

Artigo recebido em 19/09/2005 e aceito em 28/11/2005.

O Planejamento Estratégico nas Empresas Madeireiras Roraimenses

Francisco Gomes Filho

Boa Vista – RR

Mestre em Engenharia de Produção – UFAM¹

Especialista em Gerenciamento de Pequenas Empresas – UFLA²

Bacharel em Ciências Contábeis – UFRR³

Professor Assistente II do Departamento de Ciências Contábeis da UFRR³

gomes@technet.com.br

Resumo

Este estudo trata da prática do processo de planejamento estratégico na gestão das empresas industriais do setor madeireiro do Estado de Roraima, especificamente aquelas que exercem as atividades de desdobramento e beneficiamento de madeiras, laminados e compensados. O propósito básico da pesquisa é investigar se o processo de planejamento estratégico formalizado pelas empresas madeireiras subsidia as tomadas de decisões dos seus gerentes. Visando, então, a captar o funcionamento da gestão das madeireiras roraimenses, implementa-se uma pesquisa de campo em 22 madeireiras, selecionadas de forma randômica, representando uma amostra real de 58% do universo dessa categoria econômica de empresas. Os dados da pesquisa foram coletados por um questionário de 20 questões, e o seu tratamento foi feito por intermédio de técnicas estatísticas descritiva e inferencial. Utiliza, por outro lado, o teste de significância para proporções com um nível de confiabilidade de 95% para a aceitação da hipótese de nulidade levantada. Como resultado da pesquisa, é revelado que 73% da amostra perscrutada não dispõem de um processo de planejamento estratégico formalizado para subsidiar as tomadas de decisões dos seus gerentes, muito embora aproximadamente dois terços dessa amostra, isto é, 64% dos gestores das madeireiras, consideram que a vitalidade da empresa está diretamente relacionada à existência de um plano estratégico formal. Por fim, conclui que a utilização de um processo de planejamento estratégico formalizado pode contribuir com informações relevantes para a escoreta gestão das madeireiras.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Empresas madeireiras, Competitividade.

¹ UFAM – Universidade Federal do Amazonas – CEP 69.077-000 – Manaus – AM.

² UFLA – Universidade Federal de Lavras – CEP 37.200-000 – Lavras – MG.

³ UFRR – Universidade Federal de Roraima – CEP 69.306-270 – Boa Vista – RR.

Abstract

This study deals with strategic planning process practice in the management of timber industries in Roraima State, more specifically, those that work in the activity of unfolding and treatment of timber, laminate and plywood. The goal of the research is to investigate if the process of strategic planning formulated by timber enterprises subsidizes their managers' decision making. Then, aiming at knowing the functioning of Roraima timber industries management it was carried out a field research with 22 enterprises selected random representing a real sample of 58% of the universe of this economic category of enterprise. Research data were collected through a questionnaire with 20 questions and its treatment was done by inferential and descriptive statistical techniques. Using the significance test for proportions with a level of reliability of 95% for the acceptance of the nullity hypothesis raised. As the result of the study it is seen that 73% of the sample investigated it was not found a formalized process of strategic planning for subsidizing the decision making of managers, though approximately two third from this sample, that is, 64% of timber industries managers attribute the enterprise vitality directly related to the existence of a formal strategic planning. Finally, it concludes that the application of a formal process of strategic planning may contribute with relevant information for a correct timber industries management.

Key words: Strategic planning, Timber enterprises, Competitiveness.

1 Introdução

As empresas estão sofrendo fortes pressões competitivas com a globalização da economia, em que interagem mercados mundiais e não mais simplesmente regionais ou nacionais. Este fato obriga as empresas a manter-se em um contínuo processo de alerta, adaptações e ajuste às mutáveis condições ambientais, caso pretendam manter sua sobrevivência.

Conforme a filosofia darwinista, as espécies vivas que sobrevivem não são as mais fortes nem as mais inteligentes, mas sim aquelas que conseguem adaptar-se e ajustar-se às novas exigências do seu meio ambiente. Já no darwinismo organizacional que caracteriza o mundo empresarial moderno, as empresas que sobrevivem às mutáveis condições ambientais são aquelas que não somente se ajustam, mas se antecipam pró-ativamente e criam as condições de mudanças para as outras empresas. Nos dias atuais, percebe-se, então, que as empresas de sucesso são aquelas capazes de se adaptar adequadamente ao processo contínuo de mudanças no mundo dinâmico e competitivo dos negócios. E o seu sucesso é maior, principalmente, à proporção que elas se antecipam de forma pró-ativa a essas mudanças.

O aumento da competitividade entre as empresas pode conduzir determinados setores de atividades empresariais que estejam deficitários em tecnologia e informações a sucumbir e, conseqüentemente, provocar graves problemas sociais e econômicos à sociedade, como, por exemplo, o desemprego. Por meio da realização de pesquisas científicas, despontam condições, muitas vezes, de se antecipar à ocorrência de fatos dessa natureza, uma vez que os resultados dessas pesquisas podem diagnosticar problemas que afetarão situações futuras de caráter adverso à sociedade, embora estes problemas ainda estejam em estado latente.

Identificar a realidade gerencial das empresas madeireiras do Estado de Roraima é criar condições para o aprimoramento de técnicas avançadas de gerenciamento, visto que estas técnicas podem contribuir para a manutenção de empregos e para a oferta de novos postos de trabalho, como também para a geração de recursos econômicos, a partir da realocação de empresas eficazes no campo de batalha da competitividade. Local este onde uma informação bem estruturada e oportuna pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. E por último, contribuir também com o acréscimo de novos fatos e novas informações para avanço da ciência e do Brasil.

Com essa abordagem, o presente estudo tem como propósito básico investigar se o processo de planejamento estratégico formalizado pelas empresas madeireiras subsidia as tomadas de decisões dos seus gerentes. Para a consecução deste objetivo, busca-se, por intermédio de pesquisas literária e empírica, a resposta para o seguinte problema: o processo de planejamento estratégico formal nas empresas madeireiras subsidia as tomadas de decisões dos seus gerentes?

Como solução-tentativa para essa questão, levanta-se como hipótese de nulidade (H0) que, num percentual superior a 40% das empresas madeireiras pesquisadas, os gerentes levam em consideração o processo de planejamento estratégico formal para subsidiar suas tomadas de decisões, e como hipótese alternativa (H1) que esse percentual seja inferior a 40% das empresas madeireiras perscrutadas. Para isso, realiza-se um levantamento de campo nas empresas madeireiras do Estado de Roraima, objetivando, então, revelar esses aspectos expostos acima. Assim, para efeito deste estudo, é focada a área referente ao Estado de Roraima.

Por fim, apresenta-se a divisão estrutural deste trabalho. A introdução, conforme está sendo vista e na seqüência, apresenta-se um levantamento das principais contribuições sobre o tema, a descrição dos materiais e métodos utilizados, a análise dos principais resultados e as conclusões.

2 Breve revisão da literatura

Seja o futuro previsível ou incerto, a empresa necessita preparar-se para enfrentá-lo, de modo a assumir os riscos certos e a aproveitar as oportunidades que ele oferece. O processo de preparar o futuro da empresa chama-se planejamento estratégico.

Para Cobra (1991, p. 19) citando Ansoff (1990), o planejamento permite a uma empresa “organizar competitividade e lucratividade num ambiente turbulento”. O autor complementa lembrando que o planejamento é uma questão de sobrevivência para a empresa, e aproveita o ensejo para fazer a seguinte analogia: “o planejamento no mundo dos negócios representa o mesmo papel que o plano de vôo para o aviador ou o plano de navegação para o comandante de uma embarcação”.

Já Chiavenato (1999) argumenta que o planejamento pode estar voltado para a estabilidade no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável. Também pode estar voltado para a melhoria do comportamento atual, com vistas a assegurar a reação adequada a freqüentes mudanças em um ambiente mais dinâmico e incerto. Pode ainda estar voltado para as contingências no sentido de antecipar-se a eventos que possam ocorrer no futuro, e identificar as ações apropriadas para quando eles

eventualmente ocorrerem. Assim, pode-se dizer que o planejamento é fundamental para avaliar todas as condições a serem enfrentadas no futuro de uma empresa, ou seja, é necessário prever todas as possíveis turbulências ambientais. Por essa razão, as empresas com maior habilidade para administrar essas turbulências se tornam vencedoras no mercado.

Outro aspecto importante em planejamento, mais precisamente quando se referem às decisões estratégicas da empresa, é o planejamento estratégico. De maneira tácita ou explícita, o processo de planejar estrategicamente está presente em todas as empresas. Planejar estrategicamente, de forma geral, significa raciocinar para o longo prazo. O longo prazo, no entanto, nem sempre significa uma grande extensão de tempo; por exemplo, pode não ser mais que os 60 minutos de uma partida de xadrez. Pois planejar estrategicamente envolve a capacidade de enxergar a cadeia de eventos resultante de determinado comportamento, ou seja, é a capacidade de enxergar as conseqüências possíveis de cada decisão tomada. Por essa noção, podem-se, então, visualizar vários conceitos para o planejamento estratégico.

De acordo com Chiavenato & Sapiro (2003), o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais, no qual se busca a inserção da empresa e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

Nesta mesma direção, vê-se na obra de Berti (2002) que o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Já Mintzberg (2004) afirma que o planejamento estratégico é um processo de pensar no futuro, de controlar o futuro, de tomada de decisão integrada e de procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.

Por sua vez, Oliveira (2004) acrescenta que planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. Em termos gerais, o planejamento estratégico tem por finalidade maximizar os resultados e minimizar as deficiências da empresa, utilizando-se dos princípios de eficiência, eficácia e efetividade. Estes princípios são os principais critérios de avaliação de uma gestão empresarial. Em suma, o processo de planejamento estratégico mapeia o caminho que a empresa deve seguir até definir os resultados desejados, e direciona os esforços necessários para sua concretização, por meio de uma gestão estratégica eficaz.

Sobre o planejamento estratégico como suporte à tomada de decisão, Bethlem (2002) aduz que o planejamento envolve tomar decisões, uma vez que as decisões são tomadas essencialmente pelo reconhecimento de que existe um problema, identificando formas alternativas de resolvê-lo, analisando as conseqüências de cada alternativa e comparando essas conseqüências para decidir qual é a melhor. March & Simon (1958), também citados por Bethlem (2002, p. 110), esclarecem que o “planejamento definido de forma genérica é sem dúvida indistinguível de outras formas de tomada de decisão”.

Nesta linha de pensamento, Granjeiro (1996) enfatiza que decisões que estão sendo tomadas no presente irão afetar o futuro da empresa. Estas decisões são baseadas nos planos estratégicos, os quais procuram determinar o comportamento futuro da empresa.

Já no que diz respeito à gerência estratégica, lê-se na obra de Thompson Jr. & Strickland III (2003) que a tomada de decisão de forma descentralizada na empresa tende a um maior envolvimento por parte dos seus gerentes. Além disso, este processo encoraja os gerentes ao desenvolvimento de novas idéias, ao pensamento criativo e à inovação.

Ainda neste contexto, Oliveira (2004) assevera que o exercício do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, estimular o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e meios estabelecidos para a empresa. Este autor complementa lembrando que no planejamento estratégico existem políticas que servirão como base para o processo decisório. Estas políticas representam parâmetros ou orientações que facilitarão a tomada de decisões dos executivos da empresa. Portanto, o processo de planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos gestores da empresa para situações futuras, que tenderão a ser diferentes do passado.

Ao discutir-se a utilização do planejamento estratégico pelas empresas, surge de imediato a seguinte pergunta: como essa ferramenta gerencial tem sido utilizada pelas empresas no mundo e no Brasil? Para responder a essa indagação, faz-se necessário destacar os resultados de várias pesquisas afeitas ao tema planejamento estratégico nas empresas.

Na obra de Costa (2002), encontram-se os resultados de duas pesquisas realizadas pela empresa de consultoria *Bain & Company*. A primeira foi realizada em 1996, com executivos de empresas da América do Norte, Europa e Ásia, e nela se revelou o planejamento estratégico com 89% de utilização. A segunda em 1999, agora com executivos de empresas dos Estados Unidos e Canadá, América do Sul e Europa, na qual se evidenciou o planejamento estratégico com 92%, 83% e 77%, respectivamente.

Já em Costa (1999), uma pesquisa realizada com 20 empresas do setor de hotelaria localizadas no Município de São Paulo, descobriu-se que 50% dessas organizações possuem um processo de planejamento estratégico formalizado e 15% delas dispõem apenas de planos de ações anuais, nos quais constam aspectos estratégicos para o seu gerenciamento. Em outras palavras, 65% das empresas pesquisadas utilizam-se de ferramentas estratégicas que subsidiam sua gestão.

Por sua vez, Nascimento (2002), ao investigar a gestão de 36 empresas industriais localizadas no Estado de São Paulo, detectou que 56% delas elaboram um processo de planejamento estratégico.

Assim, pode-se depreender da análise dos resultados dessas pesquisas que a temática relacionada ao planejamento estratégico se encontra relativamente difundida tanto em países de economia mais avançada (por exemplo, Estados Unidos e Canadá) como nas empresas brasileiras.

3 Materiais e métodos

O trabalho realizado foi de natureza descritiva, uma vez que visava a identificar o funcionamento da gestão praticada nas empresas madeireiras roraimenses, o qual envolveu uma pesquisa literária e outra empírica. Por sua vez, a pesquisa de campo foi realizada durante o mês de julho de 2004, abrangendo uma amostra de 27 madeireiras, selecionadas de forma randômica num universo delimitado por 38 empresas desse seguimento econômico que são localizadas e operam no Estado de Roraima, especificamente aquelas que exercem as atividades de desdobramento e beneficiamento de madeiras, laminados e compensados.

O instrumento de coleta dos dados foi um questionário composto de 20 questões fechadas e indiretas, e as técnicas estatísticas empregadas para a apresentação, análise e interpretação dos dados coletados foi a estatística descritiva, onde se utilizou a distribuição de frequência, bem como a estatística inferencial, utilizando-se o teste de significância para proporções com um nível de confiabilidade de 95% para a aceitação da hipótese de nulidade (H₀) levantada para o estudo.

Os 22 questionários respondidos corresponderam aproximadamente a 58% da população em estudo para uma amostra mínima de mais de 50% necessária para o tratamento estatístico dos dados.

4 Análise dos resultados

Uma vez validados os dados dos vinte e dois questionários recebidos, a presente seção tem como objetivo apresentar, analisar e discutir os principais resultados obtidos na pesquisa de campo, com vistas a solucionar o problema proposto do estudo, conforme se vê nas subseções abaixo:

4.1 Quanto ao número de funcionários

O perfil das empresas madeireiras investigadas mostrou a existência de nove microempresas, ou seja, 41%; de onze pequenas empresas, isto é, 50%; e de apenas duas médias empresas, ou melhor, 9%, compreendendo de 1 a 19, de 20 a 99 e de 100 a 499 funcionários, respectivamente. Ressalta-se, portanto, que esta classificação obedeceu à legislação vigente às empresas industriais com relação a seu número de funcionários. Por um lado, esta constatação sinaliza que a maioria das empresas madeireiras indagadas, ou melhor, 59% da amostra testada, possui um certo potencial na geração de postos de trabalho que contribui para o bem-estar da sociedade local. Por outro lado, esta constatação sugere preocupação no que diz respeito aos aspectos estratégicos referentes à gestão dessas empresas, por se tratar de um número expressivo de empresas de pequeno porte, isto é, 91% da população pesquisada.

4.2 Quanto à adoção do planejamento estratégico formal

Só uma minoria das empresas investigadas dispôs de um plano estratégico, constatando-se que a prática dessa ferramenta gerencial é comum apenas em seis empresas, ou seja, 27% da amostra pesquisada, o que pode ser entendido como um percentual relativamente baixo, comparado com os índices de empresas nacionais de diversos setores da economia, que conforme Nascimento (2002) é de 56% nas empresas industriais do Estado de São Paulo e conforme Costa (1999) cai para 50% nas empresas de hotelaria do Município de São Paulo. Já os índices mundiais giram em torno de 77% a 92%, segundo expõe Costa (2002) na sua

obra intitulada *Gestão Estratégica*. No caso das empresas madeireiras do Estado de Roraima, o grau de formalidade do processo de planejamento estratégico é ainda considerado muito baixo, e as razões para isto serão apontadas pela pesquisa na última subseção. Assim, os resultados da pesquisa de campo fornecem fortes indícios da pouca atenção à adoção do processo de planejamento estratégico formalizado nas empresas madeireiras averiguadas, fato este que não é corroborado pela literatura citada, incluindo trabalhos empíricos realizados nessa área de conhecimento.

4.3 Quanto à responsabilidade pela coordenação do plano estratégico

Verificou-se que, nas empresas pesquisadas e possuidoras de um processo de planejamento estratégico formal, a coordenação desse processo ainda é predominantemente realizada pelo seu principal executivo, isto é, em quatro delas (18%), o que demonstra uma certa centralização desse processo em detrimento de outras áreas da empresa. Verificou-se também que em duas dessas empresas, ou seja, 9% da amostra investigada, a área administrativa e financeira têm destaque no papel da coordenação do plano estratégico, em lugar da área de planejamento, que nem sequer aparece no resultado da pesquisa, embora ela constasse como item de respostas desta questão. Este fato é sintomático, e pode sinalizar para duas situações distintas: primeira, a inexistência de uma área específica de planejamento nas empresas analisadas, tendo em vista que 91% dessas empresas são consideradas de pequeno porte, como se observa na subseção 4.1; segunda, o início da falência de uma das características do processo tradicional de planejamento, que era coordenado por departamentos específicos de planejamento. Conforme ressalta Nascimento (2002), esses departamentos se tornaram desnecessários, em função do baixo benefício que proporcionam em relação aos custos inerentes à sua manutenção.

4.4 Quanto ao envolvimento das gerências na elaboração do plano estratégico

Constatou-se que, das empresas inquiridas e possuidoras de plano estratégico formal, em três delas, ou seja, 14%, todos os níveis gerenciais são envolvidos na elaboração desse plano; em duas delas, isto é, 9%, somente a gerência superior; e apenas em uma empresa, ou melhor, 5%, a gerência superior e as principais áreas da empresa. Por um lado, estes resultados vêm corroborar a tendência da literatura emergente no que diz respeito à participação e à descentralização do processo de planejamento estratégico. Segundo Thompson Jr. & Strickland III (2003), o envolvimento dos gerentes dos escalões baixo e médio como membros integrantes da equipe de elaboração e implementação do processo de planejamento estratégico da empresa é uma necessidade, principalmente à medida que as operações da empresa se tornam mais diversificadas e dispersas geograficamente. Por outro lado, os resultados apresentados contradizem os clássicos da literatura, que defendem a responsabilidade do processo de planejamento estratégico como uma atividade apenas do alto escalão da empresa. Assim, evidenciou-se que o envolvimento de todas as gerências organizacionais no processo de planejamento estratégico é uma nítida prioridade dos gestores das empresas madeireiras pesquisadas e possuidoras desse processo, entre os quais 50% indicaram ser esta a melhor metodologia para a elaboração do plano estratégico geral da empresa.

4.5 Quanto à importância do plano estratégico para a gestão da empresa

A amostra perscrutada revelou que aproximadamente dois terços dos gestores, isto é, catorze deles, entendem que a vitalidade da empresa está diretamente relacionada à

existência de um processo de planejamento estratégico, contra apenas 36%, ou seja, oito gestores que dizem que esse processo é irrelevante para o gerenciamento da empresa. Esta constatação é confirmada pelo resultado da pesquisa levada a cabo por Nascimento (2002), na qual consta que, de 36 empresas industriais do Estado de São Paulo, 94% delas responderam que o processo de planejamento estratégico é considerado de vital importância para a gestão empresarial, independentemente de essas empresas possuírem ou não esse processo de modo formalizado. Destarte, percebeu-se, no entanto, pelos resultados da pesquisa que existe uma forte tendência a que as empresas madeireiras perscrutadas passem a utilizar algum tipo de instrumento de análise estratégica em um futuro breve, independentemente do nome que lhe é dado, planejamento estratégico ou plano de ação anual.

4.6 Quanto ao percentual de gerentes que tomam decisões com base no plano estratégico

Das madeireiras pesquisadas e possuidoras de um plano estratégico formal, todas informaram que seus gerentes tomam decisões de forma alinhada com os objetivos da empresa contidos nesse plano. Este resultado indica 100% de comprometimento desses gerentes com o plano estratégico das empresas analisadas. Segundo advoga Oliveira (2004), o exercício do planejamento estratégico tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório dos executivos da empresa e, conseqüentemente, tende a estimular o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e meios estabelecidos para a mesma. Como esta questão está relacionada à hipótese de nulidade (H_0) apresentada na introdução, realizou-se, então, teste de significância para proporções, o qual apresentou resultado de (-1,89), resultado este que excedeu o valor crítico tabelado de (-1,65) no nível significância de 5%, o que implicou rejeição dessa hipótese para a questão, e, conseqüentemente, pode ser afirmado com um erro de 5%, que em menos de 40% das empresas madeireiras do universo pesquisado os gerentes levam em consideração o processo de planejamento estratégico formal para subsidiar suas tomadas de decisões, o que implicou a aceitação da hipótese alternativa (H_1) da pesquisa. Em face ao exposto, pode-se inferir que o nível de comprometimento dos gerentes com o plano estratégico está diretamente ligado ao grau de envolvimento que lhes é permitido ter na sua elaboração, conforme se observa na subseção 4.4.

4.7 Quanto à periodicidade de revisão do plano estratégico

Percebeu-se pelos resultados da pesquisas de campo que há uma preferência de 23% por parte das empresas pesquisadas e possuidoras de planos estratégicos, ou seja, cinco delas, por efetuar seus ajustes sempre que necessário, independentemente do tempo já transcorrido ou ainda a transcorrer, contra apenas uma empresa. Esta constatação sugere que existe uma preocupação por parte dessas empresas em acompanhar e controlar o seu plano estratégico. A ocorrência de revisões do plano estratégico em períodos curtos de tempo demonstra a flexibilidade das empresas investigadas e é uma condição para que este plano seja de fato uma ferramenta de controle gerencial que faça o alinhamento da empresa com seu ambiente de atuação.

4.8 Quanto à declaração da missão das madeireiras

A amostra investigada revelou que 73%, ou seja, dezesseis empresas, possuem uma missão definida, contra apenas 27%, ou seja, seis empresas, que não a possuem. Esta informação

sinaliza que a maioria das empresas investigadas sabe qual é a sua função no mercado. Conforme discorrem Chiavenato & Sapiro (2003), a missão da empresa refere-se a seu papel dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir. Por isso, a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo com produtos e/ou serviços. Pois a missão está associada ao negócio da empresa.

4.9 Quanto às possíveis dificuldades enfrentadas pelas madeireiras

Das 22 empresas madeireiras indagadas, 45%, ou seja, dez delas, apontaram para a pressão dos órgãos ambientais como o maior desafio que elas enfrentam no mercado. Na segunda posição no *ranking* desses desafios apareceu a carga tributária elevada, com um percentual de 27%, isto é, seis empresas. Na terceira posição, uma concorrência muito forte no mercado, com 14%, ou seja, apenas três empresas. O restante das respostas está diversificado em outras dificuldades e falta de conhecimento gerencial, 9% e 5%, ou melhor, duas e uma dessas empresas, respectivamente. Pelas constatações da amostra testada, a pesquisa fornece fortes indícios da grande preocupação por parte das empresas madeireiras no que diz respeito ao controle dos órgãos ambientais sobre suas atividades de atuação no mercado.

4.10 Quanto às possíveis razões da informalidade do plano estratégico

Foram constatadas, portanto, as seguintes razões dadas pelos executivos das empresas madeireiras investigadas e não possuidoras de um plano estratégico formalmente, a saber: carência de conhecimento técnico necessário para elaboração desse plano com um percentual de 23%, ou seja, cinco empresas; burocracia e custos elevados para a adoção desse plano com 18%, isto é, quatro empresas; dúvida de que esse plano se aplique às empresas de pequeno porte, também com 18% das empresas, e descrença de que esse plano tenha aplicabilidade prática com 14%, ou melhor, três empresas. Pode-se inferir da análise desses resultados que o processo de planejamento estratégico não tem uma maior adoção por parte das empresas madeireiras indagadas por causa da falta de informações sobre a sua utilidade para o gerenciamento da empresa. Entende-se, então, que há necessidade de investimentos em treinamentos para a remoção dos obstáculos expostos acima.

5 Conclusões

Em face das constatações apresentadas na seção anterior, aceita-se a hipótese alternativa (H1) que tentava solucionar previamente o problema levantado, a qual afirmava que em menos de 40% das empresas madeireiras pesquisadas os gerentes levariam em consideração o processo de planejamento estratégico formal para subsidiar suas tomadas de decisões. Resolve-se também o problema da pesquisa, uma vez que foi evidenciado que as tomadas de decisões dos gerentes das empresas madeireiras do universo pesquisado não são subsidiadas pelo processo de planejamento estratégico formal, com o valor percentual definido na hipótese de nulidade (H0) enunciada.

Conclui-se, portanto, que a utilização de um processo de planejamento estratégico é essencial para o gerenciamento das empresas madeireiras, tendo em vista que ele não só vislumbra o seu futuro, mas também é uma forma de assegurar a sobrevivência e

continuidade dos seus negócios. Isto somente acontece quando planos e procedimentos são formalizados na empresa.

Por fim, esta pesquisa vem contribuir com importantes sinalizações para o entendimento das restrições sobre o pleno emprego do processo de planejamento estratégico formal, no contexto das empresas madeireiras roraimenses. Ademais, oferecem-se algumas referências como ponto de partida para as próximas pesquisas científicas, a saber: a primeira delas é que novas pesquisas possam contribuir para o saneamento dos problemas apresentados neste estudo, mediante novas técnicas metodológicas. A segunda referência visa a que esta pesquisa seja implementada em outras regiões para cotejar resultados e desenvolver novos estilos de gerenciamento estratégico. Já a terceira se refere a que em um futuro próximo se possa confrontar a realidade das madeireiras estudadas em duas épocas distintas, a partir da abordagem adotada neste trabalho.

Referências

- BERTI, Anélio. **Custos: uma estratégia de gestão**. São Paulo: Ícone, 2002.
- BETHLEN, Agrícola. **Estratégia empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. & SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COBRA, Marcos. **Administração estratégica de mercado**. São Paulo, Atlas, 1991.
- COSTA, Benny Kramer. **Análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras: proposição de um modelo**. 1999. 221 f. Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração para técnicos, analistas e auditores**. 5. ed. Brasília-DF: Vest-Com, 1996.
- MINTZBERG, Henry, **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- NASCIMENTO, Auster Moreira. **Descentralização do processo de formulação das estratégias empresariais**. 2002. 207 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- THOMPSON JR, Arthur A. & STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2003.