

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO e CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

A Relevância do Planejamento Estratégico da Controladoria

Alex Rodrigues Alves e Coêlho

**Cuiabá-MT
2017**

Alex Rodrigues Alves e Coêlho

A Relevância do Planejamento Estratégico da Controladoria

Artigo Científico apresentado a UFMT/Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Departamento de Ciências Contábeis, para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Professor Orientador Maykon Sergio Amorim Oliveira

**Cuiabá-MT
2017**

Alex Rodrigues Alves e Coêlho
A Relevância do Planejamento Estratégico da Controladoria

Artigo Científico defendido e aprovado em 22/02/2018 pela banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Orientador: Maykon Sergio Amorim Oliveira
Presidente

Prof. Otávio José de Paula Moreira
Membro

Prof. Ederaldo José Pereira de Lima
Membro

RESUMO

Diante do cenário globalizado atual, cada vez mais pessoas e processos buscam a eficácia do negócio para atenderem as demandas e se manterem vivas. O que almeja que as informações sejam precisas para a tomada de decisão. Assim, o Planejamento Estratégico possibilita que ações sejam criadas com base nas informações presentes com previsão no futuro. Uma vez que planejar se tornou vital para a sustentação da implantação e desenvolvimento de estratégias com base no ambiente organizacional e que possibilita a visão do negócio por gestores/líderes. Dessa forma, alinhando a Controladoria com o Planejamento Estratégico, as organizações têm ferramentas capazes de conduzir e dar a visão que gestores/líderes precisam para conduzir o negócio e atingir os objetivos da organização na busca de resultados eficazes, e, conseqüente continuidade. Sendo esta uma forma de sobrevivência, como estratégia de minimizar as incertezas dentro de um cenário com diversas vertentes.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Ferramenta. Controladoria.

ABSTRACT

Faced with the current globalized scenario, more and more people and processes are looking for the effectiveness of the business to meet the demands and stay alive. What aims is that information is accurate for decision making. Thus, Strategic Planning allows actions to be created based on the present information expected in the future. Since planning has become vital to sustaining the deployment and development of strategies based on the organizational environment and enabling the view of the business by managers / leaders. In this way, aligning the Controllershship with the Strategic Planning, the organizations have tools able to lead and give the vision that managers / leaders need to conduct the business and to reach the objectives of the organization in the search of effective results, and consequent continuity. This is a form of survival, as a strategy to minimize uncertainties within a multi-pronged scenario.

Key-words: Strategic Planning. Tool. Controllershship.

1 INTRODUÇÃO

Os níveis de eficiência e eficácia são cada vez mais crescentes e exigidos nas empresas no atual cenário globalizado. “Sendo importante que, principalmente para as áreas de responsabilidades, que recursos sejam utilizados para melhores resultados” (TERENCE, 2002, p.12).

E, dessa forma, a necessidade de maior controle e desempenho na organização, “sendo a Controladoria aliada nessa empreitada, uma vez que é responsável por analisar e tratar os resultados dos trabalhos dos setores da empresa” (BEZERRA; LEMOS, 2013, p.5).

Diante desse cenário, “as empresas percebem que com as mudanças dos negócios, as estratégias devem ser revistas para se atingir os resultados esperados, buscando, dessa forma, o monitoramento, avaliação das estratégias e assim, propor adaptações e mudanças necessárias” (ANDRADE; FRAZÃO, 2011).

O Planejamento Estratégico surge como uma proposta de criar adequações dos objetivos da empresa, direcionando as ações da mesma, em busca de crescimento, desenvolvimento e resultados positivos. Uma vez que esse é definido como um processo que prepara a empresa para o que está por vir, como forma de planejar o futuro de acordo com o presente (PADOVEZE, 2011, p.25).

Para Andrade; Frazão (2011) “Planejamento Estratégico e Controladoria são ferramentas capazes de fazer com que as empresas cumpram seu papel de acordo com suas expectativas, na busca da excelência e consequente resultados positivos”. São ferramentas capazes de direcionar gestores ao caminho onde se deseja chegar.

Nesse sentido, questiona-se: para acompanhar as constantes alterações no cenário econômico e fiscal, de que forma as empresas devem alinhar a Controladoria no Planejamento Estratégico para obter resultados almejados?

O problema levantado se justifica na suposição de que o Planejamento Estratégico é a ferramenta que define os objetivos e a forma como eles deverão ser atingidos. Sendo no caso da Controladoria o Planejamento Estratégico desenvolvido para determinar uma direção e assim, conservar os níveis de excelência nas informações, no âmbito contábil. Para responder a questão do estudo, este apresenta como objetivo geral: demonstrar a importância do alinhamento da Controladoria com o Planejamento Estratégico para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

E, ainda, os objetivos específicos: expor a respeito dos resultados obtidos quando o Planejamento Estratégico é eficaz; mostrar que com as informações contábeis obtidas através da Controladoria, a empresa consegue tomar decisões baseadas no presente que refletirá no futuro do negócio; e, apresentar o estudo da Controladoria no Planejamento Estratégico como forma de planejamento e controle da administração.

Assim, a importância do tema, se dá primeiramente como enriquecimento no conhecimento das questões que o envolve e, segundo pela necessidade de alinhamento entre a Controladoria e o Planejamento Estratégico para que as empresas sejam direcionadas a um caminho a qual o negócio deve percorrer para atingir os resultados almejados. E, por fim, por ser um assunto atual que instiga a pesquisa para o desenvolvimento de formas de atuar no meio contábil e fiscal diante de um cenário competitivo e global.

O estudo será realizado por meio da revisão bibliográfica, através de materiais já publicados, com pesquisas em livros, artigos e sites da internet (VERGARA, 2007, p. 48).

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: começando pelo referencial teórico que apresenta a opinião de autores acerca da tema; em seguida a metodologia do estudo, os resultados e, por fim, a conclusão, buscando atingir os objetivos propostos.

Os resultados do estudo buscarão preencher lacunas acadêmicas que possam existir, não como forma de esgotar o assunto, pelo fato de ser um tema em constante atualização, mas, para contribuir com melhor conhecimento sobre o tema e despertar em outros acadêmicos o interesse em explorar mais conteúdos e sobre outra visão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Planejamento Estratégico: origem e conceitos

Inicia-se esta fundamentação teórica, dispendo a respeito do planejamento, com base nas contribuições de Arantes (1998), onde, “planejar trata-se de um processo de reflexão capaz de orientar o administrador a tomar decisões. Decisões que são tomadas no presente com a previsão no futuro, suas ações refletem no futuro, onde se quer chegar com elas”. “Sendo ainda, segundo o mesmo autor, a definição os caminhos a serem percorridos para chegar no futuro” (ARANTES, 1998).

O que faz com que o planejamento seja um momento em que o administrador coloque em prática suas habilidades e conhecimentos acerca do seu negócio e de onde ele quer chegar com suas ações.

E, dentro do planejamento e como objeto desse estudo, tem-se o Planejamento Estratégico, que se originou, segundo Ribeiro; Andrade (2012, p.22):

Esse é o oposto do planejamento tradicional, uma vez que o planejamento tradicional se apresentavam ineficientes, tendo a necessidade de incorporar a visão sistêmica no planejamento, quando de forma mais complexa e com a devida readaptação passou a analisar os ambientes internos e externos.

“E foi a partir de 1970, que o Planejamento Estratégico passou a ser reconhecido dentro das organizações como um componente capaz de fazer com que estas alcancem o desempenho positivo” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 58).

Trata-se de um instrumento de gestão empresarial, de caráter administrativo que se relaciona com a estratégia. Sendo este a sustentação da implantação e desenvolvimento de estratégias a partir de análise do ambiente empresarial que uma vez implantado cria uma consciência no gestor sobre o futuro dos negócios, ou seja, é o preparo da empresa para o que está por vir.

Para Almeida; Meneses (2013), “trata-se de um plano unificado e abrangente que busca assegurar o alcance dos objetivos e que define as estratégias e diretrizes esperadas para o equilíbrio das atividades empresariais”.

Trata-se de um princípio organizacional que deve constar todos os planejamentos da organização.

Já Oliveira (2010, p.28) o define como sendo “um processo administrativo de sustentação capaz de direcionar as ações da empresa”.

Assim, um planejamento dá à organização, o sucesso que ela almeja. Um planejamento que ocorre com a descrição do ambiente, levando em conta a situação presente da empresa e onde ela quer chegar no futuro. Onde as ações são realizadas através das informações obtidas para que assim, se trilhe o caminho acertado. “Trata-se de uma fase do processo de gestão que gera as diretrizes estratégicas, de caráter qualitativo, orientando a etapa do planejamento operacional” (CATELLI, 2015, p.61).

Deve-se, portanto, esse planejamento ter visão sistêmica, atuando dentro do campo de abrangência encerrando as oportunidades. Um processo ao qual deve ser visto como um subsistema dentro de um sistema maior.

A respeito do sistema, tem-se a definição de Kich (2010) em que assevera que “é uma tarefa necessária quando se fala em planejar”. A visão sistêmica é dada pelas ciências administrativas, quando as organizações por meio de vários aspectos desenvolvem capacidades e habilidades na sua atuação, buscando se preparar para lidar com as divergências. Dentro do planejamento, tem o intuito de garantir que os riscos sejam mínimos e responsáveis, que se tenham a visão deste.

Quanto maior o campo de abrangência, melhores serão os resultados e a qualidade.

A necessidade do controle se baseia na premissa de que para sobreviver num mercado cada vez mais acirrado é preciso ter informações em mãos que possibilite a mudança se necessária for para a tomada de decisão.

A continuidade das operações organizacionais é prevista por lei, ou seja, as empresas abrem as portas para se manterem abertas, mas no Brasil, nem sempre a realidade é essa. Para se manterem abertas as pequenas empresas precisam de controle, de informações que as façam enxergar a saúde financeira so seu negócio.

No contexto financeiro? quanto melhor sua liquidez, melhor sua competição, quanto melhor ela paga, melhor será seu preço ao vender e conseqüentemente melhores seus resultados.

“Sendo gerenciar recursos financeiros a forma de maximizar as riquezas dos acionistas” (SILVA, 2010, p.3). Nesse sentido, a Contabilidade Gerencial responsável pela sobrevivência da empresa, quando muitas delas não conseguem se manter vivas e atuantes, uma vez que por falta de recursos financeiros não conseguem contratar a Contabilidade Gerencial, desmotivadas pela situação do país. Sendo penalizadas com a falta de controle e informações.

Um elo entre os objetivos e a prática das atividades devem ser formado para que um sistema de avaliação de desempenho o Planejamento Estratégico, incluindo uma abordagem estruturada para executar a monitoração e medição. A partir da identificação dos objetivos e sua importância dentro do plano estratégico, os mediadores de desempenho poderão ser estabelecidos.

Assim, Dutra *et al.*, (2015, p.246), definem a avaliação de desempenho como:

O processo para construir conhecimento no decisor, sobre um contexto específico que deseja avaliar, por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram, ordinal e cardinalmente, os objetivos que permitem ao decisor identificar as conseqüências das ações para melhoria no desempenho.

Sendo importante que o controle promova a consecução dos objetivos e metas, no contexto do Planejamento Estratégico, a estrutura organizacional deve compatibilizar os processos e motivar as pessoas. Através de um processo de gestão capaz de definir os objetivos que contemple a formalização e a localização dos objetivos no que diz respeito à termos de dimensão de tempo, ou seja, onde, como e em quanto tempo eu quero chegar.

Sendo o sistema de recompensa deve ser àquele capaz de incentivar pessoas, que promova formas de trazer os colaboradores para que juntos participem do crescimento organizacional, de forma ativa, que participe com comprometimento com a empresa e com os objetivos estratégicos que ela almeja. “Quando a recompensa não é feita adequadamente ela acaba gerando custos e dificultando a continuidade do negócio” (CARVALHO *et al.*, 2012).

O qual inclui a mensuração e o incentivo, na qual a primeira está relacionada às áreas de desempenho e a segunda associada aos tipos de incentivos aos quais constarão no plano de remuneração, sendo importante

destacar que são dimensões interdependentes na medida em que a dimensão dos incentivos dependerá ou não de desempenho para o incentivo gerencial. Sendo que das medidas de desempenho dependerá ditará o tipo de incentivo (AGUIAR, 2009).

Os sistemas de avaliação e recompensas devem ser bem desenhados pela empresa, pois, do contrário seus efeitos podem ser negativos, chegando com que os colaboradores de afastem dos propósitos da empresa, negativando a integração dos participantes.

2.2 Estratégia Empresarial

Atualmente cada vez mais as empresas necessitam de dados e informações sobre seus processos nas mais diversas áreas. Assim, a capacidade de agir decisivamente em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado passou a ser um fator de sucesso, e, para isso, essas empresas tem que estar preparadas para reduzir a entrada de concorrentes e aperfeiçoar a qualidade de seus serviços e produtos. E, isso, deve ser realizado através de estratégias que venham de encontro com as necessidades da empresa, e, portanto, com os objetivos que se quer atingir.

“A estratégia surge da necessidade de atender atuar diante das transformações e as exigências do mercado como um todo” (BRANCO, 2008, p.12). No entanto, criar estratégias tornou-se um exercício geral constante, em forma de ferramenta de competitividade, por meio do Planejamento Estratégico, aperfeiçoando seus processos, dinamizando suas condutas, buscando abordagens mais atualizadas para sua sobrevivência no mercado.

Através do Planejamento Estratégico é possível analisar os pontos fracos, os pontos fortes e as ameaças e oportunidades, que se faz possível traçar objetivos, estratégias e ações em prol do aumento da competitividade necessária para permanecer no mercado globalizado, cada vez mais exigente.

O Balanced Scorecard (BSC), segundo Kaplan; Norton (2004, p. 8 *apud* ROCHA *et al*, 2012, p.90) “é um conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa”.

De acordo com Galas; Forte (2005), “o BSC propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente, sendo sua

metodologia ligada a visão, missão e estratégia às atividades de curto e longo prazo, por meio do estabelecimento de metas mensuráveis”.

Ao contrário de outros métodos, como o Planejamento Estratégico, a perspectiva financeira não é o foco dominante do BSC. De acordo com Kaplan; Norton (1997, p. 11-15):

O BSC permite que as empresas acompanhem desempenhos financeiros como geração de valor futuro em clientes, fornecedores, funcionários, tecnologia e inovação, ao mesmo tempo em que monitoram a construção de capacidades e aquisição de ativos intangíveis e intelectuais necessários para crescimento futuro, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilidosos, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis.

Ainda de acordo com Kaplan; Norton (1997, p.11-15), o BSC é organizado em torno de quatro perspectivas distintas:

1. A perspectiva Financeira indica, dentro de uma empresa, se sua estratégia, implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Esta perspectiva tem por objetivo o crescimento das vendas e geração de fluxo de caixa.
2. Já perspectiva do Cliente, permite que os executivos articulem as estratégias de clientes e mercados, para proporcionar lucros financeiros futuros. Entre outras coisas, a empresa deve se preocupar com a fidelidade dos clientes, a rapidez na produção e pontualidade nas entregas, apresentar produtos e serviços novos e inovadores e métodos para atender às necessidades dos clientes.
3. Na perspectiva de Processos Internos, as medidas estão mais voltadas para os processos, que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros, e podem resultar em processos novos ou na criação de novos produtos ou serviços que atendam às necessidades futuras dos clientes.
4. Para Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, o BSC identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhorias futuras, e oferecer maior valor aos clientes e acionistas. Para tanto, a empresa deve investir em reciclagem dos funcionários, aperfeiçoamento da tecnologia, alinhamento de procedimentos e rotinas.

Galas; Forte (2005, p.92), afirmam, no entanto, que “os objetivos das perspectivas não financeiras - cliente, processos internos e aprendizado e crescimento - têm como foco os objetivos financeiros, de modo a fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito, culminando com a melhoria do desempenho financeiro”. A estratégia de mercado, eficiência nos processos e na comunicação com os funcionários gera maior satisfação dos clientes e conseqüentemente aumento nos resultados.

2.3 Controladoria

Enquanto ramo do conhecimento, “a Controladoria é responsável pela elaboração, implementação e manutenção de sistemas de informações e modelo de gestão econômica” (CATELLI, 2001). Apresentando aos gestores, as informações durante o processo de gestão, a tomada de decisão, sendo dessa forma, responsável pela continuidade da empresa.

Segundo o citado autor, não pode ser vista como um método, e, sim:

“Como um ramo de conhecimento capaz de estabelecer toda a base conceitual; como um órgão capaz de disseminar o conhecimento, a modelação, implantação e a manutenção do sistema de informação”, Catelli (2001).

Em sua obra mais recente, Catelli (2015, p.160), assegura que a estrutura da Controladoria pode ser vista da seguinte forma:

Planejamento: uma fase do Processo de Gestão, onde se faz um planejamento operacional de curto prazo, para o momento atual da empresa, visando à adequação desse plano às condições vigentes do período.

Controle: uma fase do Processo de Gestão, que visa assegurar, por meio de ações corretivas, que os resultados planejados sejam efetivamente realizados.

Na atualidade a Controladoria assume uma função de assessoria do executivo principal da organização e pelo estabelecimento de um sistema de controles que viabilize a ação administrativa, ficando evidente o destaque da Controladoria no fornecimento de subsídios à tomada de decisões. E, conseqüentemente, aos resultados eficazes que a organização almeja e necessita para estar apta a competir no mercado globalizado.

De acordo com Savaris (2010, p.24):

Podendo a Controladoria pode ser representada como um órgão interno da organização, com as devidas responsabilidades de coordenação e implantação das ferramentas contábeis na busca da geração de informações à gestão.

Sendo sua finalidade a garantia das informações necessárias para a decisão, “sendo um conjunto de princípios, procedimentos e métodos originários principalmente da Contabilidade, que colabora com a gestão econômica da empresa, no quesito orientação para se atingir à eficácia”.

2.4 Controladoria e Planejamento Estratégico

No contexto organizacional, para a identificação da Controladoria no Planejamento Estratégico é antes, preciso entender que a empresa atua de forma sistêmica por meio de áreas especializadas, buscando atingir seus objetivos, uma atuação que ocorre de forma integrada, onde cada sistema tem uma missão consistente com a missão total do sistema.

No Planejamento Estratégico, a Controladoria estuda e pratica as funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral (BEZERRA; LEMOS, 2013, p.105).

Assim, pode-se entender que o papel fundamental da Controladoria nesse processo é o planejamento de uma organização, servindo como um instrumento de controle capaz de mensurar os resultados econômicos e financeiros. Sendo responsável inteiramente pela eficácia econômica da empresa.

A figura a seguir mostra que a estrutura da Controladoria necessita estar ligada aos sistemas de informações necessários à gestão:

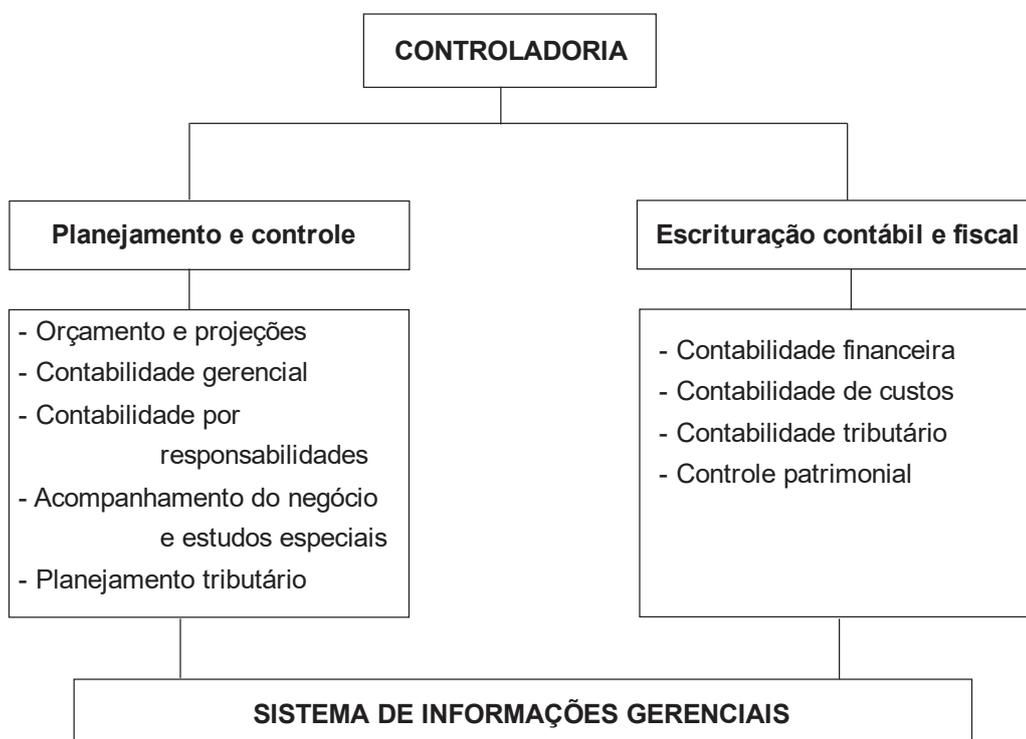


Figura 1: Estrutura da Controladoria.
Fonte: Oliveira *et al*, (2010, p. 125).

A figura acima apresenta “a responsabilidade da Controladoria em coordenar os esforços para a otimização da gestão de negócios, através da criação, implantação, operação e manutenção de sistemas de informação necessários para o suporte de planejamento e controle ao processo”, de acordo com Padoveze, (2012, p.99). Assim, a Controladoria através do planejamento e controle realiza a escrituração contábil e fiscal resultando num sistema de informações gerenciais.

Segundo Andrade; Frazão (2011, p.56),

o Planejamento Estratégico realiza a análise dos meios e recursos necessários à empresa, tais como P&D, estrutura industrial e comercial, política de pessoal, métodos de marketing e finanças, para atingir seus objetivos.

Igualmente, estes autores afirmam que o Planejamento Estratégico analisa a empresa como um todo, ambiente interno e externo, de modo a criar procedimentos que atinjam os objetivos e metas definidas pela organização e reduzindo o grau de incerteza pelas empresas.

“Sendo possível, o crescimento e a progressão da empresa se conseguir ajustar sua situação atual e o Planejamento Estratégico, uma vez que este é uma técnica comprovada para que tais ajustes” (ANDRADE; FRAZÃO, 2011).

No contexto de sua atuação, a Controladoria é responsável pela sinergia que deve haver entre as áreas, buscando a otimização do resultado global, assim, uma vez que os resultados econômicos parte das decisões dos gestores, a Controladoria tem dessa forma, um papel decisivo para a eficácia dos sistemas em todas as suas fases no processo de gestão.

Sendo então responsável em elaborar o plano do Planejamento Estratégico, contribuindo para a garantia das diretrizes que possibilite o melhor nível de interação entre as áreas e ainda, atingir aos objetivos propostos, uma vez que contribui para a tomada de decisão.

Sendo uma área operacional, “a Controladoria deve participar de todo o processo de elaboração do Plano Estratégico, além de elaborar e formalizar o planejamento tático, nas demais áreas” (PADOVEZE, 2011).

A Controladoria ao apoiar o Planejamento Estratégico busca assessorar os gestores no melhor conjunto de diretrizes estratégicas para a condução da empresa no cumprimento de sua missão. E, para o seu êxito, a Controladoria precisa buscar

informações, estudar o cenário, levantar os pontos fracos e fortes da empresa, para que assim, obtenha o caminho a percorrer, através da tomada de decisão e, assim, o conseqüente sucesso empresarial.

3 METODOLOGIA

O procedimento técnico desta pesquisa se dá da seguinte forma, quanto aos meios, ela pode ser classificada como bibliográfica porque foi realizada uma revisão literária; quanto aos fins esta pesquisa é descritiva, ou seja, expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.

“Descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como a observação sistemática” (GIL, 2008).

No entanto, foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica, com pesquisas em livros, revistas, artigos científicos e sites da internet.

“Quando se fala em pesquisa bibliográfica diz respeito ao estudo desenvolvido através materiais já publicados” (VERGARA, 2007, p. 48). Um tipo de pesquisa que pode fornecer divergências durante a formulação e a implementação.

Assim, iniciou-se captando todo o material necessário para a elaboração do estudo, em seguida foi selecionado e excluindo o que não se faz necessário para abordar o tema e atender aos objetivos propostos. A pesquisa foi realizada em artigos na língua portuguesa e inglesa.

Houve dificuldade de materiais de publicação recentes, optando assim, para obras com mais de 10 anos de publicação. A web sites foi de grande valia para a captura desse material e, assim, as palavras chaves para a busca foram: Planejamento Estratégico e sua importância para as organizações; Planejamento Estratégico e Controladoria de que forma contribuem para o sucesso organizacional?

A pesquisa foi realizada entre os meses de julho a dezembro de 2017.

4 RESULTADOS

Assunto	Autores	Descrição
Planejamento Estratégico	Oliveira (2010)	<p>- Seja qual for o tamanho de um negócio organizacional, o planejamento é fundamental para o seu sucesso, pelas seguintes razões: primeiro, fornece uma base para outras funções; a base serve como uma parada planejando outras funções administrativas (planejamento, organização, coordenação, comando e controle), utilizados para organizar os recursos, serve para coordenar tarefas ou atividades, e serve para monitorar e avaliar os resultados (que permite comparar os resultados com os previstos). E, em segundo, reduz a incerteza e minimiza riscos.</p>
	Oliveira (2012)	<p>- O Planejamento Estratégico é uma forma de se obter resultados mais rapidamente, uma vez que as organizações</p>

	<p data-bbox="635 629 831 667">Kensy (2013)</p> <p data-bbox="651 1473 986 1512">Teixeira; Alonso (2014)</p>	<p data-bbox="1046 232 1437 539">atualmente fazem parte da era da descontinuidade que necessita de adaptabilidade rápida e oportuna por parte das empresas.</p> <p data-bbox="1046 613 1437 1420">- O Planejamento Estratégico possibilita que a empresa conheça melhor seus pontos fortes internos e os utilizem, conheçam seus pontos fracos e os minimizem, eliminar ou adequá-los, conhecer e utilizar suas oportunidades externas e evitar ameaças, criar um plano de trabalho estabelecendo um caminho a percorrer os esforços.</p> <p data-bbox="1046 1494 1437 2069">- O planejamento estratégico é um elemento da estratégia. É um instrumento flexível e que seleciona algumas características e medidas a serem tomadas, ou seja, é direto. Estimula os administradores a pensar em termos se concentra no que é relevante.</p>
--	--	--

		desta.
Controladoria	Andrade; Frazão (2011)	- A Controladoria é especialista em criar e operar modelos e sistema de informação capazes de prestar apoio às avaliações quantitativas para a formulação de diretrizes.
	Catelli (2001)	- A Controladoria deve ser vista como um suporte às organizações, como uma tradutora das informações contábeis. Como um ramo de conhecimento; com função administrativa.
	Stávale; Sumaré (2015)	- A Controladoria tem o papel de coordenar esforços para a garantia do cumprimento da missão e continuidade organizacional.
Controladoria e Planejamento Estratégico	Savaris (2010)	- No Planejamento Estratégico, a Controladoria deve participar elaborando um plano de forma a oferecer avaliações significativas sob o ponto de vista econômico a todas as áreas. Essas avaliações

		darão a oportunidade de oferecer informações indispensáveis para a tomada de decisão.
--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONCLUSÃO

Atendendo ao objetivo geral deste estudo que foi demonstrar a importância do alinhamento da Controladoria com o Planejamento Estratégico para o crescimento e desenvolvimento da empresa, pode-se afirmar que o Planejamento Estratégico é uma análise feita através de informações internas e externas à empresa, de forma que se torne possível que gestores e colaboradores se orientem diante do mercado para tomar atitudes proativas diante dos concorrentes; possibilitando ainda, o reconhecimento do potencial empresarial realizado por meio de análise reconhecer suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Uma ferramenta através da qual a análise do gestor/líder mapeia-se os cenários futuros, gerencia informações importantes para a efetividade da organização diante da competitividade, potencializa os pontos fortes e minimiza os fracos, identificando as oportunidades, possibilitando que a empresa saia na frente, mantendo-se competitiva.

A Controladoria, por sua vez, deve participar do processo de gestão da empresa, elaborando seu planejamento tático e oferecendo auxílio em avaliações econômicas significativas para as áreas na análise das variáveis ambientais, quando necessário, a empresa deve ter um Planejamento Estratégico formalizado e alinhado, de acordo com as variáveis ambientais. Sendo, portanto, um suporte indispensável no processo de tomada de decisões no qual controla, informa, influencia e protege as condutas legais, o que faz com que a ética seja preservada, assegurando que a empresa atinja seus objetivos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga de. **Sistemas de remuneração gerencial e orientação temporal dos gestores**. Tese Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

ALMEIDA, Antônio Anderson; MENEZES, Josefa de Fátima. A importância do Planejamento Estratégico como fator preponderante ao crescimento organizacional. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**. Ano VI – nº 08, setembro 2013.

ANDRADE, Inacilma Rita Silva; FRAZÃO, Maria de Fátima Araújo. Estratégia em ação: Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* na OSID. **Revista Finanças, Gestão e Contabilidade** (UNEB): Salvador, 2011.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

BEZERRA, Josecleia Oliveira; LEMOS, Uillams Morais. A Controladoria como ferramenta estratégia na melhoria da gestão de pequenas empresas. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**. Ano VI – nº 06, março 2013.

BRANCO, Valdec Romero Castelo. **Aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e universidade corporativa**: instrumentos de um mesmo construto. Trabalho de Conclusão de Curso. (Pós-Graduação). 80p. Faculdade Anchieta. São Bernardo do Campo, 2008.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, Armando (org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CARVALHO, G. R.; SILVA, D. R.; ALMEIDA, F.M.M.; MOURA, R.M.; PINTO JÚNIOR, D.M. **Sistemas de recompensa e suas influências na motivação dos funcionários**: estudo em uma cooperativa capixaba. IX SEGet. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012.

DUTRA, A; RIPOLL-FELIU, V. M; FILLLOL, A. G; ENSSLIN, S. R; ENSSLIN, L. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2015, 64(2), 243–269.

GALAS, E. S.; FORTE, S.H.A.C. Fatores que Interferem na Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica Baseado no Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Instituição Pública. **Revista de administração Mackenzie**, São Paulo, vol. 6 n.2, p.87-111, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KENSY, M. **A relevância do planejamento estratégico da controladoria enquanto instrumento na gestão empresarial**. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ. DACEC, Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Curso de Pós-Graduação lato Sensu em Controladoria e gestão Tributária. Ijuí, 2013.

KICH, Juliane Ines Di Francesco. Planejamento Estratégico: uma abordagem sistêmica. **REUNA**, Belo Horizonte, v.15, n.2, p. 27-40, Mai. – Ago. 2010.

LOPES, K.R. Fatores que influenciam a adoção do Balanced Scorecard (BSC) em uma cooperativa agroindustrial: um estudo com base na teoria de difusão de inovação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE** vol. 14, n. 3. Julho/Setembro. 2015.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NASCIMENTO, A. M; REGINATO, L. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, J; TERENCE, A. C. F; ESCRIVAO FILHO, E. Planejamento Estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 3, p. 119-133, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R de. **Planejamento Estratégico**. 30.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAGLIARIN, L.L; LOPES, L.F.D; BRITO, L.C; MEDEIROS, F.S.B; PIVETA, M.N. O planejamento estratégico em uma organização de insumos agrícolas a partir de uma adaptação do Balanced Scorecard. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC** Santa Maria, RS, v.2, n.3, jan./jun. 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceito, estrutura e aplicação**. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2012.

RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysso Vieira. A importância do Planejamento Estratégico nas organizações atuais. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**. Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Número V Jan-jun 2012. p.15-31.

ROCHA, Irani. *et al.* Rentabilidade de empresas que utilizam o Balanced Scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros. **R. eletr. strat. neg.**, Florianópolis, v.5, n.2, p.88-119, mai/ago. 2012.

SAVARIS, Daniel Alves. **Controladoria estratégica**: uma proposta de formatação de modelagem de informações gerenciais. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação) 188.p. Curso de Ciências Contábeis da Universidade Extremo Sul Catarinense, UNESC. Criciúma, 2010.

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

STÁVALE JÚNIOR, P. **A controladoria como processo de gestão: quando e porque surgiu a controladoria no mundo**. Sumaré, 10 de junho de 2015. Disponível em: <<http://www.sumare.com.br/noticias/noticia.jsp?id=83>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

TEIXEIRA, C. A. C; ALONSO, V. L. C. **A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas**. SEGeT. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão do Conhecimento para a Sociedade. 22, 23, e 24 de outubro 2014.

TEIXEIRA, C.A.C; DANTAS, G.G.T; BARRETO, C.A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB** Ano 2, v1., n.1, Abr. 2015.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e a avaliação de um roteiro prático para processo de elaboração do planejamento. Dissertação. Escola de Engenharia São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.