguintes: (i) a economia do país tende a melhorar?; (ii) a inflação está sob controle?; (iii) qual a intensidade da variação dos juros nos próximos anos?; (iv) há mão de obra disponível no mercado para ser contratada e treinada?; (v) caso necessário, existem políticas de incentivo (financiamento de longo prazo) voltadas para a expansão dos negócios?; (vi) existem novas tecnologias e maquinários modernos à disposição no mercado?.

Segundo os gestores entrevistados, o que mais peso tem na leitura das tendências do mercado é a capacidade do administrador em formar uma visão panorâmica do mercado como um todo visualizando aspectos passados e futuros para entender a realidade atual. Como visto na fundamentação teórica, essa capacidade de leitura do ambiente está ligada aos cenários projetivos e prospectivos, conforme apontado nos estudos de Hirsch, Burggraf e Daheim (2013).

Os cenários projetivos têm a finalidade de adquirir experiências do passado para entender o futuro, construindo parâmetros para decisões estratégicas que conduzirão os negócios na mesma proporção do passado para que sua aplicação na prática seja o desenvolvimento do presente e futuro. Os cenários prospectivos trabalham com as mudanças do futuro, analisam as tendências dos mercados atuais, o que está em evidência no momento para projetarem planos futurísticos que

nortearam o presente, diferentemente do passado (FRANCO, 2007). Constatase que a capacidade de leitura de mercado amplia a visão periférica dos administradores sendo um fator fundamental para o sucesso nos negócios.

#### **4.8 O Conhecimento dos Gestores Quanto à Atuação das Empresas no Mercado Internacional**

Na atualidade, empresas estão percebendo oportunidades de expansão também em mercados exteriores, o que demanda idealizar um processo de internacionalização. Neste quesito, os gestores entrevistados apontaram algumas habilidades necessárias aos administradores que ajudarão a empresa na conquista desses mercados. As principais habilidades apontadas foram: (i) leitura da economia internacional atual e sua perspectiva quanto ao futuro; (ii) leitura da economia do país alvo; (iii) leitura do potencial consumidor do mercado alvo; (iv) conhecimento do conjunto de leis regulamentadoras do país alvo, uma vez que obrigam as empresas a se adequarem às suas especificidades; (v) leitura da disponibilidade ou escassez de mão de obra qualificada; (vi) formulação de um planejamento estruturado para atuação no mercado global de forma gradativa; (vii) formulação de um plano de marketing global; (viii) domínio da língua oficial do país alvo; (ix) conhecimento dos costumes/cultura do país alvo. Estas habilidades coadunam com a visão de Elite Floriani e Fleury (2012) e Fleury e Fleury (2006).

A visão dos entrevistados coaduna com a visão de Kraus (2006), pois, na visão desse autor, para a concretização desse fenômeno, os administradores devem realizar alinhamentos estratégicos e a estruturação de novos modelos de gestão com a finalidade de ajustar a estrutura, os objetivos e as ações da organização em consonância com as exigências do mercado em que irá atuar. Também coaduna com o entendimento de Fleury e Fleury (2006), o qual enfatiza que as empresas em processo de internacionalização precisam adotar estratégias competitivas adequadas a esse processo, como atitude competitiva, concentração geográfica, mecanismos de gestão e de coordenação de atividades, desenvolvimento interno de competências dinâmicas, absorção e integração de conhecimento, relação com outras empresas (concorrentes, clientes, fornecedores) e capacidade de adaptação e articulação das diferentes condições locais - especificidades culturais, econômicas, regulamentares e linguísticas dos países ou regiões.

Na visão dos entrevistados, a maior contribuição que o conhecimento do mercado exterior pode trazer é a compreensão dos modos como as empresas lá instaladas administram seus negócios para que os gestores aqui no Brasil desenvolvam estratégias para competir com elas, evitando perdas de mercados. Naturalmente, isso demanda um preparo adequado dos administradores contemporâneos, porque pode ser que as estratégias utilizadas no Brasil não funcionem em mercados internacionais.

## 5. Considerações Finais

A pesquisa analisou a opinião de alguns executivos sobre as habilidades do administrador e seus reflexos sobre a prática estratégica nas organizações. Foi ancorada em um estudo multicaso em 15 empresas da Região Metropolitana de Campinas-SP. As principais conclusões deste trabalho se encontram sintetizadas a seguir.

O estudo evidenciou que as dificuldades enfrentadas pelos gestores estão relacionadas à elaboração do planejamento estratégico; à tomada de decisões estratégicas para o alcance dos objetivos organizacionais; ao trabalho com cenários; à gerência dos recursos humanos; à atração, seleção e treinamento de mão de obra qualificada; à gestão eficiente entre despesas e investimentos; à conciliação do tempo para execução das atividades. As maiores dificuldades estão na gestão de pessoas: como motivá-las a executarem suas tarefas de uma maneira eficiente, de modo que contribuam para a realização das metas e objetivos dentro das normas requeridas pelas empresas.

Dentre as habilidades necessárias para ser um bom administrador, a liderança situacional foi considerada a mais relevante. Outras habilidades que complementam a liderança são: motivação de pessoas; visão estratégica; capacidade de planejamento; primazia pela qualidade dos produtos e serviços; conhecimentos em administração e áreas afins; prática de uma comunicação estratégica; criatividade, inovação e visão de futuro.

O estudo revela que o processo de compras é considerado um fator importante e estratégico. Este deve ter foco na qualidade; nos melhores preços; na redução de custos; nas novas opções de fornecedores; no maior poder de barganha; nas compras não precipitadas; na atenção para não estocar produtos em grandes quantidades; na compra de acordo com a demanda. No processo de negociação, o administrador deve buscar uma boa cadeia de fornecedores e deve saber ouvir e interagir adequadamente. A decisão deve ser moderada, buscando o interesse da organização e do cliente, numa relação do tipo “ganhar-ganhar”.

O estudo evidenciou que algumas características e virtudes são fundamentais para que haja uma influência da liderança de forma estruturada: planejamento, relacionamento saudável, cordialidade, motivação. As pessoas devem visualizar estas características na liderança através de comunicações claras e objetivas. O exercício do poder deve estar mais ligado ao conceito de *empowerment* (divisão de poder) e capacidade de relacionamento, uma vez que deve ser mais relacional que impositivo. Deve prevalecer a capacidade de persuasão do líder, e o equilíbrio emocional do líder deve ser o fio condutor na tomada de decisões, de acordo com as circunstâncias que o contexto requerer.

O estudo reafirma a necessidade de que as empresas adotem um planejamento eficiente, a fim de obterem êxito em seus negócios. O planejamento auxilia a organização a chegar aonde deseja; cria possibilidades de antever acontecimentos futuros e oportunidades para identificar possíveis ameaças; possibilita conhecer melhor as ações dos concorrentes e planejar as próprias ações para se diferenciar no mercado. O estudo clarifica um aspecto de grande importância para o administrador: o planejamento das atividades não é mais importante do que a

visão estratégica. A experiência de tomar decisões corretas e equilibradas deve ser bem desenvolvida nos administradores. Isso porque o contexto atual demanda tomadas de decisões rápidas com a finalidade de agilizar as atividades da organização. Entretanto, não se deve olvidar a necessidade de assumir riscos calculados.

A criatividade e a inovação contribuem para o alcance dos objetivos da empresa, pois são marcas indelévels das empresas de vanguarda. O administrador criativo e inovador deve usar sua criatividade para solucionar os problemas da empresa; saber atrair, selecionar, treinar e desenvolver pessoas; utilizar bem os recursos humanos e organizacionais que se encontram à sua disposição; buscar informações em fontes confiáveis; avaliar as tendências e as variações do mercado; conquistar melhores resultados sempre. As empresas que trabalharem sob a ótica desses fatores criativos darão um passo significativo na conquista de uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Evidenciou-se que o administrador deve ter capacidade de leitura das tendências e necessidades do mercado por meio da análise do ambiente operacional e geral. O que mais tem peso na leitura das tendências do mercado é a capacidade do administrador em formar uma visão panorâmica, visualizando aspectos passados e atuais para projetar o futuro. Essa capacidade de leitura do ambiente está ligada aos cenários projetivos e prospectivos.

O estudo também aponta para a necessidade de preparo dos administradores para a atuação no mercado internacional. Para tanto, será necessário adquirir um conjunto de conhecimentos sobre o país alvo. Para a concretização desse fenômeno, os administradores devem realizar alinhamentos estratégicos e a estruturação de novos modelos de gestão com a finalidade de ajustar a estrutura, os objetivos e as ações da organização em consonância com as exigências do mercado em que irá atuar.

Os elementos encontrados na pesquisa apontam para a necessidade de repensar a prática educacional de formação de administradores, conforme preconizado por Lima e Silva (2013). Tais autores demonstram que, no cenário atual, novas competências e habilidades são requeridas dos administradores, o que demanda a realização de treinamentos constantes e que o trabalho dos gestores seja feito em equipe, de modo que cada um seja auxiliado por seus pares com inteligências, habilidades e competências distintas e complementares, conforme sugere Beavers (2009).

Finalmente, ressalta-se que uma formação mais adequada dos administradores contribui para levar as empresas ao êxito diante de um mercado tão complexo e conturbado como o atual. As habilidades estudadas não são as únicas e nem mesmo suficientes para a formação e a carreira do administrador, mas são necessárias do ponto de vista estratégico. Porém, a despeito de este estudo ter avançado em alguns pontos importantes na temática das habilidades necessárias ao administrador contemporâneo, estudos posteriores devem ser aplicados com maior profundidade, mormente na compreensão da necessidade de treinamentos dos gestores à luz da dinâmica organizacional contemporânea.

## Referências Bibliográficas

- ALCARDE, E. A. *O líder e sua importância para a empresa*. Três Lagoas/MS: AEMS, 2013.
- ANDRADE, M. A. R.; ALMEIDA, P. F.; FREITAS, L. F. C. *Internacionalização como estratégia competitiva para pequenas e médias empresas do Brasil*. Resende - RJ: SEGET, 2014.
- BAE, H.; LEE, S.; MOON, I. Planning of business process execution in business process management environments. *Information Sciences*, Marina Del Rey, CA, v. 268, n. 1, p. 357-369, abril-junho, 2014.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros*. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BEAVERS, A. Teachers as learners: implications of adult education for professional development. *Journal of College Teaching and Learning*, Littleton, CO, v. 6, n. 7, p. 1-24, November, 2009.
- BENNIS, W. Liderança à La Warren. *Revista HSM Management*, São Paulo, v. 98, p. 67, maio-junho, 2013. Entrevista a John Davis.
- BERRETT, B.; MURPHY, J.; SULLIVAN, J. Administrator insights and reflections: technology integration in schools. *The Qualitative Report*, Fort Lauderdale, v. 17, n. 1, p. 200-222, janeiro, 2012.
- BEUREN, I. M. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática*. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOFF, R. J. Negociação: técnicas para a obtenção de resultados. *Revista Interlink*, Aparecida de Goiânia, v. 2, n. 2, p. 109-129, julho-dezembro, 2011.
- BRANDÃO, A.; SPINOLA, A. T.; DUZERT, Y. *Negociação*. São Paulo: FGV, 2013.
- CARBAUGH, R. J. *International Economics*. Connecticut: Cengage Learning, 2011.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- DE BENEDICTO, S. C. *Apropriação da inovação em agrotecnologias: estudo multicasos em universidades brasileiras*. Lavras: UFLA, 2011.
- ELITE FLORIANI, D.; FLEURY, M. T. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro das PME's brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 16, n. 3, p. 438-458, maio-junho, 2012.

FALK, J. A.; PACÍFICO, B. C.; SILVA, A. P. F. *Competências profissionais do administrador conforme o mercado de trabalho brasileiro*. Rio de Janeiro: CNEG, 2012.

FERREIRA, G. *Negociação: como usar a inteligência e a racionalidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FIALHO, A. Os líderes pensam. *Revista HSM Management*, São Paulo, v. 98, p. 92, maio-junho, 2013.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. Para pensar o processo de internacionalização das empresas brasileiras. *Boletim do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da USP*, v. 13, n. 45, janeiro-março, 2006.

FRANCO, F. L. *Prospectiva estratégica: uma metodologia para a construção do futuro*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2007.

GUIMARÃES, T. A.; MOREIRA, N. C.; BAETA, O. V. A negociação com clientes nas empresas juniores da Universidade Federal de Viçosa – Campus Viçosa (MG). *Revista de Administração da UNIMEP*, Piracicaba, v. 11, n. 1, p. 81-103, janeiro-abril, 2013.

HIRSCH, S.; BURGGRAF, P.; DAHEIM, C. Scenario planning with integrated quantification: managing uncertainty in corporate strategy building. *Foresight*, Bingley, v. 15, n. 5, p. 363-374, september-october, 2013.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KRAUS, P. G. O processo de internacionalização das empresas: o caso brasileiro. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 11, n. 2, p. 25-47, abril-junho, 2006.

LEDERMAN, D. *The Business of Product Innovation: International Empirical Evidence*. New York: World Bank, 2009.

LIMA, T. B.; SILVA, A. B. Difusão das perspectivas teóricas da aprendizagem na formação de administradores. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Madrid, v. 11, n. 3, p. 5-30, julho-setembro, 2013.

MACHADO, N. S.; PINTO, M. D. S.; SANTOS JR., S.; FISCHER, A.; DEITOS, C. Os atributos do administrador: o ainda controverso debate entre acadêmicos e empresários. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, Campo Mourão, v. 9, n. 1, p. 95-114, janeiro-junho, 2014.

MACHADO-DA-SILVA, C, L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, n. Especial, v. 14, p. 33-49, setembro, 2010.

MARSHNIK, S. J.; THOMPSON, D. B. Using contract negotiation exercises to develop higher order thinking and strategic business skills. *Journal of Legal Studies Education*, Hoboken, NJ, v. 30, n. 2, p. 201-248, august, 2013.

MARTINS, U. T. *Formação educacional e atuação profissional do administrador de empresas: habilidade e competências versus funções e papéis gerenciais*. Vitória: FUCAPE, 2010.

MDIC – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Brasília: MDIC, 2009

MELLO, J. C. M. F. *Negociação baseada em estratégia*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELLO, S. L.; MELO JUNIOR, J. S. M.; MATTAR, F. N. *Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador*. 5.ª ed. Brasília: CFA, 2011.

MERRIAM, S. B. *Qualitative Research: a guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

MICHELI, P.; JAINA, J.; GOFFIN, K.; LEMKE, F.; VERGANTI, R. Perceptions of Industrial Design: The “Means” and the “Ends”. *Journal of Product Innovation Management*, Hoboken, NJ, v. 29, n. 5, p. 687-704, 2012.

MOREIRA, A.; QUEIROZ, A. C. *Inovação organizacional e tecnológica*. São Paulo: Thompson Learning, 2012.

MOSCHELLA, A.; VIDOTTO, H. *Como crescer: estratégia, gestão e recursos para sua empresa*. São Paulo: Ernst & Yung Terco, 2013.

MUNHOZ, C. E. *Negociação de Compras: contratos e licitações*. São Paulo: Unisa, 2014.

OLIVEIRA, P. S. G.; LOPES, M. S.; PICCHIAI, D.; HELLENO, A. L. Análise dos fatores que contribuem para a formação de administradores nas regiões do abc e de São Paulo. *Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 26, n. 77, p. 33-48, maio-agosto, 2010.

OLIVEIRA, K. D.; ALMEIDA, K. L.; BARBOSA, T. L. *Amostragens, probabilística e não probabilística: técnicas e aplicações na determinação de amostras*. Vitória: UFES, 2012.

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

RIO-BRANCO, R.; HELAL, D. H. Mercado de trabalho e a formação do administrador em uma IES pública em Recife-PE. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 50-66, abril-junho, 2012.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SCHENATTO, F. J. A.; POLACINSKI, É.; ABREU, A. F.; ABREU, P. F. Análise crítica dos estudos do futuro: uma abordagem a partir do resgate histórico e conceitual do tema. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 739-754, 2011.

TEIXEIRA, M. L. M. *Valores humanos & gestão: novas perspectivas*. São Paulo: Senac, 2008.

ULRICH, D. Os sete princípios da liderança sustentável. *Revista HSM Management*, São Paulo, v. 97, p. 31, março-abril, 2013. Entrevista a Adriana Salles Gomes.

VERGARA, S. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.