

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA LOGÍSTICA: Etapas e Estratégias
para a Implementação**

**STRATEGIC LOGISTICS PLANNING: Steps and Strategies to
Implementation**

Mairi Catiane Gomes

Centro Universitário da Serra Gaúcha
ctgomes.fe@gmail.com

Mari Camila Miranda

Centro Universitário da Serra Gaúcha
milamiranda13@gmail.com

Isaias Ricardo Carraro

Universidade de Caxias do Sul
isaias.carraro@gmail.com

Juliana Furlan

Universidade de Caxias do Sul
juli.furlan2@gmail.com

Resumo: O objetivo principal deste trabalho foi entender, gerenciar e aplicar o planejamento estratégico, verificando os melhores métodos, etapas e estratégias para a implementação, contribuindo de forma eficaz com a administração das empresas. Para atingir esse objetivo foi feito uma pesquisa básica, com caráter exploratório, que exigiu uma série de informações sobre o assunto, foi explicado sobre a importância do planejamento estratégico em uma organização, tendo como procedimentos a pesquisa bibliográfica, investigações sobre teorias já analisadas e publicadas. Com isso pode-se dizer que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a sobrevivência dos negócios, onde é possível antever o futuro da empresa perante o mercado, obrigando o alinhamento dos valores com a missão da empresa.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Implementação; Etapas; Estratégia; Logística.

Abstract: This study's primary aim was to understand, manage and implement strategic planning while ensuring that the best methods, steps and strategies will be used to implementing it, thus effectively contributing to corporate management. To this end, basic research has been conducted with exploratory nature, which has required pieces of information on the subject and explanation on the important role that strategic planning plays in an organization, all this by using bibliographic research, and research into theories that have already been developed and published. We thus can say that strategic planning is a powerful tool for corporate survival, which allows to predict the future of corporations on the market, leading to the alignment of values with the company's mission.

Keywords: Strategic Planning; Implementation; Steps; Strategy; Logistics.

1. INTRODUÇÃO

Muito se fala em planejamento estratégico, mas muitos não sabem qual a sua importância para as empresas e nem como realizar um bom planejamento. Ele prevê o futuro da empresa, em relação ao longo prazo, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado.

Realizar um planejamento é crucial para o sucesso das organizações, pois o ambiente de praticamente todas as empresas muda com surpreendente rapidez, essas mudanças ocorrem nos ambientes econômicos, social, tecnológico e político. Empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática a estratégia é uma atividade muito proveitosa, empresas pequenas, média e de grande porte, de todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

Este trabalho é sobre a importância de um planejamento estratégico e como realizá-lo nas diversas áreas dentro de uma empresa. O objetivo principal é entender, aplicar e gerenciar um planejamento, verificar os melhores métodos e etapas para que possa contribuir assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados, a empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se, o planejamento estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento estratégico é o processo de analisar uma organização sob os diversos ângulos, direcionando seus rumos e monitorando suas ações de forma correta, visando ajudar os administradores com as melhores opções do mercado econômico. Este artigo visa entender

como o planejamento estratégico é essencial para o crescimento de uma empresa e, por meio de pesquisas, explorar os melhores métodos para que isso aconteça.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg (2004) afirma que planejamento é um processo formal para gerar um resultado estruturado, na forma de um sistema de decisões integrado. Para o autor, o que difere o planejamento de outros processos é o seu destaque na formalização, a sistematização do fenômeno no qual se propõem aplicar o planejamento.

Ao descrever sobre estratégia, Quinn (2011) diz que é o plano ou padrão que interliga as principais políticas, metas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma bem-formulada estratégia auxilia a alocar e organizar os recursos de uma organização em uma atitude única e viável, fundamentada em suas competências e deficiências internas relativas, antecipadas mudanças no ambiente e movimentos incertos por parte de seus oponentes perspicazes (QUINN, 2011).

O planejamento estratégico, por sua vez, deve subordinar-se a uma filosofia de ação. Neste sentido, conforme Chiavenato (2003) existem três tipos de filosofia do planejamento:

a) Planejamento conservador: sua filosofia está refletida nas decisões no sentido de obter resultados bons, mas não necessariamente os melhores possíveis, pois dificilmente o planejamento procurará fazer mudanças radicais na empresa, conservando as práticas atualmente vigentes. O planejamento conservador está mais preocupado em identificar deficiências e problemas internos do que em explorar oportunidades ambientais futuras.

b) Planejamento otimizante: sua filosofia está refletida nas decisões de obter os melhores resultados possíveis para a empresa, seja minimizando recursos para alcançar um

determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis. O planejamento otimizante geralmente está baseado em uma preocupação em quantificar todas as decisões e melhorar as práticas atualmente vigentes na empresa por meio de modelos matemáticos.

c) Planejamento adaptativo: sua filosofia está refletida nas decisões de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, elaborando uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa. O planejamento adaptativo procura reduzir o planejamento retrospectivo voltado para a eliminação das deficiências localizadas no passado da empresa e voltar-se para a adaptação ambiental.

O planejamento estratégico é uma abordagem importante para lidar com a mudança, oferece auxílio para ambientes turbulentos como o dos dias atuais. Nos anos 60 o planejamento estratégico foi considerado o único caminho para gerar competitividade em um mercado cada vez mais concorrido e complexo.

O planejamento estratégico lida com decisões globais, genéricas e amplas. Para que possa ser executado em todos os níveis da empresa, precisa ser adequadamente detalhado e desdobrado. Assim, no nível intermediário ele será desdobrado em planos táticos para cada departamento da empresa e, no nível operacional, cada plano tático será desdobrado e detalhado em planos operacionais relacionados com as tarefas e operações a serem realizadas. Porém, o planejamento estratégico deve ser caracterizado pelo que é: um recurso não para criar estratégia, mas para projetar uma estratégia já criada – para ocupar-se formalmente de suas implicações (MINTZBERG, 2011).

2.2. IMPLEMENTAÇÃO

Implementação significa a colocação dos planos em ação. É a fase do "fazer acontecer" na administração. A implementação se refere às etapas que um administrador leva adiante para conseguir que seus subordinados e outros realizem os planos estabelecidos. Representa a ponte entre as decisões administrativas e a execução real por meio das pessoas ou níveis da empresa.

O planejamento estratégico se trata de uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização. A direção escolhida pela empresa engloba de forma significativa as questões de macro política, macro estratégico e dos objetivos funcionais (CHIAVENATO, 2003).

As estratégias reunidas e descritas no plano estratégico determinam o rumo ou as formas com as quais a empresa irá atingir seus objetivos, avaliam as possíveis ameaças e oportunidades que venham ocorrer. Trata-se da consolidação de ideias, que por si não produzem resultado algum, mas a implementação integrada dessas ideias, que a organização vai obter o melhor da estratégia.

O planejamento estratégico deve ser executado e alinhado com a missão e os valores da empresa juntamente com a gestão estratégica, auxiliam a empresa a prever o seu possível futuro, ou praticamente tentar controlar o futuro. Uma abordagem proposta para a formulação de estratégia entre várias possíveis, reunir e controlar as diversas atividades dentro da empresa para que o gestor possa entender as necessidades da empresa e o planejamento estratégico traga bons resultados (COSTA, 2006).

O alinhamento estratégico contempla os conceitos de inteligência organizacional, conforme Rezende, 2002, p.7:

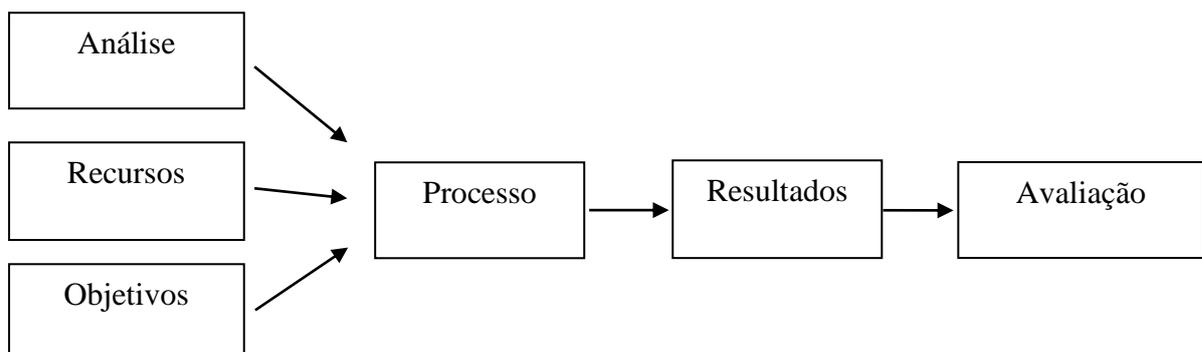
O referido alinhamento pode ser sustentado por quatro grandes grupos de fatores ou construtos: tecnologia da informação; sistemas de informação e sistemas de conhecimentos; pessoas ou recursos humanos; e contexto ou infraestrutura organizacional.

O sistema de informação é uma parte importante para o planejamento estratégico de uma empresa, utilizada por muitos administradores de empresas sendo uma metodologia integrante do planejamento empresarial. O objetivo do planejamento estratégico de sistemas de informação (PESI) é o de traçar um plano de ação claro e resumido para a utilização dos recursos de informática como os softwares e o hardware de acordo com a missão da empresa. Com o objetivo de aumentar a rentabilidade, algumas empresas consideram necessário planejar com mais eficiência a utilização dos recursos de sistemas de informação, essa tecnologia consiste em coletar, processar, armazenar e transmitir as informações. O planejamento estratégico de sistemas de informação ajuda a empresa a planejar o uso destes recursos de forma que consiga atingir e suportar os objetivos, desafios e metas estabelecidos.

O PESI abrange um conjunto de componentes que coletam, processam, armazenam e distribuem informação para o controle e decisão de uma organização (AUDY; BRODBECK, 2008).

O Modelo a seguir descreve um sistema de planejamento de SI em uma organização

Figura 1: Modelo de PESI



O planejamento alinhado ao sistema de informação traz vários benefícios para a administração de uma organização. Como explica o autor Nogueira, 2014, p.5:

O planejamento abrange estabelecer os objetivos da organização e criar planos que possibilitem que eles sejam alcançados. Ele também deve ter uma orientação para a direção que a empresa deve seguir, além de um caráter prático, mostrando de que forma as coisas devem ser feitas; deve estabelecer “o que” fazer (objetivos) e “como” fazer (planos).

O planejamento traz vários benefícios para a administração:

- **Oferece uma direção-** aponta um rumo e possibilita a criação de uma visão comum para os membros da organização.
- **Confere foco-** possibilita que as pessoas “remem o barco da organização” na mesma direção. Assim, evita gastar energia com esforços desconectados, que só cansam e frustram as pessoas. Com foco, ganhamos senso de realização e potencializamos os ganhos do que nos esforçamos para fazer individualmente.
- **Possibilita uma ação proativa-** faz que os gestores estejam atentos do que ocorre no ambiente externo, agindo proativamente e de forma preventiva em relação a fatores que fogem de controle da organização.
- **Possibilita o controle do desempenho-** estabelece formas de avaliar se o desempenho está de acordo com o esperado ou não. Se uma organização não tiver uma noção exata de como está indo seu desempenho, a gestão de sucesso torna-se praticamente impossível.
- **Motiva-** possibilita que as pessoas se envolvam com os objetivos da organização e se sintam parte de algo maior. Os objetivos e planos deixam claro o que é esperado das pessoas de estarem contribuindo para a realização de algo importante.
- **Fornecer informação para a tomada de decisão-** permite a geração de dados sobre o desempenho que facilitam muito o papel dos gestores de decidir os rumos futuros da organização.

A importância da informação dentro das organizações aumenta de acordo com o crescimento da complexidade da sociedade e das organizações. Em todos os níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico) a informação é um recurso fundamental. A eficácia no tratamento da informação depende, em grande parte, da forma com que ela é administrada e do bom entendimento de certos conceitos e relações.

A organização deve construir Sistemas de Informações (SI) que permitam uma racional transformação dos dados em informações, subsidiando o processo de tomada de decisão para, desta forma, contribuir para um melhor desenvolvimento do processo decisório. Quanto ao nível de formalização, podem-se classificar as informações como formais ou informais. As informações formais, tanto de origem interna como externas, podem, mais

facilmente, integrar o Sistema de Informações (SI) da organização. Já os requisitos de informações variam de acordo com o nível administrativo em que a decisão ocorre. As informações fornecidas por um SI devem atender a alguns atributos mínimos para que possam ser significativas no momento da tomada de decisão.

É necessário que a informação seja relevante para a situação, pois de nada adianta que a informação possua todos os atributos desejados se não é pertinente à situação que o tomador de decisão está enfrentando. Para auxiliar as organizações a sobreviverem e prosperarem neste ambiente, a informação é um dos elementos cruciais e para isso elas precisam ter como suporte uma adequada tecnologia de informação. A competitividade do mercado está constantemente exigindo dos competidores respostas rápidas e eficientes. A informação é, sem dúvida, um importante fator de diferenciação para ajudar as empresas com o planejamento estratégico (BIO, 1985).

Os requisitos de informações variam de acordo com o nível administrativo em que a decisão ocorre.

Os gerentes, nos níveis operacionais, táticos e estratégicos, necessitam de Sistemas de Informações com diferentes características. Os gerentes operacionais necessitam, primordialmente, de informações de origem interna, detalhada, sendo bastante precisas e atuais, referindo-se, normalmente, a acontecimentos passados. Estas informações, normalmente, são periódicas, muitas vezes tendo datas estabelecidas para sua divulgação. A utilização da informação é bem definida a uma determinada situação.

Para os gerentes do nível operacional as informações externas normalmente possuem menor valor. Os gerentes do nível estratégico, por sua vez, geralmente precisam informações resumidas, apresentadas na forma de quadros, tabelas ou gráficos. Como estes gerentes

tomam decisões mais abrangentes, precisam conhecer o contexto em que a organização está inserida. Portanto, as informações provenientes do meio ambiente lhes interessam bastante. Estas informações não precisam ser muito exatas e atuais. A utilização desta informação é esporádica. Necessitam de informações de natureza preditiva para que possam planejar e decidir sobre como a organização deve se comportar para que tenha um melhor desempenho.

Os gerentes do nível tático possuem necessidade de informações com características que se situam entre as informações necessárias aos gerentes no nível operacional e aos gerentes no nível estratégico (FIGUEIREDO, 2015).

2.3 ETAPAS

A Administração Estratégica envolve um processo ou uma série de etapas. As etapas básicas incluem:

Etapa 1 - Execução de uma análise do ambiente: O processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.

Etapa 2 - Estabelecimento de uma diretriz organizacional: A segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento da diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais

uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações. Há outros dois indicadores de direção que, atualmente, as empresas estabelecem: a visão, que é o que as empresas aspiram a ser ou se tornar, e os valores, que expressam.

Etapa 3 - Formulação de uma estratégia organizacional: A terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Esta é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.

Etapa 4 - Implementação da estratégia organizacional: Nesta quarta etapa colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

Etapa 5 - Controle estratégico: O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado (LEITE, 2014).

Em função da missão e da visão organizacional são estabelecidos os objetivos empresariais. Objetivos são as pretensões ou os propósitos da empresa, os quais, tomados em

conjunto, definem sua própria razão de ser ou de existir. Podem ser formulados inicialmente em termos amplos e abstratos, como, por exemplo, aumentar a fatia de participação no mercado consumidor, aumentar a produção com os mesmos recursos disponíveis, diminuir custos operacionais, manter os custos financeiros e elevar o índice de liquidez da empresa. Todavia, os objetivos estão quase sempre distanciados da realidade do cotidiano da empresa, para permitirem a formulação de programas a serem operacionalizados. Os objetivos empresariais precisam ser desdobrados em objetivos departamentais para poderem ser detalhados em termos operacionais.

2.4 PLANEJAMENTO NA LOGÍSTICA

A logística, atualmente, é uma área crucial na estratégia competitiva das empresas, uma importante ferramenta para garantir o sucesso de seus processos e bons resultados operacionais e financeiros. Ela é, essencialmente, a orientação e a estrutura de planejamento que buscam criar um plano único para o fluxo de informação e de produtos ao longo de um negócio (CHRISTOPHER, 2011).

“O gerenciamento da cadeia de suprimentos apoia-se nessa estrutura e procura criar vínculos e coordenação entre processos de outras organizações existentes no canal, isto é, fornecedores e clientes, e a própria organização” (CHRISTOPHER, 2011, p. 4). Abrange praticamente todas as atividades relacionadas com o fluxo de transformação de mercadoria, desde a matéria prima até o usuário final.

Portanto, o gerenciamento da cadeia de suprimentos é integração destas atividades, um conceito multidimensional, com o objetivo de alcançar uma vantagem competitiva, a informação tem um importante papel para um bom desempenho da logística, com isso os

gestores possam estruturar seus planejamentos e decisões, com uma base de dados que atingem uma condição de penetrar de uma maneira eficaz em novos mercados e aumentar os lucros. Isto é uma boa gestão da cadeia de suprimentos pode gerar vendas e não apenas reduzir os custos, com a busca constante da satisfação do cliente com três variáveis logística: o tempo, informação e o recurso, com decisões focadas e objetivos claros, diferenciais competitivos e uma resposta adequada ao mercado. Dessa forma percebe a busca pela maximização dos resultados das ações e a minimização dos riscos na tomada de decisões das empresas (BALLOU, 2006).

O desenvolvimento do planejamento estratégico é essencial para os negócios de uma empresa, um guia para o dia a dia. O *Supply Chain* é um importante complemento para o planejamento com a avaliação e definição das estratégias dos pontos críticos da logística.

Para Pires (1998), *Supply Chain Management* é uma visão expandida, atualizada da administração de materiais tradicional, que abrange a gestão de toda a cadeia produtiva de forma estratégica e integrada. Ela pressupõe que as empresas devam definir suas estratégias funcionais mediante seus posicionamentos (tanto como fornecedores quanto clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem.

De acordo com Figueiredo (2008), existem análises para serem realizadas com finalidade de identificar melhorias e redução de custos logísticos, são elas:

- **Transporte:** Produtividade no transporte, oportunidades de consolidação, comparação dos fretes pagos com valores de mercado, estratégia de contratação, etc.;
- **Estoques:** Avaliação do giro de estoque, custo de estoque versus nível de serviço, cálculo do estoque de segurança, etc.;
- **Suprimentos:** Concentração de fornecedores, custo do pedido, centralização das compras, etc.;

- **Ciclo do Pedido:** Identificação de cada etapa do ciclo do pedido, suas durações e variabilidades, histograma dos pedidos entregues no prazo, etc.

Quando as empresas administram corretamente suas operações logísticas, desde o controle de suas atividades até o planejamento da rede, há a possibilidade dessas organizações apresentarem diferenciais, tais como redução de tempo de entrega, uma eficiente gestão de estoques, e uma eficaz gestão de transportes (CHOPRA; MEINDL, 2003).

Conforme Bowersox et al. (2013), essencialmente, o planejamento estratégico na logística se concentra em informações para refinar e avaliar a estratégia logística e a cadeia de suprimentos. Exemplos de planejamento estratégico englobam as alianças estratégicas, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da competência em manufatura e as oportunidades relacionadas à capacidade de resposta aos clientes (serviço ao cliente).

3 METODOLOGIA

A metodologia é importante, no contexto da pesquisa científica, pois versa sobre o método científico a ser usado, que abrange as regras disciplinares da ciência, fornecendo as diretrizes e as orientações de como proceder e pesquisar, quais as técnicas a serem empregadas e em que sequência (CASTRO, 1977). Com o intuito de cumprir com o objetivo proposto, este estudo é de natureza básica que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), serve para gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos a solução de problemas específicos.

Com abordagem qualitativa e objetivo exploratório, oferece dados elementares que dão suporte para realização de estudos mais aprofundados sobre o tema. As pesquisas

exploratórias, de acordo com Gil (2010) têm o objetivo de proporcionar uma visão geral e uma familiaridade maior com o problema. Este estudo tem como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica (revisão bibliográfica), a qual, de acordo com Alves-Mazzotti; Gewandsznajder (2000), tem duas perspectivas relacionadas a este tipo de pesquisa: (a) a avaliação de pesquisas anteriores sobre o tema e/ou sobre temas correlatos e (b) discussão sobre o referencial teórico.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é produzida com base em material já publicado com o propósito de avaliar as diversas posições em relação a determinado tema. Para tal, este trabalho foi elaborado com material disponibilizado na *Internet*, com investigações sobre teorias já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

A seguir serão apresentadas a análise e discussão dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O planejamento estratégico procura especificar como fazer para alcançar aqueles objetivos. Trata-se de estabelecer o que a empresa deve fazer antes da necessária ação empresarial. Isto significa que a empresa toda deve ser envolvida no planejamento estratégico: todos os seus níveis, recursos, potencialidades e habilidades, para se obter o efeito sinérgico da interação de todos estes aspectos. Como o planejamento estratégico é genérico e abrangente, ele precisa ser desdobrado em planos táticos desenvolvidos no nível intermediário da empresa, cada qual voltado para o seu departamento. Além disso, cada plano tático precisa ser desdobrado em vários planos operacionais desenvolvidos no nível operacional da empresa, detalhando minuciosamente cada tarefa ou atividade a ser executada.

Existe uma hierarquia de objetivos em cada empresa: cada objetivo é fixado levando em conta uma orientação mais ampla ou tomando por referência objetiva mais abrangente da organização, a fim de que não ocorra dispersão de esforços ou perda da unidade organizacional da empresa.

Cada departamento da empresa apresenta uma tendência muito forte para maximizar seus objetivos e resultados, de modo que o seu esforço pode anular ou comprometer o de outros departamentos, mediante um esforço de subobjetivação. Assim, cada subobjetivo maximizado leva a empresa a se transformar em um sistema centrífugo de esforços, onde os esforços mais se separam do que se conjugam, tendendo a sair do sistema e levando-o à entropia. O ideal seria o efeito não de soma dos esforços, mas da sua multiplicação, ou seja, a sinergia. A sinergia significa o efeito multiplicador da combinação dos recursos que, quando utilizados conjugadamente, produzem um efeito resultante maior do que apenas a sua adição.

Daí decorre a necessidade de um sistema de objetivos e de resultados globais definidos e desdobrados por meio dos planos táticos por departamentos convergindo os objetivos em uma direção única. Se os objetivos colidem entre si (o lucro colide com a produtividade, a inovação colide com as operações repetitivas), nenhum objetivo trabalha junto com o outro. O trabalho da administração, pois, é o de compatibilizar objetivos conflitantes. Toda empresa, no fundo, é um conjunto de conflitos que vão existindo num equilíbrio delicado.

A relação entre a organização e a informação é bastante estreita. A influência da qualidade da informação disponível na organização é muito grande, daí a preocupação crescente com a administração deste "recurso". A atenção que os gerentes e técnicos, envolvidos no processo de administração da informação, devem ter com as características dos atributos da informação é fundamental para dispor de um recurso que possa contribuir para que a organização alcance os seus objetivos. A forma com que a informação será tratada determinará sua condição em relação à competitividade. Daí a importância do estabelecimento de uma política de informação adequada ao contexto organizacional. A organização e a sociedade precisam ter consciência da importância da informação, seja no que abrange à produção de bens e serviços, seja na formação cultural e social.

O planejamento estratégico representa a maneira como a estratégia empresarial deverá ser colocada em ação, isto é, operacionalizada. Enquanto a estratégia empresarial se preocupa com o "o que fazer" para atingir os objetivos empresariais propostos, o planejamento estratégico volta-se para o "como fazer", tendo em vista o diagnóstico sobre "o que há no ambiente" e "o que temos na empresa".

O planejamento estratégico consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado, sendo crucial para o sucesso da organização. Requer ações

antecipadas e contramedidas por parte da empresa, visando manter sua sobrevivência, crescimento e vantagens competitivas.

A gestão estratégica encontra-se presente em toda a empresa que deseja atingir seus objetivos e se antecipar aos problemas que podem surgir, diminuindo assim os riscos de insucesso. A obrigação fundamental da empresa em um sistema de livre iniciativa é gerar lucros para cumprir suas obrigações com seus acionistas e proporcionar um fluxo de caixa adequado para saldar seus compromissos financeiros e para atingir seus objetivos a melhor forma é investir em um planejamento estratégico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, procurou-se destacar a importância do Planejamento Estratégico dentro do processo de Administração Estratégica, colocando-o como uma ferramenta útil para a gestão das organizações. Foram descritos alguns conceitos importantes sobre administração estratégica, visão e gestão estratégica que em muito podem contribuir para a reflexão dos administradores, e que estão diretamente relacionados ao processo de Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão. As etapas para o planejamento devem ser seguidas corretamente que é as seguintes:

Analisar o ambiente de negócio: identificar os riscos e as oportunidades.

Definir as metas: diretriz organizacional: objetivo, valores.

Formulação: formular, projetar e selecionar estratégias que levem a realização dos objetivos organizacionais.

Implementação: Colocam-se em ação as estratégias das etapas anteriores.

Controle estratégico: A avaliação do processo de administração estratégia no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

O planejamento para o presente requer uma estratégia própria – uma visão de como a empresa precisa funcionar hoje (dadas suas competências e seus mercados-alvo) e do papel de cada função chave. Não é uma obrigação ter um planejamento estratégico dentro das empresas, mas com ele é mais fácil ter sucesso no mercado financeiro, o planejamento para o futuro é feito com base em uma visão do futuro e, mais importante ainda, em uma estratégia para chegar lá.

6. REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 2000.

AUDY, J. L.N; BRODBECK, A. F. **Sistemas de informação:** planejamento e alinhamento estratégico nas organizações. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial.** 5. Ed. São Paulo: Editora S.A, 2006.

BIO, S.R. **Sistemas de Informação:** um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COPPER, M. Bixby; BOWERSOX, John C. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos.** 4. Ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013.

CASTRO, M. C. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, I. **Administração-teoria, processo e prática.** 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2003.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. 12. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOPRA, S. & MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** Estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** criando redes que agregam valor. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

COSTA, E. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed. São Paulo: Saraiva 2006.

FIGUEIREDO, I. **Tipos de sistemas de informação na empresa.** Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/artigo/738/tipos_de_sistemas_de_informacao_na_empresa>. Acesso em: 04 nov. 2015.

FIGUEIREDO, Renata. **Plano diretor de logística e supply chain:** importância estratégica e principais resultados, 2008. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/plano-diretor-de-logistica-e-supply-chain-importancia-estrategica-e-principais-resultados>>. Acesso em: 28 mai. 2016

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, J. **As etapas do processo da administração estratégica.** Artigos. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-etapas-do-processo-de-administracao-estrategica/82839/> Acesso em: 31 out. 2015.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman Editora, 2004.

MINTZBERG, Henry. Moldando a Estratégia. Cap. 5. (IN) MINTZBERG, H.; QUINN, B. J.; LAMPEL, J.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia** - Conceitos, Contextos e Casos Selecionados, 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

PIRES, S.R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e o Modelo de Consórcio Modular.** Revista de Administração. São Paulo: Vol. 33, n. 3, p. 5-15, 1998.

PRODANOV, C. C; FREITAS E. C. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. Ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

QUINN, J. B. Estratégias para Mudança. (IN) MINTZBERG, H.; QUINN, B. J.; LAMPEL, J.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia** - Conceitos, Contextos e Casos Selecionados, 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2011. Cap. 1

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas:** guia prático para elaboração do projeto de planos de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.