

**O ADMINISTRADOR E SUAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS -  
COMO ADMINISTRAR UMA CARREIRA DE FORMA ESTRATÉGICA**

**AUTOR**

**FERNANDO CÉSAR MORAES**

FACECA - Faculdade Cenecista de Varginha

fmoraes@varginha.com.br

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo apresentar uma metodologia para elaboração de um planejamento estratégico na carreira de um administrador.

Pretende-se demonstrar conceitos sobre estratégia empresarial, tipos de estratégias e casos de empresas, que adotam esses conceitos, para obterem vantagens competitivas.

Através dessas teorias, os profissionais da área serão levados a um exercício prático, em que os conceitos de estratégias poderão ser utilizados não apenas no âmbito empresarial, mas na vida profissional de qualquer administrador.

**ABSTRACT**

This article has the objective of presenting a methodology for elaboration of a strategical planning in the career of an administrator. It is intended to demonstrate concepts on enterprise strategy, types of strategies and companies study cases, who adopt these concepts, to get competitive advantages.

Through these theories, the professionals of the area will be taken to a practical exercise, where the concepts of strategy could not only be used in the enterprise scope, but in the professional life of any administrator.

**Palavras-chave:** Estratégia, carreira profissional, mercado de trabalho.

## **INTRODUÇÃO**

Muito se tem falado sobre empreendedorismo, polivalência, visão global e sistêmica das organizações e outros conceitos, que um profissional deve dominar para enfrentar a concorrência no mercado de trabalho.

Na elaboração recente de projeto pedagógico de um curso de Administração, o autor deste artigo teve a oportunidade de estudar e definir várias premissas para delinear o perfil profissiográfico do futuro graduado na área.

Exige-se desse profissional capacidade para diagnosticar e solucionar problemas, para intervir no processo de trabalho, para trabalhar em equipe, auto-organizar-se e enfrentar situações de constantes mudanças. Essas qualificações, que um administrador deve possuir, resultam do somatório dos diferentes tipos de conhecimentos, habilidades e competências, que foram obtidos através dos anos de estudo na graduação, originados de várias fontes pedagógicas, além das experiências práticas adquiridas através de estágios, participação em empresas juniores, projetos, ou ainda, como profissionais efetivos de empresas.

ANDRADE e AMBONI (2002) definem que “(...) a proposta de educação que melhor se adapta à capacitação humana é a da formação do generalista especializado”. Complementam os autores que, generalista especializado não é aquele que sabe de tudo um pouco, mas sim aquele que além de ter uma forte especialização em alguma área, também conhece as implicações do que faz para toda a organização. Esse conceito também define o profissional que possui visão sistêmica.

O questionamento que se faz é sobre como esse administrador está aproveitando todos os conceitos de formação acadêmico-profissional para benefício da sua própria carreira.

Por exemplo, quando se define em um projeto pedagógico que o administrador deve possuir um espírito empreendedor, um elevado potencial de inserção no mercado de trabalho, espírito crítico para analisar e interpretar as informações, domínio de habilidades instrumentais básicas, conhecimento abrangente em diversas áreas, iniciativa e criatividade, entre outras competências, o que se quer saber é se esse profissional - que foi preparado para atuar em qualquer tipo ou tamanho de organização, também está preparado para ser o gestor da sua própria carreira; se está habilitado para elaborar um planejamento estratégico de sua vida e se, ainda, sabe aplicar conceitos acadêmicos / profissionais, como marketing, para promover a sua imagem.

O objetivo deste artigo é estabelecer uma relação dos conceitos estudados em um curso de Administração, na disciplina de Estratégias Competitivas (ou Administração Estratégica), para adoção das mesmas práticas utilizadas pelas empresas na própria carreira do administrador.

Pretende-se fornecer uma pequena contribuição para aquelas pessoas, que de alguma forma, não sabem ou nunca se preocuparam em realizar um planejamento estratégico da carreira, utilizando os mesmos conceitos de negócios adotados pelas organizações.

## **CONCEITOS DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Vive-se hoje uma nova década, que muitos estudiosos denominam de “Revolução da Informação”. Essa revolução, decorrente da evolução tecnológica, faz com que a sociedade humana passe por grandes transformações no âmbito social e profissional, exigindo uma

“quebra” de paradigmas em todos os níveis da sociedade. Essa revolução também passa pelas empresas que, por sua vez, enfrentam mudanças significativas na forma de produção, marketing, administração, consumo e, principalmente, no seu posicionamento de mercado. Essa nova era vem sendo marcada pela globalização, pela necessidade de velocidade nas tomadas de decisões, pela conquista acirrada do cliente e pela utilização, cada mais intensa, de estratégias competitivas. Nesse contexto, vale destacar alguns conceitos sobre estratégia e sua utilização pelas empresas.

OLIVEIRA (2001) cita que a palavra estratégia deriva da palavra grega *strategos* que significa - estritamente - general, ou seja, a arte do general. Na Grécia antiga, significava tudo o que o general fazia. Complementa o autor que, antes do domínio da época de Napoleão, estratégia tinha como objetivo a condução das forças militares para derrotar o inimigo, ou abrandar os resultados da derrota. Já na época de Napoleão, e posteriormente a ela, de acordo com as palavras de STEINER (1979), citado em OLIVEIRA (2001), a vitória não era apenas obtida através de um campo de batalha, mas estaria relacionada também com aspectos econômicos e políticos, visando a melhores mudanças para a vitória militar.

No contexto militar, alguns autores consideram que a estratégia era tida como uma arte ou ciência, pelo fato de as batalhas serem conquistadas fora do campo de visão daqueles generais. A arte ou ciência estaria relacionada com a forma de utilizar o raciocínio, o planejamento e as táticas de como lutar para levar um exército à vitória.

Desde os tempos antigos, as estratégias de guerra vêm sendo tratadas como tema de estudo, e muitas delas utilizadas em ambientes organizacionais. As lições milenares do estrategista militar chinês *Sun Tzu* tornaram-se tema de sucesso e leitura obrigatória no meio empresarial.

MICHAELSON (2002) transcreve a seguinte citação de *Sun Tzu*:

(...) há cinco coisas que são fundamentais para que se possa prever a vitória: 1- Será vencedor quem souber quando lutar e quando não lutar; 2- Será vencedor quem souber como manobrar tanto as forças superiores quanto as inferiores; 3- Será vencedor aquele cujas tropas estiverem unidas num só espírito; 4- Será vencedor aquele que estiver preparado e esperando para surpreender um inimigo despreparado. 5- Será vencedor quem tiver generais capacitados e não sofrer interferência do soberano.

De acordo com o autor, esses e outros princípios poderiam ser adaptados em qualquer ambiente de negócios. A citação de *Sun Tzu* pode ser interpretada, de acordo com o contexto, que um gestor precisa entender quando deve lançar uma ação ofensiva - que pode ser uma nova campanha de marketing, ou a implementação de uma ação para conter a concorrência. Deve distribuir recursos, ou seja, utilizar estratégias diferenciadas, quando estiver em posição superior ou inferior; deve planejar um esforço concentrado a partir de uma visão comum entre os seus comandados; tirar vantagens das oportunidades, principalmente, quando a concorrência estiver despreparada e descentralizar as decisões entre as suas áreas de atuação, para obter agilidade e comprometimento de todos.

A utilização da estratégia no ambiente empresarial está relacionada, conforme OLIVEIRA (2001), com a arte de utilizar, adequadamente, os recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos para, de alguma forma, minimizar os problemas organizacionais e maximizar as oportunidades de negócios identificadas no mercado.

Qualquer empresa “nasce” a partir de um objetivo e, durante toda a sua existência, poderá “crescer ou morrer” em função do mesmo. Em todos os momentos de sua trajetória organizacional, existirão questionamentos sobre qual o melhor caminho a percorrer e quais estratégias deverão ser adotadas para atingir, da melhor maneira possível, esse objetivo.

Se forem selecionadas algumas palavras-chave para definir o conceito de estratégia, poderiam ser citados os seguintes termos: posicionamento (a maneira como a empresa se posiciona no ambiente); interação (relacionada com o ambiente interno e externo da empresa,

pois a adequada interação desses dois ambientes é essencial para o posicionamento da empresa); visão de futuro (a tentativa de enxergar situações futuras possíveis de ocorrer) e forma (como serão desdobradas as ações para conquistar o resultado esperado).

OLIVEIRA (2001) define estratégia empresarial como sendo uma ação básica estruturada e desenvolvida por uma empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente.

Nesse aspecto, uma empresa, durante a sua existência, deve utilizar várias estratégias competitivas, que podem ser elaboradas a partir de uma oportunidade identificada no ambiente externo: a exploração de nichos de mercado, estratégias de fusão, aquisições de empresas, entre outros exemplos.

## ALGUMAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR EMPRESAS

PORTER (1989), em seu livro “Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior”, identificou a existência de fatores que determinam a rentabilidade de uma indústria. As chamadas “Cinco Forças Competitivas” de Porter são definidas como: Entrantes Potenciais – que são aquelas ameaças de novos concorrentes no mesmo tipo de negócio em que a empresa atua; Fornecedores – cujo poder de barganha pode influenciar no resultado de qualquer empresa; Concorrentes na indústria – a rivalidade entre os concorrentes pode definir os rumos do seu negócio; Compradores - o poder de negociação dos compradores também pode determinar os rumos a serem seguidos pela sua empresa e Substitutos - produtos que competem pelo mesmo dinheiro dos seus concorrentes.

Para neutralizar algumas dessas forças competitivas, PORTER (1989) define três estratégias genéricas que são: liderança de custos, diferenciação e enfoque, que utilizadas sozinhas ou combinadas podem estabelecer uma posição de defesa / ataque contra a concorrência.

Para desenvolver uma estratégia de liderança de custos ou custos menores, uma empresa deve adotar uma constante postura de redução de custos em todas as suas áreas, que tem início no controle rígido dos gastos internos, passando pelo desenvolvimento de novas técnicas de negócios mais eficientes - com estruturas mais modernas e econômicas - até ao fato de eliminar clientes marginais. A consequência dessas ações resulta em um produto com preço mais competitivo, sempre abaixo da concorrência.

Como exemplo da utilização dessa estratégia, pode ser citado o caso da Companhia Aérea Gol. PEREIRA e COBRA (2002) descrevem o modelo de estratégia “*low cost, low fare*” (baixo custo, baixo preço) utilizada pela empresa. Dentre as ações que a companhia desenvolveu, consta a eliminação do bilhete tradicional com cinco vias e papel carbono. A empresa realiza todas as operações de consulta, reserva e compra via computador, emitindo um único tíquete que dá acesso ao embarque. A compra de bilhetes da empresa pode ser feita através da internet.

A Gol utiliza modernas aeronaves 737-700 que são 12% mais rápidas do que as do concorrente, além de economizar o mesmo percentual em combustível. O fato de possuir todas as aeronaves do mesmo tipo faz com que sejam otimizadas as compras de peças e equipamentos. Outro elemento de redução de custo é que a empresa emprega 83 funcionários por aeronave, contra 160 da concorrência.

PEREIRA e COBRA (2002) citam ainda que a empresa eliminou a refeição quente, as bebidas alcoólicas e os sucos. Serve amendoim, barra de cereais, refrigerante e água. Com isso, ganhou 12 assentos a mais, além de permanecer menos tempo em solo para limpeza das

aeronaves. Considera-se que o preço final das tarifas da Gol proporcionam ao passageiro mais vantagens que os tradicionais programas de milhagens de outras companhias.

De acordo com o preço competitivo da sua passagem, a cada cinco trechos voados, o cliente ganhava outro, comparando os seus preços com os da concorrência. Esse pode ser um exemplo típico e atual da utilização da estratégia de liderança de custo.

Outra estratégia genérica de PORTER (1989) é a diferenciação, que corresponde à ação de diferenciar o produto ou algum serviço oferecido pela empresa de seus concorrentes. Nesse âmbito, o produto ou serviço é único, sem similares, ou seja, oferece algum diferencial que o torna único nesse segmento de mercado. Pode ser representado através do design - imagem relacionada com a marca (Ferrari em automóveis na fórmula um) - ou da constante busca de inovações, como é o caso da *Apple Computer* - que desde a criação dos primeiros microcomputadores Apple I, Apple II, Lisa, Macintosh, até o atual tocador de MP3 iPod - tem o seu nome marcado, na história da informática, pela criatividade e inovação de seus produtos. A ressalva, que é feita no exemplo da Apple, foi a obsessão da empresa pelo perfeccionismo, fazendo com seus produtos, apesar de inovadores, não estivessem totalmente alinhados com a necessidade do mercado, mas sim, com o egocentrismo do seu criador *Steven Paul Jobs*, mais conhecido como *Steve Jobs*.

Outros tipos genéricos de estratégias podem ser citados. De acordo com OLIVEIRA (2001), classificam-se como estratégias funcionais aquelas que estão relacionadas com a área funcional – nível tático de uma empresa. Como exemplo, podem ser citadas as estratégias financeiras de uma empresa que envolve o desinvestimento, a obtenção de fundos, financiamentos e extensão de créditos ao consumidor, entre outras estratégias.

Um exemplo atual de estratégia financeira de sucesso é o das Casas Bahia. De acordo com BLECHER (2004) Samuel Klein, o fundador das Casas Bahia chegou ao Brasil em 1952. Sem pegar dinheiro emprestado, construiu um império de 313 lojas. A principal tática da rede é vender em inacabáveis prestações. A clientela agradece: são 10 milhões de consumidores cadastrados. É importante destacar que um dos principais diferenciais da empresa é a capacidade de explorar o limite do conceito de acessibilidade, ou seja, oportuniza opções de pagamento que se estendem por 18 meses, fazendo com que o cliente ganhe acesso a bens que, sem o carnê, ficariam no sonho. Toda essa estratégia é aliada a um extenso treinamento dos seus vendedores. Para que o nível de inadimplência seja suportável, os vendedores são treinados para vender produtos de acordo com a renda mensal do cliente. A empresa utiliza um jargão “vestir o produto no cliente” é o lema que os vendedores adotam na empresa. Se, por exemplo, um cliente deseja comprar uma televisão de 27 polegadas, mas o valor das prestações não cabe no seu orçamento, o vendedor já está treinado para oferecer um modelo de 20 polegadas. Esse é um processo de educação do cliente, que faz parte da estratégia financeira da empresa.

Todos esses exemplos citados foram desenvolvidos por gestores que, de alguma forma, adotaram os conceitos de estratégia a fim de obter vantagem competitiva para as empresas onde atuam. Muitos dos gestores responsáveis por essas estratégias são executivos renomados no ambiente empresarial. Pelo que se pode acompanhar, através das publicações especializadas, alguns deles, investem “pesado” na carreira profissional para obterem sucesso. Pergunta: todos os profissionais envolvidos nessas decisões adotam os mesmos conceitos estratégicos para também conseguirem atingir seus objetivos profissionais e, não somente, das empresas onde atuam?

A sugestão a seguir envolve vários conceitos que podem ser adotados na carreira de um administrador, aproveitando os modelos de autores como PORTER (1989), OLIVEIRA (2001), XAVIER (1997), assim como, exemplos de empresas como a Gol, Casas Bahia, entre outras que adotaram estratégias competitivas para alavancar seus negócios. Nesse caso, a

mesma metodologia para elaboração de uma estratégia empresarial poderá ser utilizada em benefício do próprio profissional.

## **CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CARREIRA PROFISSIONAL**

XAVIER (1997) cita *Andrew Grove*, ex-executivo da Intel, como autor da pitoresca frase: “Só os paranóicos sobrevivem”. Segundo *Grove*, quem pretende, efetivamente, preservar o seu espaço, crescer e consolidar a sua carreira profissional tem que estar vigilante. Existe sempre alguém querendo tomar o seu espaço, tomar aquilo que você tem.

XAVIER (1997) considera que levar a sério uma carreira significa deixar de lado a distração, a protelação (deixar para amanhã o que se pode fazer hoje) e a inconseqüência, para investir tempo, energia e dinheiro, a fim de extrair da própria carreira toda a gratificação e retorno profissional. Para uma carreira ser tratada como um negócio, de acordo como o autor, é preciso conhecer a definição exata do que seja um negócio.

Conforme sua definição, negócio é um conjunto de recursos – humanos, materiais e financeiros; que tem como objetivo produzir um bem ou oferecer um serviço; visando à satisfação das necessidades dos clientes, considerando uma equação econômica, para gerar retornos compensadores, mas que pode implicar riscos, a partir da rejeição do seu produto pela clientela, ou ainda, pela ação da concorrência; e deve submeter-se, de forma eficiente, ao padrão de excelência do mercado.

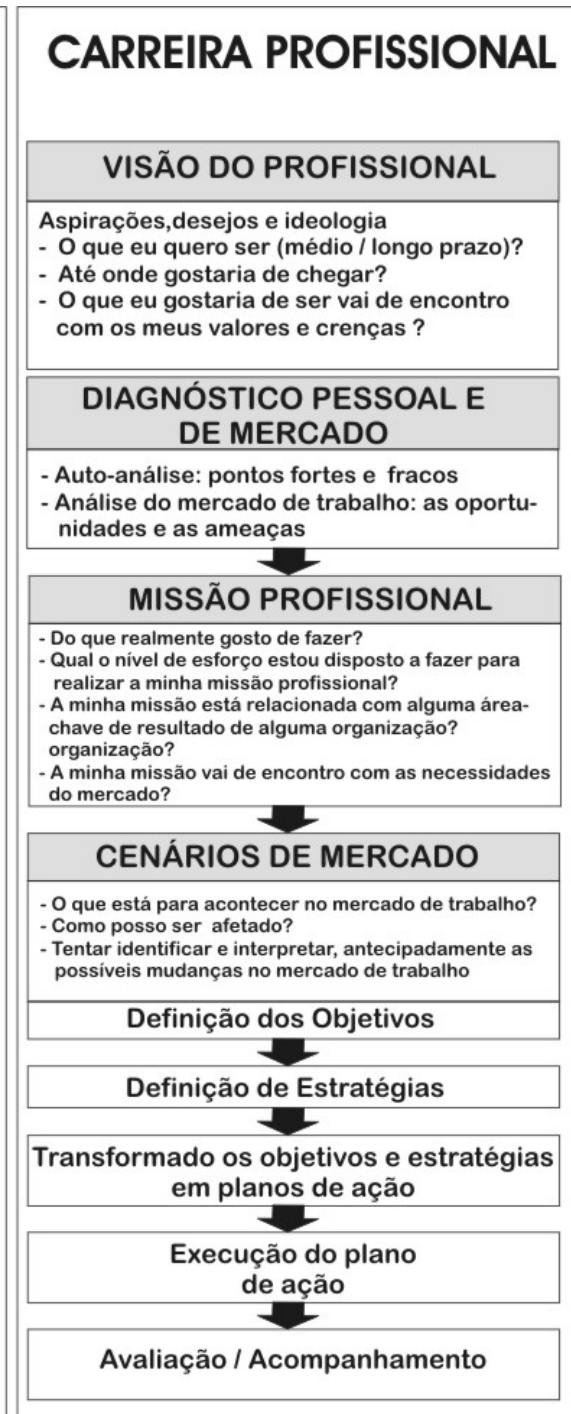
Relacionando essa definição com os elementos presentes na trajetória de qualquer profissional, pode-se constatar que, concordando com a definição de XAVIER (1997), o planejamento de uma carreira demanda organização e mobilização de recursos, tais como: financeiros para investimento na formação profissional (cursos de extensão, graduação, pós-graduação) da pessoa, recursos materiais (equipamentos, computadores, etc), talento, fixação da marca “nome da pessoa”, entre outros.

Durante toda sua vida profissional, uma pessoa estará produzindo um bem ou serviço que será vendido para o seu cliente, que poderá ser a empresa onde trabalha.

A satisfação das necessidades desse cliente-empresa implica retorno financeiro, que, dentro da equação custo versus benefício deve satisfazer ambas as partes. Sempre existirá um risco que envolve investimento na formação errada, o produto oferecido não satisfazer o cliente, a concorrência ameaçar o seu espaço e, ainda, a submissão ao nível de excelência, conforme exigência do mercado.



**FIGURA 1** - Processo global de estabelecimento e implementação das estratégias empresariais, conforme OLIVEIRA (2001)



**FIGURA 2** - Etapas de um processo para elaboração de um planejamento estratégico da carreira profissional.

OLIVEIRA (2001) estabelece um processo para implementação das estratégias empresariais, e cada fase é descrita conforme [Figura 1](#).

A [Figura 2](#) é uma proposta de metodologia, adaptada a partir das idéias de OLIVEIRA (2001), em que as etapas desse processo utilizam os mesmos conceitos de estratégias empresariais. Só que, neste caso, para “alavancar” a carreira de um administrador.

A primeira etapa a ser definida é a “Visão do Profissional”. Qualquer pessoa deve direcionar a sua carreira a partir de um sonho, de um objetivo de vida, de uma visão, que deve

representar o caminho a ser perseguido durante toda a sua existência. É importante frisar que essas aspirações futuras devem ir ao encontro das crenças e valores dessa pessoa.

A partir da visão - conforme [Figura 2](#) - desse planejamento, deve-se elaborar um “Diagnóstico Pessoal e de Mercado”. Analisar os pontos fortes e fracos da atuação do profissional é um dos elementos importantes dessa fase. Entre as características que geram esses pontos fortes ou fracos, de acordo com XAVIER (1997), estão: a qualificação intelectual – que é expressa através da criatividade, capacidade de análise, memória, compreensão e interpretação, valores, entre outros; qualificação emocional – que pode ser representada pelo comportamento, temperamento e atitudes do indivíduo; nível de formação e informação – seu currículo acadêmico expresso através de cursos regulares e extracurriculares, além do acesso à leitura e domínio de informações privilegiadas; experiência profissional – seus empregos anteriores, atividades e trabalhos realizados; imagem, tipo físico, entre outros aspectos pessoais, que vão influenciar diretamente na imagem e na performance da pessoa.

Em se tratando de “Diagnóstico de Mercado”, devem-se observar todas as fontes de ameaças e oportunidades. Como exemplo, podem-se analisar os impactos da tecnologia da informação na formação de um profissional, ou seja, como ela pode se tornar uma ameaça ou oportunidade estratégica.

Definida a visão, o diagnóstico pessoal e de mercado, deve-se estabelecer a “Missão Profissional”. Subtende-se como Missão aquilo que, realmente, o indivíduo gosta de fazer: sua habilidade, a sua vocação profissional. Mas, não basta apenas gostar ou ter habilidade, para desenvolver alguma atividade. É importante saber qual o nível de esforço uma pessoa estará disposta a fazer para atingir o seu objetivo – sua visão.

É importante destacar que toda missão deverá ser direcionada para alguma área-chave de resultado de algum negócio a ser priorizado. Pode-se definir área-chave de resultado como aquelas atividades que trazem algum impacto para a organização ou para o mercado. Suponhamos que um administrador tem como objetivo atuar como consultor especializado na elaboração de planos de negócios para microempresas que desejam obter financiamentos governamentais. Nesse caso, a área-chave de resultado, para esse administrador, é encontrar um mercado potencial, em que possa exercer sua missão profissional, nem que, para isso, seja necessário mudar-se para outras regiões do país que ofereçam essa oportunidade. Não adianta almejar ser um excelente empreendedor de qualquer ramo, se não existirem áreas-chave que possam ser priorizadas, a fim de usufruir os seus resultados.

Outra fase da [Figura 2](#) se refere aos “Cenários de Mercado”. Nessa fase, o profissional poderá realizar simulações sobre possíveis situações que poderão ocorrer no mercado de trabalho, dentro de opções consideradas otimistas, prováveis e pessimistas. Os cenários têm como objetivo tentar identificar e interpretar, antecipadamente, as possíveis mudanças no mercado. Pode ser citado, por exemplo, um administrador que direcionou a sua carreira para a área de docência. Ele complementou a sua formação com um curso de pós-graduação e almeja crescer de acordo com a sua visão e missão. Os “Cenários de Mercado” podem ajudar esse docente a identificar situações como, por exemplo, o crescimento dos cursos de graduação e pós-graduação a distância. Através da análise desses cenários, o mesmo poderá estabelecer estratégias para se habilitar nesse novo nível de evolução e exigência do mercado.

A partir das simulações dos possíveis “Cenários de Mercado”, devem-se estabelecer os objetivos que deverão nortear toda a ação desse planejamento. Os objetivos representam o alvo, ou seja, o que se quer atingir e para onde serão direcionados todos os recursos e esforço necessário. Os objetivos deverão ser expressos de forma clara, específica e mensurável, como por exemplo: um administrador, recém-graduado, definiu que um dos objetivos previstos para o ano de 2005 será a sua especialização em uma língua estrangeira, no exterior.



A partir da elaboração dessas e de outros objetivos (mensuráveis e específicos) é que serão definidas as “Estratégias”. Se o objetivo se refere ao alvo - “o que” se quer atingir, as estratégias representam “como” se pretende atingir esse objetivo. Nessa fase, poderão ser utilizados todos os conceitos de estratégias, descritos anteriormente, ou seja, qualquer modelo de estratégia empresarial poderá ser utilizado na elaboração no planejamento estratégico da carreira.

Tomando como exemplo uma das estratégias genéricas de PORTER (1981), que se refere à diferenciação, o profissional anteriormente citado (administrador que direcionou a sua carreira para a área de docência) poderá adotar a estratégia de ser um professor diferenciado. Para que isso ocorra, poderá utilizar em todas as suas aulas um *notebook* com recursos multimídia; participar de, no mínimo, quatro congressos nacionais e internacionais por ano; publicar um artigo científico por semestre em congressos científicos; publicar um livro a cada cinco anos; orientar projetos científicos/profissionais; obter a unanimidade de excelência profissional, através das avaliações institucionais realizadas pelos alunos, coordenação e direção de sua Instituição de Ensino Superior – IES.

Para adotar a estratégia de diferenciação, o professor deverá planejar todas as suas ações de forma objetiva, mensurável, com prazos definidos. Deverá “colocar no papel” todas as estratégias necessárias para atingir esse objetivo.

Outros exemplos que poderão ser utilizados se referem às estratégias funcionais de marketing. O administrador poderá adotar os conceitos de marketing de relacionamento, no planejamento de sua carreira. Nesse quesito, poderá estabelecer uma adequada *Networking*, ou seja, uma rede de relacionamentos. Todo profissional deve estabelecer o seu círculo de relacionamentos, através dos parentes, amigos, colegas de trabalhos, chefes, subordinados e amigos de todos esses, para multiplicar as suas possibilidades, dando e recebendo informações, conhecimentos e oportunidades. No marketing de relacionamento, o profissional deve se interessar, verdadeiramente, pelas pessoas.

Outro conceito de marketing, que pode ser utilizado na carreira profissional é o Marketing Direto - Propaganda. Podem ser utilizados as estratégias de propaganda visual e falada cujos pontos essenciais são o cuidado com a aparência, com a fala e com as atitudes.

As pessoas devem aprender a falar bem de si próprias, divulgar nos canais adequados as suas aptidões, dizendo, de forma positiva, o quanto são capazes. A propaganda poderá ser transformada em publicidade a partir do instante em que outras pessoas se lembrarem e falarem, de forma espontânea, das qualidades e performance daqueles profissionais. Nesse momento o marketing já estará sendo consolidado.

Todos os objetivos e estratégias devem ser registrados através de um plano de ação. É fundamental dividir as estratégias em atividades detalhadas, que deverão vir acompanhadas de datas limite para realização, como se fosse um cronograma de trabalho, elaborado para administrar um projeto. A partir do plano de ação, que é um compromisso para a realização dos objetivos e estratégias de um profissional, ocorrerá a fase de implementação. Implementar significa realizar, passo a passo, aquilo que foi planejado, acompanhando e avaliando os resultados obtidos.

Vale ressaltar que muitos administradores planejam a sua carreira seguindo, em termos gerais, o modelo apresentado neste artigo. Muitos possuem objetivos claros e bem definidos e buscam constante aperfeiçoamento profissional. Outros elaboram, informalmente, estratégias visando a atingir seus objetivos, sem uma metodologia prática e objetiva.

A pergunta que se faz é a seguinte: quantos profissionais elaboram, formalmente, um plano de ação, para as suas carreiras profissionais? São inseridos prazos nas atividades a serem cumpridas? Outra questão importante é a seguinte: quantos profissionais de administração sabem utilizar os conceitos de administração para benefício da própria carreira profissional?

## CONCLUSÃO

O administrador sempre será a peça chave de todo o processo de mudança e desenvolvimento organizacional. Pode ser considerado um profissional privilegiado, porque tem oportunidade de atuar de forma sistêmica, em qualquer área, em qualquer tipo e porte de organização. Conhece os conceitos de estratégias competitivas, marketing, economia, contabilidade, organização sistemas e métodos, enfim, todos os temas que podem fazer a diferença nas empresas onde atuam, ou deverão atuar.

O que falta é aplicar esses conceitos em benefício próprio, ou seja, planejar a sua carreira profissional, como se fosse uma empresa - um negócio.

Todas as dúvidas levantadas neste artigo poderão ser respondidas através de uma reflexão simples: como estou posicionado no mercado de trabalho.

O nível de realização profissional poderá ser consequência de um adequado planejamento estratégico da carreira. Todo resultado obtido depende apenas da ação e “transpiração” para realizar o objetivo almejado. O resultado – sucesso ou insucesso - é apenas uma consequência dessa atuação.

Este artigo não teve a pretensão de esgotar o tema, muito pelo contrário, foi apenas um início para que outras iniciativas, de cunho mais profundo, sejam somadas a este estudo, a fim de buscar uma vantagem estratégica na carreira dos administradores.

Como diz Alvin Toffler "*Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém*".

## BIBLIOGRAFIA:

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. *Projeto Pedagógico para Cursos de Administração*. São Paulo: Makron Books, 2002. 159p.

BLECHER, Nelson. Máquina de vender - O segredo da Casas Bahia. *Revista Exame*. Ed.811, p.44-54, fev, 2004.

MICHAELSON, Gerald. A. *Sun Tzu: Arte Da Guerra Para Gerentes*. Rio de Janeiro: Editora Record. 2002.304p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Editora Atlas. 2001. 3ª Edição. 455p.

PEREIRA, Inês; COBRA, Marcos. *Casos do Marketing Best*. Rio de Janeiro: Editora FVG. 2002. 133 p.

PORTER, Michael E. Porter. *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.1989. 25ª Edição. 512p.

STEINER, George A. *Strategic planning*. New York: The Free Press, 1979.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. *Você S.A.Como administrar sua carreira como se fosse um negócio*.São Paulo: Editora STS – Publicações e Serviços Ltda.1997.2ª.Ed. 160 p.