

## O Papel e as competências do *Middle Manager* como praticante de estratégia no contexto varejista: Um ensaio teórico

Maicon Rafael Busnelo, Tatiane dal Bó, Fernanda Lazzari

### RESUMO

O papel do *Middle Manager* é fazer a ligação entre o nível executivo e o nível operacional nas empresas, e ele age como sintetizador da informação da alta liderança e como facilitador para os níveis abaixo e níveis laterais (áreas de suporte, por exemplo) encorajando e engajando as equipes a novas ideias e outros fatores experimentais na busca por resultados. O presente trabalho se estabelece em torno desse importante ator estratégico, restringindo sua pesquisa ao papel do o *Middle Manager* como praticante da estratégia, e o que ele precisa para exercer sua função no contexto de empresas varejistas. Como resultado, busca-se contribuir para um melhor entendimento do papel e das competências necessárias que um ator estratégico *Middle Manager* precisa para efetivamente atuar na implementação das estratégias deliberadas em empresas varejistas.

**Palavras-chave:** *Middle Manager*. Estratégia. Varejo.

### 1 INTRODUÇÃO

A economia mundial, em especial a brasileira, vem passando por modificações profundas nos últimos anos, estas mudanças são reflexos da globalização, que conseguiu, entre outras coisas, que o comércio varejista sofresse grandes avanços, com empresas globalizadas invadindo shopping centers e centros de inúmeras cidades brasileiras. Esta nova realidade, somada ao crescimento de informações à disposição do consumidor, exigiu, além da implementação de novas tecnologias, novos canais de vendas e novas ferramentas de gestão destes canais, e ainda, que os profissionais que atuam no varejo também evoluíssem, buscando o aperfeiçoamento profissional, mudando sua postura.

Segundo Parente (2000), o varejo corresponde às atividades que compõem o procedimento de venda de serviços e produtos, para que assim atenda às necessidades do consumidor final. Também é definido por Giuliani (2003) que o varejo é um comerciante que comercializa serviços e produtos, tanto para o uso pessoal ou familiar, aos seus consumidores, definindo assim como o último comerciante de um canal de consumidores. Conforme abordado por Kotler (1998), o varejo inclui todas as atividades de vendas de serviços e produtos, que são direcionadas ao consumidor final.

Sendo assim, o varejo compõe todas as atividades que se referem à venda de serviços e produtos para consumidores finais, para o uso pessoal, não relacionado a negócios, ou seja, toda e qualquer empresa que está vendendo produtos e serviços, está praticando o varejo.

Varotto (2006) delineou o processo de desenvolvimento do varejo no Brasil: a atividade se inicia em paralelo com o povoamento de uma ainda colônia portuguesa, surgindo arcaicamente no formato de escambo e evoluindo posteriormente para o comércio em formato contemporâneo, com o povoamento das áreas litorâneas. Para o autor, o desenvolvimento populacional e a modernização social estão intrinsecamente ligados ao desenvolvimento do varejo, em que os principais eventos socioeconômicos acompanham os principais eventos de modernização do varejo; eventos os quais culminaram em uma alta relevância à atividade na atualidade.

O Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo & Mercado de Consumo- IBEVAR (2019) afirma que esse setor apresenta participação de 29,5% no Produto Interno Bruto (PIB)

brasileiro em 2018 que, por definição do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE, é o somatório de todo bem e serviço final produzido por um país calculado em moeda corrente. Além disso, de acordo com o IBGE (2019), o setor varejista empregava em 31/12/2018 mais de 7 milhões de funcionários e apresentava mais de 1,2 milhão de unidades comerciais e, por fim, dada a importância do setor varejista, para a economia bem como seu aspecto social, e também devido ao processo de modernização que o setor vem passando, a busca por um melhor entendimento dos atores estratégicos que compõe esse setor se faz importante, desta forma, o ator foco deste ensaio teórico é o gerente médio.

O gerente médio, também identificado como *Middle Manager*, ocupa, nas empresas, posição hierárquica entre o núcleo operacional e os gerentes de topo (Mintzberg, 1989). Com as modificações na economia, o papel do *Middle Manager* no varejo tem sua relevância e importância ampliadas, e um melhor entendimento do papel desse ator estratégico se faz necessário. O objetivo desta pesquisa é entender o papel e as competências que um gerente médio necessita apresentar para ter um desempenho superior como ator estratégico importante que ele é no dia a dia da estratégia, como praticante, ou seja, na estratégia como prática, e isso foi feito por meio de uma revisão da literatura em um ensaio teórico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desenvolvido está dividido em duas seções. A primeira seção apresenta a contextualização para o leitor sobre o *Middle Manager*. A segunda seção conceitua sobre as competências gerenciais genéricas bem como as específicas de um gerente médio do necessárias para sua atuação em empresas do segmento varejista.

### 2.1 MIDDLE MANAGER

Em uma organização de comando e controle, o *Middle Manager* é visto como parte do controle, segundo Floyd e Wooldrige (1997, p. 466) “*Middle Managers* performam um papel de coordenação, onde eles mediam, negociam e interpretam conexões entre os níveis institucionais (estratégico) e níveis técnicos (operacional).”

Em relação ao papel dos *Middle Managers*, encontra-se várias definições na literatura, todas convergindo para o mesmo conceito. Mintzberg (1989) afirma que a maioria das organizações pode ser dividida em 5 grandes partes: (i) Estrutura operacional (operating core): é a base da pirâmide. São as equipes responsáveis pela produção do produto e/ou serviço em questão (por exemplo, numa indústria, equivaleria à linha de montagem); (ii) Topo estratégico (strategic apex): representa a alta liderança de onde saem as definições de estratégia que norteiam e gerenciam toda a empresa; (iii) Média Gerência (*middle line*): compreende os gerentes que ficam diretamente entre o topo estratégico e a estrutura operacional; (iv) Estrutura técnica: são equipes de desenvolvimento que desenham os sistemas pelos quais os processos de trabalho são idealizados, desenhados e controlados. É uma área de suporte que atua paralelamente aos *Middle Managers*; (v) Equipe de suporte: são equipes de suporte da operação, e que não são da linha de produção. Por exemplo: recursos humanos, controladoria e finanças, marketing, entre outros. Também atua lado a lado com os *Middle Managers*.

Diante disso, constata-se que os *Middle Managers* ocupam importante posição entre topo e base da empresa. De acordo com Rozsa Neto (2017), na perspectiva da estratégia como prática, a atuação do *Middle Manager* dentro da organização se dá no nível intermediário, como a conjunção dos conceitos de práticas, práxis e praticantes dentro de um contexto em que a construção de resultados pode subsidiar a decisão estratégica sobre as práticas contextualizadas. Harding et al (2014) também afirmam os conceitos dos demais autores: os

*Middle Managers* mantêm uma posição central nas estruturas hierárquicas - são responsáveis por implementar as estratégias dos líderes seniores da organização e exercem controle sobre as equipes mais juniores, mas enfatizam que os *Middle Managers* são mais que elos passivos entre a decisão e a execução; eles são importantes mediadores que deliberadamente conectam os elos estratégicos e operacionais com capacidade para moldar a direção estratégica da empresa.

Definidos o conceito e o papel do *Middle Manager* nas organizações de um modo geral, de forma a conectá-los ao tema central desta pesquisa, que é voltada ao varejo, é fundamental refletir sobre o perfil e as competências que um ator estratégico que ocupe um cargo de gerente de vendas deve ter.

## 2.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Resende (2000) define que competência gerencial pode ser entendida como a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos: conhecimento, informações, habilidades e as inteligências, para, com eficácia e pertinência, enfrentar e solucionar uma série de situações ou de problemas relacionados com a gestão de uma empresa. Diversos autores como Katz (1955, 1974), Boyatzis (1982), Mintzberg (1973), Spencer e Spencer (1993), Fleury (2001) e Dutra (2004) afirmam que existe um conjunto de competências básicas que os gerentes precisam apresentar para exercer seu papel de forma efetiva. Contudo, não há uma grande convergência sobre quais seriam essas competências.

A aplicação da noção de competência apresenta formas muito heterogêneas nas empresas, e isso acaba por prejudicar a objetividade no uso da noção de competências na prática de gestão de pessoas. Abaixo, seguem três exemplos de competências gerenciais, escritos por autores reconhecidos no meio acadêmico. Elas são diferentes, e até mesmo complementares entre si; algumas são mais genéricas e outras mais específicas. Ruas (2003) afirma que competências mais genéricas são mais compatíveis com o estado atual de trabalho: multifuncional e abrangente (ao contrário da tendência especialista).

Em um artigo chamado “Habilidades de um Administrador Efetivo”, publicado pela Harvard Business Review em 1955 e republicado em 1974, Katz classifica as competências gerenciais em três blocos: técnicas, humanas e conceituais.

As competências técnicas implicam no conhecimento, entendimento e proficiência em uma determinada atividade, particularmente aquela que envolve métodos, processos, procedimentos ou técnicas. Competências técnicas envolvem, dentro de uma área particular de atuação: conhecimento específico, habilidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas concernentes à mesma.

As competências humanas traduzem a habilidade do executivo de trabalhar em grupo de forma efetiva e construir um senso de cooperação dentro do time que ele lidera. Para exercer plenamente essa competência, o executivo deve se preocupar genuinamente com as pessoas, de forma que ele, naturalmente, perceba e reconheça as necessidades de todos que interagem com ele durante o período de trabalho, tornando possível motivar e engajar essas pessoas para o trabalho individual ou da equipe.

Por fim, as competências conceituais envolvem a habilidade de ser estratégico, de ter visão do todo, passando por: reconhecimento das interdependências entre os vários papéis/funções dentro da organização, entendimento do impacto das mudanças em todas as esferas da empresa e compreensão da relação da empresa com seus stakeholders. Ciente de todos esses pontos, o executivo deve ter a habilidade de tomar decisões em favor do bem-estar da organização. Entretanto o setor varejista requer que o *Middle Managers* tenha algumas competências específicas para o segmento varejista, elencadas a seguir.

## 2.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA UM MIDDLE MANAGER NO VAREJO

Dentre as competências gerenciais já citadas, que podem e devem ser utilizadas em qualquer segmento aonde um *Middle Managers* atue, o setor varejista por suas características únicas necessita de algumas outras competências que serão tratadas a seguir.

De acordo com o Mello Jr.(2007), nomear um gerente de vendas não quer dizer promover seu melhor vendedor. Alguns empresários acham que nomear o melhor vendedor será a solução para os seus problemas, acreditam que isso fará com que a empresa aumente as suas vendas. Tem-se aí uma situação bastante comum no varejo, o que muitas vezes é um erro para a empresa e para o desempenho da equipe, pois a função de gerente de vendas requer muitas outras habilidades, preferencialmente no âmbito das relações interpessoais e da motivação da equipe.

O gerente do varejo é o responsável final pelo desempenho do ponto de venda. Drucker (1954, p. 341) registra que “o trabalho do gerente é similar ao trabalho do maestro sendo que o gerente, além de conduzir sua orquestra, desempenha também o papel de intérprete”. Ou seja, o gerente, por meio do processo decisório, tem a responsabilidade de escolher os caminhos da organização e executar a escolha através de si própria e, principalmente, através de seus comandados.

Entre as principais atribuições de um gerente de varejo estão: (i) Adotar a estratégia de marketing na prática; (ii) Selecionar e recrutar funcionários; (iii) Definir o mix de produtos oferecidos no ponto de vendas; (iv) Liderar, treinar e desenvolver a equipe a equipe; e (v) Criar valor para o cliente, através da experiência obtida no ponto de venda.

Nessa mesma linha, Lucena e Morgado (2007) descrevem o perfil do gerente de vendas de hoje como sendo um profissional voltado para as pessoas, com habilidade no relacionamento interpessoal e comprometido com o aprimoramento de cada um da equipe.

### 2.3.1 Formação de equipe de vendas

O gerente de vendas eficaz terá de transmitir à sua equipe o seu estilo, a sua dinâmica, as estratégias deliberadas pela empresa, e fazer com que os profissionais o sigam não por imitação, mas pela sua força indutiva. Cabe a ele criar autoconfiança suficiente para delegar à sua equipe as suas reais responsabilidades. Com esta liderança bem exercida, os gerentes conseguiram que seus vendedores o admirem e trabalhem pelo sucesso da loja e, conseqüentemente, do gerente.

De acordo com Frazão (2008), para o gerente conseguir atrair e manter uma equipe de vendas com os melhores vendedores, deve sempre tentar implantar: perspectivas de crescimento, uma forte liderança, condições de trabalho adequadas, ambiente de trabalho positivo, treinamento sério e constante, ter produtos de alta qualidade para vender, elogiar e reconhecer publicamente os bons vendedores, e salários e ganhos interessantes.

### 2.3.2 Supervisão de equipe de vendas

Estudos de Miguel (2003) revelam que a supervisão da equipe de vendas pode ocorrer de três formas distintas – orientada para os resultados finais; orientada para atividades; e orientada para capacidades e ou competências. Na supervisão orientada para os resultados finais o gerente define as metas, acompanha e divulga os resultados obtidos, enquanto o vendedor opta pelo método a seguir para alcançar as metas estabelecidas pela empresa. Já a supervisão orientada visa aperfeiçoar a rotina de atividades, como atender ligações ao telefone, visitar a pasta de clientes, apresentar produtos, resolver problemas e emitir relatórios. E, finalmente, na supervisão orientada para capacidades e competências, o gerente

visa descobrir as competências do vendedor a fim de aperfeiçoá-las, por meio do acompanhamento das visitas aos clientes e da detecção dos pontos fortes e fracos do vendedor, a fim de auxiliá-lo a se desenvolver profissionalmente (MIGUEL, 2003).

### 2.3.3 Visual merchandising no ponto de venda

O termo merchandising visual, segundo os estudos de Blessa (2007), Massara (2003), Feijó (2010) é um conceito oriundo do marketing que está relacionado com a exposição de produtos no ponto de venda e a forma como esses são posicionados em relação à concorrência. É ainda uma gama de estratégias de marketing e comunicação que se utiliza de técnicas e métodos de promoção do produto ou serviço frente aos consumidores.

Kerfoot et al. (2003) relatam que a criatividade da combinação dos elementos da estética e da subjetividade aplicados aos espaços de loja, são importantes no processo de sedução e conquista dos clientes, pois afetam os aspectos psicológicos e comportamentais e são ferramentas de aproximação dos consumidores ao ponto de venda.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Pela relevância que o setor varejista tem para a economia brasileira, como constata-se em IBEVAR (2019) que esse setor apresenta participação de 29,5% no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2018, é nítido que uma estratégia de sucesso das empresas varejistas passa pela atuação dos principais atores estratégicos, que no contexto desta pesquisa são os gerentes médios, ou *Middle Managers*. Segundo Floyd e Wooldrige (1997, p. 466) “*Middle Managers* performam um papel de coordenação onde eles medeiam, negociam e interpretam conexões entre os níveis institucionais (estratégico) e níveis técnicos (operacional)”.

Para que essa coordenação, mediação, negociação e interpretação ditas por Floyd e Wooldrige (1997, p. 466) aconteçam de forma eficaz no dia a dia, o *Middle Manager* precisa ter competências gerenciais genéricas e competências gerenciais mais específicas para uma melhor performance, como as citadas por Resende (2000) que define que a competência gerencial pode ser entendida como a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos: conhecimento, informações, habilidades e as inteligências, para, com eficácia e pertinência, enfrentar e solucionar uma série de situações ou de problemas relacionados com a gestão de uma empresa.

No contexto varejista, o *Middle Manager* precisa ter competências mais específicas e que sejam aderentes à realidade do tipo de negócio, e as principais competências que o presente estudo trouxe foram: o gerente é o responsável final pelo desempenho do ponto de venda), a supervisão da equipe de vendas é uma ferramenta fundamental para qualquer equipe de vendas, pois além de motivar o quadro de vendedores, também orienta sobre a forma como o trabalho deve ser desenvolvido. Miguel (2003, p. 322) complementa que “a maneira como o gerente de vendas supervisiona as atividades de seus vendedores influencia diretamente o desenvolvimento profissional e o desempenho deles”.

A liderança, que conforme dito por (ROBBINS, 2000 apud MOREIRA et al., 2001) é o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo às metas comuns ou compartilhadas, também é competência importante ao *Middle Manager*.

E, por último, a competência de formar equipes de vendas, conforme visto em Frazão (2008), para o gerente conseguir atrair e manter uma equipe de vendas com os melhores vendedores, deve sempre tentar implantar: perspectivas de crescimento, uma forte liderança, condições de trabalho adequadas, ambiente de trabalho positivo, treinamento sério e

constante, ter produtos de alta qualidade para vender, elogiar e reconhecer publicamente os bons vendedores, e salários e ganhos interessantes. E, por último, a gestão do visual merchandising do ponto de venda, afim de proporcionar uma melhor exposição dos produtos e maior experiência para os consumidores.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou contextualizar para o leitor a importância e relevância do *Middle Manager* no contexto de empresas varejistas, bem como o seu papel e as principais competências necessárias.

Os autores demonstram a importância do papel do *Middle Manager*, bem como a necessidade de competências específicas para o atingimento de resultados mais efetivos em um ambiente varejista. Portanto, o desenvolvimento desta pesquisa contribui com acadêmicos, profissionais da área e demais interessados que busquem entender e aperfeiçoar o papel do *Middle Manager* em empresas varejistas.

Destaca-se que, além das competências genéricas que um cargo de gerente médio necessita, existem algumas competências gerenciais mais específicas e necessárias que são aderentes ao tipo de negócio, ou seja, o gerente médio varejista precisa entender de formação de equipes de vendas, supervisioná-las e ainda, cuidar do visual merchandising do ponto de venda..

Nesse sentido, ressalta-se a importância que o *Middle Manager* tem para a implementação da estratégia das empresas varejistas, uma vez que ele é o responsável pela gestão dos pontos de venda, lidera efetivamente a equipe de vendas e forma novas equipes. Dessa forma, há um campo fértil de investigações que verifiquem, na prática, o que foi apresentado pela literatura da área.

#### REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, C. C. **A Gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. RAE, Vol. 44, N° 1, p. 58-69, jan/mar 2004

BOYATZIS, R.E., **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**, John Wiley & Sons, New York, NY, 1982.

DRUCKER, P. F. **The practice of Management**. New York : Harper & Row, 1954

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição Especial, 2001, p. 183-196.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. **Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance**. Journal of Management Studies, v. 34, n. May, p. 465–485, 1997.

FRAZÃO, César. **Como formar, treinar, e dirigir equipes de vendas**. 3 ed. São Paulo: Harbra, 2008

GOUVEIA, Fágner Sousa, et al. **O Marketing e sua Importancia para o Varejo**.

REVISTA CIENTÍFICA DO ITPAC, v. 4, p. 12, 01 2011. Disponível em: <https://assets.unitpac.com.br/arquivos/revista/41/4.pdf>. Acesso em: 11 maio de 2022.

HARDING, N.; LEE, H.; FORD, J. **Who is “the middle manager”?** *Human Relations*, v. 67, n. 10, p. 1213–1237, 2014.

IBEVAR. **Ranking IBEVAR elenca as maiores e mais admiradas varejistas dopaís.** 2019. Disponível em: <https://www.ibevar.org.br/ranking-ibevar-2019/>. Acesso em: 11 maio 2022.

IBGE. **Pesquisa Anual de Comércio - PAC.** 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-de-comercio.html?=&t=destaques>. Acesso em: 11 maio 2022.

JACKSON, D.; HUMBLE, J. **Middle Managers: New Purpose, New Directions.** *Journal of Management Development*, v. 13, n. 3, p. 15–21, 1994.

KATZ, R.L. **Skills of an effective administrator,** *Harvard Business Review*, Vol. 33 No. 1, pp. 33-42, 1955

KATZ, R.L. **Skills of an effective administrator,** *Harvard Business Review*, Vol. 52 No. 5, pp. 90-102, 1974

LUCENA, Fernando; MORGADO, Mauricio. **Gerente do varejo, uma discussão que vale a pena; 2007.** Disponível em <<http://www.treinamentosparafarmacia.com/2007/11>>. Acesso em: 20 ago. 2022.

MENEGHETTI, F. K. **What is a theoretical essay?** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, p.320-332, 2011.

MELLO JUNIOR. **Gerente de vendas. Portal Varejista.** 2007. Disponível em: <[http://www.varejista.com.br/novo\\_site/desc\\_materia.asp.html](http://www.varejista.com.br/novo_site/desc_materia.asp.html)>. Acesso em: 20 ago. 2022.

MIGUEL, N.A. **A venda pessoal. In: DIAS, Sérgio Roberto.** *Gestão de Marketing.* São Paulo: Saraiva, 2003.

MILLER, L. **MANAGERIAL COMPETENCES, Industrial and Commercial Training,** Vol. 23 Iss 6 pp. 1991.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on Management. Inside our stage world of organizations.** New York and London: Free Press/Collier Macmillian. 418 p. 1989.

MOREIRA, Julio C.T. et al. **Administração de vendas.** São Paulo: Saraiva 2001. PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000

ROZSA NETO, R.; LAVARDA, R. B. **The language studies in strategy as practice and the middle manager roles: an essay.** *Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)*, v. 10, n.

3, p. 366-380, 2017.

RUAS, R. L. **A Atividade Gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados.** REAd. Edição 15, Vol. 6, No 3. 2000. RUAS, R. L. Aprendizagem organizacional e competências: novos horizontes da Gestão. 2003.

SPENCER, L. M., SPENCER, S. M., **Competence at work: models for superior performance.** New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993

VAROTTO, Luís Fernando. **História do varejo.** Ponto de Vista, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 86-90, fev. 2006.

VAROTTO, Luis Fernando. **Varejo no Brasil – Resgate Histórico e Tendências.** Revista Brasileira de Marketing, [S.L.], v. 17, n. 3, p. 429-443, set. 2018. Universidade Nove de Julho.