

PERCEPÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E PERFIL ESTRATÉGICO DOS EMPRESÁRIOS DE IBIRAMA/SC

Marino Luiz Eyerkauffer¹, Flávia de Souza¹, Marines Lúcia Boff¹

¹ Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

marino.luiz@udesc.br, flavia_grp@hotmail.com, marines.boff@udesc.br

Resumo

Para que haja aderência às estratégias arrojadas de gestão empresarial, parte-se do pressuposto da necessidade de habilidades específicas do gestor para que a sua função seja exercida diante da otimalidade que os negócios no competitivo mercado demandam. O ambiente externo que compreende entre outros, a tecnologia, economia e a política de uma sociedade, em tese deveria ser pressuposto para a elaboração de estratégias gerenciais. Nesta perspectiva, surge a discussão do estudo que de forma abrangente identificou a percepção do ambiente externo e o perfil estratégico dos empresários de Ibirama/SC. O arcabouço teórico permitiu a elucidação de vários aspectos relacionados com ambiente externo, perfil de gestor e estratégia empresarial. O estudo descritivo que por meio de uma revisão bibliográfica, também efetuou levantamento de dados *in-loco* pelo método de *survey* nas empresas do perímetro urbano da Cidade de Ibirama/SC. Os dados revelam que considerável número de gestores possui formação superior na área específica da gestão e ainda que a percepção que estes detêm do ambiente externo não faculta informações hábeis para o desenvolvimento de estratégias. Conclui-se que a percepção do ambiente externo do empresário de Ibirama/SC é ínfima diante de sua importância para o processo de elaboração da estratégia empresarial e ainda que o perfil estratégico dos empresários de Ibirama/SC predominantemente se caracteriza pela facilidade de comunicação, negociação, criatividade e inovação ensejando de forma geral a estratégia prospectora e analítica como modelo de gestão.

Palavras-chave: Ambiente externo. Perfil estratégico. Estratégia corporativa.

Abstract

So there is adherence to bold strategies of business management, we start from the assumption of the need for specific skills of the manager so that its function is exerted on the optimality of the business in the competitive market demand. The external environment which includes among others, technology, economics and politics of a society, in theory should be a prerequisite for the development of management strategies. In this perspective, there is discussion of the study that comprehensively identified the perception of the external environment and the strategic profile of entrepreneurs Ibirama / SC. The theoretical framework has allowed the elucidation of various aspects of the external environment, profile manager and strategic business. The descriptive study through a literature review, data collection also made in-situ by means of survey companies in the city limits of the City of Ibirama / SC. The data reveal that a considerable number of managers have higher education qualifications in the specific area of management and although the perception they hold of the external environment does not provide information able to develop strategies. We conclude that the perception of the external environment of the entrepreneur Ibirama / SC is negligible before its importance to the process of developing the business strategy and that the strategy profile of entrepreneurs Ibirama / SC predominantly characterized by ease of communication, negotiation creativity and innovation in general occasioning a prospector strategy and analytical modeling management.

Keywords: External Environment. Strategic profile. Corporate strategy.

1. Introdução

Entende-se que o empreendedor é aquele que sabe explorar oportunidades sob riscos, eminentemente exposto à aprovação ou não dos consumidores do seu produto e/ou serviço.

Para a empresa um fator não desprezível é o ambiente em que esta atua. O ambiente externo como o conjunto de elementos que exercem influencia sobre o ambiente interno das empresas, dos quais, um dos mais importantes é o consumidor, que em tempos de alta competitividade é atraído por uma estratégia de mercado.

A estratégia de gestão corporativa por sua vez é a forma de atuação pelo qual a empresa busca sua diferenciação em busca da otimização de desempenho. O ato de planejar, controlar, coordenar e dirigir uma empresa compreende o conjunto de funções da gestão que requerem por sua vez habilidades do gestor.

Portanto, o perfil do gestor tem uma larga relação com a estratégia empresarial, e o processo de elaboração das mesmas de igual forma pode emergir de princípios diversos, dos quais, uma delas tem sua origem prioritariamente na percepção do ambiente externo da empresa.

De forma abrangente o artigo objetiva identificar a percepção do ambiente externo e o perfil estratégico dos empresários de Ibirama/SC. Ainda de forma específica buscou-se: Caracterizar o perfil do gestor; identificar as características de gestão estratégica dos gestores; relacionar o perfil do gestor com as características da gestão estratégica; identificar a percepção dos gestores quanto ao ambiente externo e propor ações para a gestão estratégica das empresas pesquisadas.

Sob o prisma teórico, o estudo tem sua importância destacada pela síntese de conceitos que relacionam a gestão, o ambiente externo e estratégia empresarial. Ainda que de forma superficial, a contribuição prática deste estudo oferece subsídios significativos para desenvolvimento dos gestores.

O estudo descritivo utilizou-se de pesquisa bibliográfica e *survey* com análise quantitativa. Os dados foram coletados por meio de visita *in loco* com aplicação de questionário estruturado com perguntas fechadas no perímetro urbano de Ibirama/SC onde encontram-se instaladas aproximadamente 785 empresas, das quais 60 responderam ao questionário. Mesmo que os dados revelaram tendências concisas, o número de respondentes foi relativamente baixo, o que apontamos como limitação deste estudo.

Apresenta-se inicialmente a introdução ao estudo, na segunda seção os fundamentos teóricos, na seção seguinte a discussão dos dados, ainda na quarta seção as considerações finais e por fim as referências que subsidiam a discussão.

2. Subsídios teóricos

O contínuo crescimento do número de empresas, certamente é consequência do largo perfil empreendedor brasileiro. O empreendedor é aquele que tem a capacidade de realizar novas coisas e fazer acontecer (MAXIMIANO, 2006).

2.1. Características do empreendedor

O perfil do empreendedor é representado por várias características. A autoconfiança é uma delas, pois o empreendedor tem certeza do seu projeto e que há confiança na sua própria capacidade. Ele pode ser inovador, onde ele cria novos produtos, tem o dom de encontrar novas estratégias. O empreendedor pode ser caracterizado de várias formas, para ele ser um líder, ele tem que ter a capacidade de motivar e influenciar seus funcionários nas suas tarefas. Sendo automotivado, que mesmo errando sempre levantará a cabeça e começara tudo de novo. Para ser informado, precisa ser interessado em aprender os detalhes do seu negócio e o que está ao seu redor, mantendo-se sempre atualizado (OLIVEIRA et al., 2008).

Ainda se atribui como característica do empreendedor a capacidade de assumir riscos, pois ao assumi-los é preciso ter a coragem de enfrentar os desafios, é buscar caminhos para um bom negócio. Porém, não basta ver a oportunidade do negócio sem agir de forma que este possa dar certo (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008).

Buscar informações é uma das características mais importantes, pois o empresário precisa conhecer o ramo que pretende construir. O planejamento se torna essencial, pois ele cria um rumo a ser perseguido (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008).

Afinal, onde que empreendemos? Daí nasce à discussão do mercado, entendido atualmente em constante mutação permitindo maiores dificuldades de penetração bem como de manutenção do *march share*.

O mercado é um conjunto de pessoas que tem um poder de compra. De acordo com Maximiliano (2006, p.88) o “mercado é um grupo de consumidores que tem a necessidade e interesse similares, poder aquisitivo e disposição para compra”.

Por mercado tem-se uma definição como uma população total, ou seja, se refere ao segmento da própria população economicamente ativa, que utilizam os produtos das empresas. Há dois tipos de mercados: mercado consumidor e mercado industrial. O mercado consumidor compra o produto para si mesmo, ou seja, para o seu próprio uso. Já o mercado industrial, compra os produtos para serem revendidos (MAXIMIAMO, 2006). A segmentação do mercado é a divisão dos consumidores, tendo um objetivo em grupo, dessa forma as organizações podem desenvolver uma oferta mais adequada aos segmentos (SOBRAL e PECI, 2008).

Sobral e Peci (2008, p. 307) afirmam que a organização deve:

- a) Compreender os benefícios que os consumidores esperam;
- b) Dividir o mercado de acordo com as características dos clientes para compor cada segmento;
- c) Descobrir as variáveis observáveis que melhor discriminem os segmentos;

O produto é considerado um elemento importante da estratégia, sendo assim o mercado deve produzir para cada público que considera seu alvo (SOBRAL e PECI, 2008).

2.2. Ambiente organizacional

Ambiente organizacional pode ser entendido como tudo que envolve uma organização. Toda organização está inserida em uma rede de influências, interna e externa (PEREIRA, 2004).

A organização como sistema aberto está sujeita às influências externas do ambiente. As empresas tem um objetivo de responder ao ambiente um propósito de rapidez e eficiência, sendo necessário conhecê-lo (PEREIRA, 2004).

O mapeamento do ambiente apresenta algumas dificuldades:

- Seleção ambiental: Não é fácil conhecer todas as variáveis do ambiente, sendo assim é necessário escolher aqueles que têm um objetivo maior para a organização (PEREIRA, 2004);
- Percepção Ambiental: refere-se a um conjunto de informação em função de experiências, ou seja, depende da expectativa, entendimento de cada organização (PEREIRA, 2004);
- Consonância e dissonância: Quando há uma pressuposição da organização, existe uma consonância, porém se isto não ocorrer há uma incoerência no ambiente, causando problemas a organização (PEREIRA, 2004);
- Limites ou fronteiras: é um entendimento da definição do que é ambiente e organização (PEREIRA, 2004).

O ambiente externo possui elementos de ação direta a exemplo dos *stakeholders*, já a ação indireta, é composta pela tecnologia, economia e a política de uma sociedade (LACOMBE; HEILBORN; 2008).

Os *stakeholders* podem ser entendidos em duas categorias, *stakeholders* externos que são compostos pelos sindicatos, fornecedores, consumidores, e *stakeholders* internos que inclui os empregados, acionistas (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

2.3. Estratégia empresarial

Estratégia consiste em mudança que a empresa idealiza para atingir melhor desempenho, sendo entendida como um padrão que integra o negócio da empresa. O processo de planejar a estratégia começa com a definição do negócio, identificando a missão de qual necessidade do mercado que a empresa satisfaz (MAXIMIAMO, 2006).

Segundo (MILES; SNOW, 1978 apud BRESSAN et al., 2011), apontam os seguintes tipos de estratégias:

Estratégia Defensiva: uma empresa seguindo essa estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/ serviços relativamente estável. Possuem domínio estreito do produto e do mercado, mais limitado do que seus concorrentes e tentam proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se aquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um. Não tendem a procura novas oportunidades fora do seu domínio.

Estratégia Prospectora: Procura novas oportunidades de negócios buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços; Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos. Seus gestores são altamente flexíveis quando a mudança e a inovação;

Estratégia Analítica: Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter um alinhamento limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Protegem a porção estável do seu mercado de atuação;

Estratégia Reativa: Não possui habilidade para responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente; Não arriscam em novos produtos/ serviços a não ser quando ameaça por competidores; É uma espécie de não estratégia. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manterem lucratividade. Esses tipos de estratégias tem uma diferença nas escolhas de como as pessoas utilizam as informações descritas em cada tipo de estratégias, sendo assim o empreendedor terá uma visão ampla de como há uma formulação estratégica.

Para a formulação das estratégias, é necessário o empreendedor ter em mente algumas perguntas e respostas, referente à abertura do seu negócio (PETER; CERTO, 2005). Primeiramente, ele precisa saber quais são os objetivos e propósitos da organização e quais os fatores críticos que a organização enfrenta. Depois ele precisa analisar os fatores externos e internos que envolvem os riscos da empresa, apresentando os pontos fracos e fortes (PETER; CERTO, 2005).

As estratégias tem uma formulação organizacional, porém a sua administração faz parte da sua formação, projetando os objetivos das empresas (PETER; CERTO, 2005).

Já o controle estratégico se concentra no monitoramento e avaliação do processo de administração estratégico, para poder alcançar todos os resultados de planejamento (PETER; CERTO, 2005).

2.4. Gestão

O gestor é aquele que sempre deve manter a ética junto com a sua empresa, ouvindo a sua equipe, podendo questionar no que for preciso, dando o direito da equipe se manifestar no que for preciso. Enfim ele precisa ter em mente que as suas oportunidades poderão dar certo ou não, porém, precisa estar ciente que elas são um grande desafio a enfrentar (BATEMAN; SNELL, 2009).

São apresentadas quatro funções, sendo que cada gestor deve considerar os efeitos relacionadas de cada uma (SOBRAL; PECI, 2008).

Primeiramente, o planejamento, onde os administradores têm em mente os objetivos da empresa, sabendo que eles podem ter o risco de certeza ou incerteza. Organizar é a função de distribuir tarefas entre os membros da organização, alcançando uma melhor forma de seguir o que foi planejado. A função de direção está relacionando com liderar, motivar, coordenar os trabalhos desenvolvidos, proporcionando um lugar onde os trabalhadores se sintam realizados. A função do controle é aquela que atesta se os objetivos propostos no planejamento estão sendo alcançados (SOBRAL; PECI, 2008).

Os gestores para poderem desempenhar as diferentes funções, devem possuir algumas habilidades:

- Habilidades Conceituais: As habilidades conceituais estão relacionadas com a capacidade do administrador, coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização ou grupo. São as habilidades conceituais que permitem aos administradores analisar e interpretar situações abstratas e complexas e compreender como as partes influenciam o todo (SOBRAL; PECI, 2008);
- Habilidades Humanas: As habilidades humanas dizem respeito à capacidade do administrador de se relacionar com outras pessoas ou grupos. Envolve a capacidade de trabalhar e se comunicar com outras pessoas, entendendo-as, motivando-as e liderando-as. Consiste na realização dos objetivos por meio de outras pessoas, onde as habilidades humanas são cruciais para seu desempenho (SOBRAL; PECI, 2008);
- Habilidades Técnicas: As habilidades técnicas estão relacionadas com a capacidade dos administradores usarem ferramentas, procedimentos, técnicas e conhecimentos especializados relativos à sua área de atuação específica. Quanto maior a facilidade em desempenhar uma tarefa específica, maiores as habilidades técnicas do administrador (SOBRAL; PECI, 2008).

3. Discussão dos dados

Nesta seção serão discutidos os dados de campo coletados através do método de *survey*. Inicialmente apresentam-se dados que permitem conhecer o perfil das empresas pesquisadas.

Nota-se que o percentual de empresas com mais de 12 funcionários é de apenas 2%. A maioria das empresas possui entre 3 a 8 funcionários.

Percebe-se que a cidade de Ibirama/SC apresenta poucas indústrias, mostrando um percentual de 12% das empresas pesquisadas, já a grande maioria são do comércio com 77%, ainda 7% são do comércio e prestação de serviço seguido de 5% de prestadores de serviço.

Quanto ao faturamento, 8% faturam de 21 a 40 mil, 27% de 41 a 60 mil, 47% apresenta faturamento 61 a 80 mil e 18% faturamento de 81 a 100 mil. Constata-se que um significativo número de empresas possui faturamento aproximado de um milhão por ano ou mais, o que revela que não são empresas de pequeno porte no que se refere ao volume de negócios.

Constata-se ainda que a maioria das empresas possui mais de 6 anos de experiência na atividade.

Descrevendo resumidamente o perfil das empresas pesquisadas, destaca-se que o percentual de empresas com mais de 12 funcionários é relativamente pequeno, ainda que a grande maioria atua no ramo do comércio, porém essa maioria fatura em torno de um milhão de reais anualmente e por fim a maioria das empresas opera a mais de 6 anos no mercado.

3.1. Perfil dos gestores

Inicialmente questionou-se sobre o gênero dos empresários de Ibirama/SC, onde constatou-se que 53% são do sexo masculino, e 47% do sexo feminino, ou seja, há uma predominância de homens na gestão das empresas de Ibirama/SC embora o equilíbrio esteja próximo, muito diferente de estudos anteriores que mostravam a quase totalidade de homens em cargos de direção nas empresas.

Dos entrevistados, apenas 2% representam idade de 21 a 30 anos, 58% de 31 a 40 anos, e acima de 41 anos 40%. Dá para assegurar que os empresários da cidade tem preocupação com sua formação, uma vez que 58% têm segundo grau e 42% possui graduação. Supõe-se que o nível de escolaridade tem uma relação direta com a aplicação de ferramentas gerenciais arrojadas em busca de maior desempenho nas organizações.

Constata-se que a maioria dos gestores possui menos de 5 anos de experiência na atividade e ainda que 48% possuem formação específica para gestão, possuindo graduação em administração e/ou contabilidade e 31% não possui graduação.

Apresentam-se na Tabela 1 as características, da quais os entrevistados acreditam serem predominantes em seu perfil de gestor.

Características nas quais acreditam relacionar com seu perfil de gestor	Nº	%
Comunicativo, Negociador, Criativo e inovador.	44	73%
Comunicativo, Busca constante de conhecimento, criativo e inovador.	6	10%
Forte apego a ferramentas, Comunicativo, criativo e inovador.	2	3%
Negociador, Atua com segurança, criativo e inovador.	2	3%
Forte apego a ferramentas, Comunicativo, Negociador.	1	2%
Comunicativo, Não costuma resolver conflitos com facilidade, atua com segurança.	1	2%
Busca constante de conhecimento, criativo e inovador, capacidade assumir riscos.	1	2%
Capacidade assumir riscos, Negociador, Criativo e inovador.	1	2%
Capacidade assumir riscos, Comunicativo, Criativo e inovador.	2	3%
Total	60	100%

Tabela 1- Características mais predominantes no perfil de gestor dos entrevistados da cidade de Ibirama/SC (DADOS DA PESQUISA, 2013)

A literatura sugere como características positivas de um gestor: forte apego a ferramentas de gestão; comunicação; negociação; gestão de conflitos; busca constante de conhecimento; capacidade de assumir riscos e criatividade e inovação.

A pesquisa aponta que a maioria dos em entrevistados acreditam que ser comunicativo, negociador, criativo e inovador sejam as maiores características em sua atuação na gestão.

Na Tabela 2 apresenta-se o conjunto de habilidades de um gestor e a ordem em que os gestores de Ibirama/SC atribuem de acordo com o desenvolvimento de cada uma delas.

Habilidade Técnica, Humana e Conceitual	Nº	%
Habilidade Técnica	6	50%
Habilidade humana ou gerencial	1	8%
Habilidade Conceitual	5	42%
Total	12	100%

Tabela 2 – Habilidades dos gestores de Ibirama/SC (DADOS DA PESQUISA, 2013)

Constata-se que a habilidade mais desenvolvida pelos gestores é a técnica, seguida da conceitual e por último a humana. A habilidade técnica relaciona-se com a atividade específica do gestor, os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que dizem respeito ao negócio. A habilidade humana ou gerencial abrange a capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas. Já a habilidade conceitual envolve a capacidade de compreender e liderar a complexidade de toda a organização e de usar o intelecto para formular estratégias, criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto (SOBRAL; PECI, 2008).

Portanto, é possível traçar resumidamente alguns aspectos gerais do perfil dos gestores: há equilíbrio entre os gêneros que gerem as empresas de Ibirama/SC, são relativamente jovens na maioria com poucos anos de experiência na atividade com significado percentual de formados na graduação em área afim da gestão que acreditam que ser comunicativo, negociador, criativo e inovador seja a maior característica em sua atuação na gestão e por fim que a habilidade de gestão mais desenvolvida é a técnica seguida da conceitual.

3.2. Características da gestão estratégica

Buscou-se identificar as características da gestão nas empresas pesquisadas. Nota-se que 23% das empresas atuam nas atividades de 3 a 5 anos, 38% atuam de 6 a 8 anos, 25% atuam de 9 a 11 anos e 13% atuam mais que 12 anos.

Na Tabela 3 apresenta-se as estratégias adotadas na gestão.

Estratégias adotadas na gestão	Nº	%
Linha de produtos/serviços relativamente estável	0	0%
A procura de novas oportunidades de negócio	36	60%
Mantém linha limitada de produtos/negócios	24	40%
Não possui habilidades para responder efetivamente as mudanças ocorridas	0	0%
Total	60	100%

Tabela 3- Estratégias adotadas na gestão dos entrevistados da cidade de Ibirama/SC

Nota-se que a maioria dos entrevistados adota a gestão da sua empresa pela a forma de procura de novas oportunidades. De acordo com (MILES; SNOW, 1978 apud BRESSAN et al., 2011) trata-se da estratégia prospectora que “procura novas oportunidades de negócios buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços; Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos. Seus gestores são altamente flexíveis quando a mudança e a inovação”

Das empresas pesquisadas, 40% ainda adotam a estratégia analítica, que segundo (MILES; SNOW, 1978 apud BRESSAN et al., 2011) uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Protegem a porção estável do seu mercado de atuação. Nenhuma empresa adota a estratégia defensiva e reativa.

Na Tabela 4 apresenta-se a relação com o ambiente externo e adoção das estratégias das suas gestões.

Ambiente Externo e adoção de sua estratégia de gestão	N°	%
Adota novas estratégias sempre que achar conveniente	32	53%
Observa consumidores, concorrentes, política de governo para se adaptar	28	47%
Provoca mudanças na empresa quando tem disponibilidade de recursos	0	0%
Total	60	100%

Tabela 4- Ambiente externo e adoção de estratégia de gestão dos entrevistados da cidade de Ibirama/SC (DADOS DA PESQUISA, 2013)

Nota-se que 53% dos gestores adotam novas estratégias sempre que achar conveniente, já 47% preferem observar os consumidores, concorrentes, política de governo para se adaptar. Entende-se que a percepção do ambiente externo deveria ser observada na elaboração da estratégia empresarial.

Apresenta-se na Tabela 5 os vetores de desempenho apontados pelos empresários.

Gostaria se o negócio prosperasse mais, em quais fatores	N°	%
Nosso negócio cresce dentro da expectativa	42	70%
Não crescemos mais por limitação internas	0	0%
Muita concorrência, as vezes desleal	17	28%
Consumidores exigentes que preferem fornecedores, às vezes de fora	0	0%
Outros	1	2%
Total	60	100%

Tabela 5- Vetores de desempenho apontados pelos entrevistados de Ibirama/SC (DADOS DA PESQUISA, 2013)

Para a maioria dos entrevistados o negócio cresce dentro da expectativa enquanto que 28% alegam sentir pressão da concorrência.

Ainda questionados sobre as funções administrativas, os gestores responderam conforme segue na Tabela 6.

Das funções da administração mais empregadas	N°	%
Planejamento	57	95%
Controle	0	0%
Coordenação	3	5%
Direção	0	0%
Total	60	100%

Tabela 6 – Funções da administração normalmente empregadas pelos gestores de Ibirama/SC (DADOS DA PESQUISA, 2013)

Nota-se que praticamente a totalidade emprega com frequência o planejamento e um pequeno percentual a coordenação. A prática da gestão compreende o emprego do conjunto das funções de forma integrada das quais é difícil definir a mais ou menos importante uma vez que todas se complementam.

Quanto às características de gestão estratégica pode-se resumir que as estratégias prospectora e analítica sejam predominantes nas empresas, também que a maioria das empresas não adapta sua estratégia a partir do ambiente externo, que a maioria das empresas cresce dentro da expectativa e por fim que as empresas apenas valorizam a função do planejamento.

3.3. Percepção dos gestores quanto ao ambiente externo

Inicialmente questionados sobre a origem de seus clientes potenciais, apenas 33% dos entrevistados souberam responder a questão alegando que a totalidade de clientes são provenientes de Ibirama/SC. Conclui-se que os demais gestores tem dificuldade de identificar a origem de seus clientes.

Ainda questionados sobre o percentual de participação nas vendas dos clientes das classes A, B, C e D, apenas 5% dos gestores souberam responder, sendo que as respostas obtidas demonstraram disparidade entre os percentuais de venda para cada classe.

Também se constatou que os gestores adotam novas estratégias sempre que acham convenientes, embora seja largamente recomendada a implantação de novas estratégias a partir da observação dos consumidores, concorrentes, políticas de governo entre outras do ambiente externo.

3.4. Relação do perfil do gestor com as características da gestão estratégica

Algumas relações de causa e efeito são possíveis de estabelecer na relação do perfil dos gestores em relação às características da gestão estratégica:

- Pouca aderência a ferramentas de gestão > Falta de informações a cerca do cliente.
- Baixa capacidade de assumir riscos > a estratégia analítica largamente identificada entre os gestores (protegem a porção estável do seu mercado de atuação). Esta tendência ainda é confirmada pelo conformismo com atuais níveis de crescimento da empresa.
- Criatividade e inovação > estratégia prospectora e antecipação aos desejos do cliente sem observar necessariamente o ambiente externo.
- Habilidade técnica e conceitual dos gestores > A manutenção dos negócios em níveis desejados pelos gestores.
- Tempo de experiência > Baixa aderência a ferramentas de gestão.

Questionados sobre o interesse de desenvolver mais habilidades e conhecimentos sobre ambiente externo, 100% dos gestores responderam que há a necessidade de desenvolver habilidades e mais conhecimentos sobre o ambiente externo e sua interpretação para subsídio no processo de elaboração das estratégias empresarias.

3.5. Proposição de ações para a gestão estratégica

A partir do ensaio bibliográfico, alguns conceitos à cerca do perfil do gestor, ambiente externo e estratégia empresarial nos parecem de fundamental importância para a otimização do desempenho das empresas a partir de estratégias alinhadas aos negócios. Ainda a discussão prática dos dados nos permite propor tais ações diante das lacunas detectadas à cerca da discussão do estudo.

Questionados sobre o interesse por informações relacionadas com a gestão estratégica, na totalidade dos empresários afirmaram a carência por tais informações.

Embora em linhas gerais, se destacam no Quadro 1 características, funções e habilidades desejadas por um gestor estratégico, bem como dos elementos do ambiente externo que devem

ser observados quando da elaboração da estratégica empresarial e por fim a estratégia empresarial ajustada ao modelo competitivo de mercado que experimentamos atualmente.

PERFIL DO GESTOR ESTRATÉGICO	
Características desejadas	<ul style="list-style-type: none"> • forte apego a ferramentas de gestão; • comunicação; • negociação; • gestão de conflitos; • busca constante de conhecimento; • capacidade de assumir riscos; • criatividade e inovação
Funções a serem desempenhadas	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar; • Controlar; • Designar pessoal; • Coordenar; • Dirigir.
Habilidades necessárias	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica; • Humana ou gerencial; • Conceitual.
ELEMENTOS DO AMBIENTE EMPRESARIAL	
De fora da porteira com forte influência sobre as empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • tecnologia; • economia; • política; • valores sociais; • estilo de vida; • demográficos; • globalização.
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	
Estratégia prospectora	<ul style="list-style-type: none"> • Busca novas oportunidades de negócios com ousadia onde a gestão é altamente flexível e inovadora.

Quadro 1 – Proposição de ações para a gestão estratégica (DADOS DA PESQUISA, 2013)

4. Considerações finais

Objetivou-se neste estudo de forma abrangente identificar a percepção do ambiente externo e o perfil estratégico dos empresários de Ibirama/SC. Para isso foi necessário um mergulho na literatura à cerca do tema, bem como, obter dados *in-loco* dos sujeitos envolvidos onde se constata que o percentual de empresas com mais de 12 funcionários é relativamente pequeno, ainda que a grande maioria atuam no ramo do comércio e por fim que a maioria das empresas fatura em torno de um milhão de reais anualmente.

De forma mais específica buscou-se caracterizar o perfil do gestor das empresas de Ibirama/SC, onde se constatou tendências conforme segue: há equilíbrio entre os gêneros que gerem as empresas de Ibirama/SC, são relativamente jovens na maioria com poucos anos de experiência na atividade com significado percentual de formados na graduação em área afim da gestão que acreditam que ser comunicativo, negociador, criativo e inovador seja a maior característica em sua atuação na gestão e por fim que a habilidade de gestão mais desenvolvida é a técnica seguida da conceitual.

Quanto as características de gestão estratégica pode-se resumir que as estratégias prospectora e analítica sejam predominantes nas empresas, também que a maioria das empresas não adapta sua estratégia a partir do ambiente externo, que a maioria das empresa cresce dentro da expectativa e por fim que as empresas apenas valorizam a função do planejamento.

Ao se buscar relações entre perfil do gestor com as características da gestão estratégica, pode-se observar que há uma possível relação entre alguns elementos apontados no estudo e que foram explorados na seção anterior.

Ainda de forma específica pretendia-se identificar a percepção dos gestores quanto ao ambiente externo, onde constatou-se que os gestores desconhecem de forma geral a origem de seus clientes potenciais e ainda não sabem apontar percentuais de venda para cada classe de clientes.

O estudo propõe diante de lacunas observadas na gestão, algumas estratégias em linhas gerais que podem servir para os empresários de Ibirama/SC, destacadas na seção anterior.

Por fim, atendendo ao objetivo geral do estudo, conclui-se que a percepção do ambiente externo do empresário de Ibirama/SC é ínfima diante de sua importância para o processo de elaboração da estratégia empresarial e ainda que o perfil estratégico dos empresários de Ibirama/SC predominantemente se caracteriza pela facilidade de comunicação, negociação, criatividade e inovação ensejando de forma geral a estratégia prospectora e analítica como modelo de gestão.

Recomenda-se para futuras investigações a pesquisa junto aos consumidores de Ibirama/SC para confirmar ou refutar a hipótese de que nem sempre o ambiente externo é levado em conta na definição das estratégias de gestão.

Referências

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRESSAN, Flávio et al. **Modelos mentais e as escolhas estratégicas de um empreendedor: tipologia de Miles e Snow sob a ótica do modelo de temperamentos de Keirse e Bates**. 2011. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/1078.pdf>. Acesso em: 26/02/2013.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Armau. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

OLIVEIRA, Gian Márcio Paiva de; et al. **O Perfil do empreendedor dos empresários do Brejo Paraibano**. 2008. Disponível em: http://www.prac.ufpb.br/anais/xenex_xienid/x_enex/ANAIS/Area7/7CFTDCBSPEX01.pdf. Acesso em: 26/02/2013.

PEREIRA, Ana Maris. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PETER, J. Paul; CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.