

CONTABILIDADE GERENCIAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Franciele Trevizan FERREIRA¹
Lilian Rodrigues MACHADO²
Maria Lúcia Ribeiro da Costa³

RESUMO: O processo de planejamento é a ferramenta para planejar as ações do futuro, unindo recursos financeiros, patrimoniais, humanos e tecnológicos, com o objetivo de atingir os objetivos da organização e atender as necessidades dos clientes. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões. As decisões procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. A contabilidade gerencial proporciona apoio necessário ao processo de planejamento como um todo, pois definida como o processo de identificação, mensuração, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações sejam elas financeiras ou operacionais serão utilizadas pela administração para planejar, avaliar e controlar internamente a organização e avaliar o uso de seus recursos, assim como contabiliza-los. A Contabilidade Gerencial possibilita não somente o planejamento, como também o realinhamento das ações que permitem a aproximação das metas estabelecidas. O Balanced scorecard é um instrumento incorporado a contabilidade gerencial e é utilizado pela organização para controlar as ações estabelecidas pelo planejamento estratégico, visando o alcance das metas e o cumprimento da missão.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Planejamento Estratégico. Empresas. Balanced scorecard.

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial caminhando junto com o planejamento estratégico contribui quanto para a empresa? Será que por meio dele a empresa

¹ Discente do 8º termo do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. lilianrodrigues@hotmail.com

² Discente do 8º termo do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. francieletrevizanf@hotmail.com

³ Docente do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Bacharel em Ciências Contábeis e Administração. MBA em Gestão Empresarial e Empreendedorismo e Especialista em Estratégia, Recursos humanos e Finanças. Orientadora do artigo.malu@podeempresarial.com.br

pode tomar decisões mais significativas, pode avistar horizontes mais amplos e concretos?

O planejamento estratégico foi empregado por empresas em busca de desempenho ao final da década de 60, pois era associado à obtenção de lucratividade. A contabilidade gerencial é fundamental para o controle e a avaliação do planejamento estratégico. É nesse sentido que a adequação de contabilidade gerencial proporciona apoio necessário ao processo de planejamento como um todo.

A partir de uma metodologia indutiva, onde partimos de pontos específicos: a contabilidade gerencial juntamente com o planejamento estratégico vai analisar as questões abordadas acima e demonstrar como os temas casam perfeitamente entre si, proporcionando conclusões amplas.

A técnica de pesquisa utilizada foi documentação indireta onde por meio de fonte secundária, ou seja, referências bibliográficas para estudarmos o tema proposto e assim atingir o objetivo da pesquisa.

2 DESENVOLVIMENTO

Tomar decisões, planejar é uma das competências intelectuais. Para a psicologia contemporânea, planejar é uma função cognitiva superior, um tipo aprofundado de habilidades. A capacidade e a decisão de olhar para o futuro por meio do planejamento refletem, portanto, uma forma de inteligência.

Para um lucro máximo, a empresa precisará colocar em prática técnicas empreendedoras e plano estratégico, possibilitando o alcance dos objetivos.

As formas de planejamento são divididas em três etapas: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. De acordo com Antônio Cesar Amaru Maximiano (2010, p. 124) define que:

[...] o Planejamento Estratégico é a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente (produtos e serviços, clientes e mercados, vantagens competitivas), bem como os objetivos de longo prazo.

Planejamento Tático define os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais (marketing, finanças, operações, recursos humanos) para realizar o planejamento estratégico.

Planejamento Operacional define atividades, recursos e formas de controle necessário para realizar o curso das ações escolhidas. São atividades operacionais do dia a dia da empresa.

Como o tema é Planejamento Estratégico nas Empresas o conceito de estratégia nasceu da guerra, em que a realização de objetivos significa superar um concorrente, que fica impedido de realizar os seus. Cada um dos dois lados quer derrotar o outro. Vem daí a definição de Aristóteles, de que a finalidade da estratégia é a vitória.

Fora do contexto militar, a palavra estratégia é de uso corrente e indica uma forma de enfrentar um problema ou uma forma de realizar objetivos.

Segundo o autor Antônio Cesar Maximiano (2010, p. 131) faz um breve relato de Estratégia Empresarial:

[...] é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência. Esse curso de ação inclui o tamanho que a empresa pretende alcançar, as formas de enfrentar os concorrentes, a posição que pretende ter no mercado e o controle de seus suprimentos, entre outras definições.

As estratégias também são chamadas políticas de negócios. Algumas empresas concentram-se em um único ramo de atividades.

O Planejamento Estratégico é um processo que ajuda a estruturar e esclarecer os cursos de ação das empresas e os objetivos que deve alcançar. A estrutura do planejamento estratégico é composta por:

A missão, que é a razão de ser da organização, e que reflete seus valores, sua vocação e suas competências.

Visão é a situação projetada pela empresa num determinado espaço de tempo futuro, atingindo as suas metas.

Os pontos fortes e fracos são relativos às capacidades e deficiências internas da organização.

As competências dos planejadores seu conhecimento técnico, postura e ações em relação ao futuro e sua dedicação ao planejamento.

Segundo o autor Antônio Cesar Amaru Maximiano (2010, p.138 - 141) faz uma breve reflexão sobre:

[...] a análise do ambiente dentro da organização, um dos pilares são as ameaças e oportunidades do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente maior é a necessidade dessa análise.

Componentes da análise ambiental:

Ramo de negócios: Baseia-se em informações sobre os seguintes itens:

- Estrutura (são as empresas que compõem o ramo de negócios e suas participações na venda, produção, faturamento, número de funcionários, entre outros).
- Linhas de produtos fornecidos pelas as empresas que atuam no mercado e volume de vendas de cada uma.
- Compradores e seu comportamento (quantidade, distribuição geográfica, poder aquisitivo, sazonalidade entre outros).
- Crescimento das organizações e do mercado.
- Mudanças tecnológicas: Cada vez mais as empresas estão buscando no mercado, alternativas para se evoluírem no mundo tecnológico. A evolução da tecnologia é uma forma estratégica para assegurar a sobrevivência e a eficácia da organização.
- Ação e controle do governo: Qualquer estratégia deve sempre levar conta à ação e o controle do governo. Diante de diversos tipos de legislações trabalhista, tributária, de proteção do meio ambiente, de defesa do consumidor e de regulamentação do formato das embalagens, entre outras.
- Conjuntura econômica: Diversos indicadores refletem a economia que mostram sinais de ameaças e oportunidades, por exemplo:
 - Emprego e desemprego.
 - Demissões e admissões.
 - Taxa de juros.
 - Valor das ações.
 - Movimento dos negócios.
 - Endividamento e inadimplência.
 - Flutuação do poder aquisitivo.
 - Poupança.

Segundo os autores Kaplan e Norton (1999, p. 2-8):

[...] fazem um breve relato dos indicadores que impulsionam o desempenho, executivos também compreendem que os indicadores contábeis e financeiros tradicionais, como retorno sobre investimento e lucro por ação, às vezes emitem sinais enganosos para fins de melhoria contínua e inovação das atividades exigidas pelo ambiente competitivo da atualidade. Os indicadores tradicionais de desempenho financeiro funcionaram bem na era industrial, mas estão em descompasso com as habilidades e competências que as empresas tentam dominar hoje. Em um sentido amplo, o que as empresas querem é ter lucro para obter sucesso no seu ramo de atividade. Quando há mais investimento maior objetividade de lucro as empresas querem conquistar no mercado.

O balanced scorecard inclui indicadores financeiros, que mostram o resultado das ações do passado, e os complementa com indicadores

operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, processos internos, capacidade da organização de aprender e melhorar atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro. O balanced scorecard minimiza a sobrecarga de informação, ao restringir o número de indicadores. Várias organizações já adotaram o balanced scorecard, esse método atende várias necessidades gerenciais. Primeiro, o scorecard reúne num único relatório gerencial muitos dos elementos aparentemente desconexos da agenda competitiva da empresa: desenvolver a orientação para os clientes, abreviar os tempos de resposta, melhorar a qualidade, enfatizar o trabalho em equipe, reduzir o tempo de lançamento de novos produtos e gerenciar em longo prazo. O método de utilizar o balanced scorecard indica se os clientes estão satisfeitos com o rendimento realizado pela a empresa, para que todos, em equipe, consigam gerar maior desempenho e alcançar a lucratividade.

O scorecard protege contra a subutilização dos recursos e da capacidade da organização. Ao forçar os gerentes a considerar em conjunto todos os indicadores operacionais importantes, o balanced scorecard permite que avaliem se o aprimoramento em determinada área foi atingido em detrimento de outra. Mesmo o melhor objetivo às vezes é alcançado de maneira inadequada. Por exemplo, as empresas podem encurtar o time to market (tempo de chegada ao mercado) de duas maneiras diferentes: melhorando a gestão do processo de lançamento de novos produtos ou liberando novos produtos que são apenas incrementalmente diferentes dos existentes. Também é possível reduzir as despesas com o ajuste dos equipamentos pela redução dos tempos de ajuste ou mediante o aumento do tamanho dos lotes. Do mesmo modo, a melhoria nos níveis de produção e nos índices de produtividade talvez decorra de mudanças no mix de produtos, com maior participação de itens mais padronizados e mais fáceis de produzir, mas com margens mais baixas.

2.1 Perspectiva dos clientes

Como os clientes nos veem?

A missão das empresas hoje se concentra nos clientes. “Ser a número um fornecimento de valor aos clientes” é uma missão típica. No ponto de vista do cliente tornou-se prioridade para a alta administração. O balanced scorecard exige que os gerentes traduzam a missão ampla sobre serviços aos clientes em indicadores específicos que reflitam os fatores efetivamente importantes para os clientes.

Os clientes se enquadram em quatro categorias: prazo, qualidade, desempenho e serviços, custo. O lead time (prazo de processamento) mede o prazo necessário para que a empresa atenda as necessidades dos clientes. A qualidade mede o nível de efeito do produto o estado em que o produto se encontra, conforme a percepção e a mensuração dos clientes. Também reflete a pontualidade na entrega, ou seja, a exatidão na previsão dos prazos de entrega. Desempenho e serviços mensura como os produtos ou serviços da empresa criam valor para os clientes. Custo em relação aos produtos, as transações com os fornecedores abrangem emissão do pedido, programação dos recebimentos e pagamentos dos materiais, recebimentos, inspeção, manuseio e estocagem, geração de sucata, retrabalho e obsolescência, e a necessidade de reformulação da programação em consequência de entregas erradas (diligenciamento e perdas de produção).

Quadro 01 – Perspectivas de desempenho do balanced scorecard

Perspectiva financeira:	
Metas	Indicadores
Sobreviver	Fluxo de caixa
Vencer	Crescimento da receita e lucro operacional ao trimestre
Prosperar	Avanço da participação no mercado e retorno sobre o PL



Perspectiva do cliente:	
Metas	Indicadores
Novos produtos	Porcentagem de produtos novos nas vendas
Fornecimento responsável	Pontualidade na entrega (definida pelos clientes)
Fornecedor preferido	Participação nas compras dos clientes-chaves
Parceria com os clientes	Quantidade de programas de engenharia



Perspectiva interna da empresa:	
Metas	Indicadores
Capacidade tecnológica	Processos de fabricação em comparação com concorrentes
Excelência na fabricação	Duração dos ciclos, custos unitários, rendimento
Produtividade dos projetos	Eficiência na engenharia
Lançamento de produtos	Programas de lançamento: efetivo versus planos



Perspectiva de inovação e aprendizado:	
Metas	Indicadores
Liderança tecnológica	Prazo para o desenvolvimento de novas tecnologias
Aprendizado na fabricação	Prazo em que o processo atinge a maturidade
Foco no produto	Porcentagem dos produtos que gera 80% nas vendas
Time to market	Lançamento de novos produtos versus concorrentes

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

2.1.1 Perspectiva interna da empresa

Em que devemos ser excelentes?

Os indicadores voltados para os clientes são importantes, mas devem ser convertidos em atividades internas da empresa para atender às expectativas dos clientes. O desempenho no ponto de vista dos clientes decorre de decisões e ações em todo âmbito da organização. Os gerentes devem observar nas operações internas que os capacitam a satisfazer às necessidades dos clientes.

Fatores que, por exemplo, afetam a duração dos ciclos, a qualidade, a habilidade dos empregados e a produtividade. As empresas também devem empenhar-se para identificar e mensurar suas competências atingindo a liderança no mercado contínua.

2.1.2 Perspectiva de inovação e aprendizado

Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor?

Os indicadores voltados para os clientes e para os processos organizacionais internos do balanced scorecard identificam os parâmetros que a empresa considera mais importante para o sucesso competitivo. A competição exige que as empresas fabriquem produtos novos a serem lançados no mercado.

A capacidade de inovar, buscar um aprendizado amplo, ajuda a empresa a se destacar a cada dia e com isso abrange um valor maior para os clientes na eficiência operacional da empresa.

2.1.3 Perspectiva financeira

Como parecemos para os acionistas?

Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. Entende-se que os indicadores financeiros são resultados de ações operacionais e que o resultado financeiro é o bom desempenho nos fundamentos. Em outro sentido a empresa não deve focar somente nos indicadores financeiros. Outras informações devem ser levadas em consideração para que a empresa tenha realmente bom desempenho.

Os indicadores de satisfação dos clientes no desempenho interno do negócio e inovação de melhoria decorrem da visão do mundo, própria da empresa, na perspectiva de fatores críticos na realização do alcance ao sucesso. Em relação aos indicadores do balanced scorecard não garante uma estratégia vitoriosa. Tais indicadores indicam que as estratégias das empresas são indicadores específicos mensuráveis. A não conversão do melhor desempenho operacional, pelo balanced scorecard, em melhor desempenho financeiro para reformular planos de implementação são um bom exemplo. Para que a empresa obtenha resultados operacionais, os gerentes devem aproveitar ou destacar o excesso de capacidade, no aumento da receita ou eliminando-o a redução das despesas.

A contabilidade gerencial caminhando junto com o planejamento estratégico contribui quanto para a empresa? Será que por meio destes a empresa pode tomar decisões mais significativas, pode avistar horizontes mais amplos e concretos?

O planejamento estratégico foi associado com a obtenção de lucratividade e, em função desse aspecto desde o final da década de 60 tem sido empregado pelas empresas que buscam obter melhor desempenho. O sucesso do planejamento estratégico depende do controle e da avaliação que ocorrem a partir da existência das ferramentas da contabilidade gerencial. É nesse sentido que a adequação de contabilidade gerencial proporciona apoio necessário ao processo de planejamento como um todo.

Segundo, Kaplan e Norton (2004, p.31 a 33):

[...] implementando o balanced scorecard os gerentes de hoje reconhecem o impacto dos indicadores sobre o desempenho. No entanto, raramente raciocinam sobre a mensuração como parte essencial da estratégia. Por exemplo, os executivos às vezes buscam novas estratégias e processos operacionais inovadores, destinados a gerar níveis de desempenho revolucionários, mas continuam a usar os mesmos indicadores financeiros de curto prazo que prevaleceram durante décadas, como retorno sobre o investimento, crescimento das vendas e lucro operacional. Além de não adotarem novos indicadores para o monitoramento das novas metas e processos, esses gerentes tampouco questionam se as velhas medidas ainda são relevantes para as novas iniciativas.

Com a revolução mercadológica que as empresas buscam alcançar, ajuda no processo gerencial, traduzindo os objetivos estratégicos das empresas num conjunto coerente de indicadores de desempenho. O balanced scorecard é um sistema gerencial capaz de motivar melhorias drásticas em áreas críticas como produtos, processos, clientes e mercados.

O scorecard propõe aos gerentes quatro diferentes perspectivas para a escolha dos indicadores. Ele complementa os indicadores financeiros tradicionais com medidas de desempenho referentes aos clientes, aos processos internos e às atividades de inovação e melhoria. Os novos indicadores diferem dos adotados tradicionalmente pelas empresas sob alguns aspectos importantes.

Enquanto os indicadores financeiros tradicionais relatam o que ocorreu no período anterior, sem mostrar como os gerentes serão capazes de melhorar o

desempenho no período seguinte, o scorecard funciona como a pedra angular para o sucesso da empresa no presente e no futuro. Em conjunto amplo e específico pode-se concluir que as empresas querem conquistar uma alternativa de melhorias para alcançar a satisfação dos seus clientes em cada atividade proposta pela empresa.

As informações decorrentes das quatro perspectivas asseguram o equilíbrio entre indicadores externos, como lucro operacional, e indicadores internos, como desenvolvimento de novos produtos. Esse conjunto balanceado revela os tradeoffs³ já exercidos pelos gerentes entre diferentes indicadores de desempenho e os encoraja a atingir suas metas no futuro sem a necessidade de novas opções excludentes entre os fatores críticos do sucesso.

O balanced scorecard não é um paradigma a ser aplicado às empresas em geral ou mesmo no âmbito setorial. Diferentes situações de mercado, estratégias de produtos e ambientes competitivos exigem diferentes scorecards. As unidades de negócios devem desenvolver scorecards próprios, compatíveis com sua missão, estratégia, tecnologias e cultura.

A contabilidade gerencial através de seu profissional, o **contabilista**, deve incorporar este instrumento para aplicar em seu trabalho, principalmente por trazer formas de gestão não apenas financeiras, mas também que considera outros aspectos que são de muita importância como os clientes, os funcionários, os concorrentes, os fornecedores, o governo, etc. Somente utilizando conceitos como estes é que a contabilidade gerencial poderá participar de processos importantes como o planejamento estratégico.

Segundo Kaplan e Norton, (1997, p.155)

[...] existe três princípios que permitem a integração do balanced scorecard de uma empresa a seu planejamento estratégico:

- Relação de causa e efeito
- Vetores de desempenho (indicadores)
- Relação com os fatores financeiros.

³Pode ser traduzida livremente como "relação de compromisso" ou "perde-e-ganha", refere-se, geralmente, a perder uma qualidade ou aspecto de algo, mas ganhando em troca outra qualidade ou aspecto, isso implica que uma decisão seja feita com completa compreensão tanto do lado bom, quanto do lado ruim de uma escolha em particular.

A relação de causa e efeito do balanced scorecard baseia-se em uma sequência de hipóteses que deve demonstrar o caminho percorrido para chegar até os objetivos da estratégia estabelecida. Por exemplo, se o objetivo é aumentar os lucros é preciso que os funcionários sejam treinados em produção, eles adquirirão então, mais conhecimentos sobre os produtos que podem vender; conseqüentemente se os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas, então, aumentará e a confiança dos clientes nos produtos da empresa também; por fim a perspectiva financeira é suprida pelo aumento dos lucros.

O balanced scorecard, é um conjunto de medidas representadas **por indicadores ou vetores de desempenho** que traduzem as estratégias da empresa em objetivos e resultados a serem alcançados. Assim é exatamente esse o objetivo das medidas de desempenho em um planejamento estratégico. Todos esses indicadores são utilizados para comunicar a maneira como os resultados devem ser alcançados, como também acompanhar o sucesso na implantação do planejamento estratégico em uma empresa.

A **relação com os fatores financeiros** traz o pressuposto de que pode ser observado o retorno que cada programa de melhoria traz para a empresa, isso mostra que os fatores financeiros de uma empresa integram aos outros fatores de relevância dentro do planejamento estratégico, fazendo com que a contabilidade gerencial possa ser muito bem aproveitada, juntamente com a utilização de suas ferramentas.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 67-69):

[...] reflete sobre a utilização do balanced scorecard como sistema gerencial estratégico nas empresas, a capacidade de explorar ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que a capacidade de construir e gerenciar ativos físicos.

Recentemente, algumas empresas iam além da tradicional visão inicial do scorecard, para descobrir seu valor como pedra angular de um novo sistema gerencial estratégico. Usando dessa maneira, o scorecard trata de uma deficiência muito séria nos sistemas gerenciais tradicionais: a incapacidade das empresas de conectar a estratégia de longo prazo às ações de curto prazo.

O sistema de controle operacional e gerencial da maioria das empresas se desenvolve em torno de indicadores e metas financeiras que têm pouca relação com o progresso na realização dos objetivos estratégicos de longo prazo. Assim, a ênfase da maioria das empresas nos indicadores financeiros de curto prazo cria um hiato entre o desenvolvimento e a implementação da estratégia.

Segundo os autores Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (2010, p.127-129) faz um breve comentário sobre a estratégia de nível empresarial:

[...] conforme a reestruturação empresarial pode-se dizer que é um amplo, conjunto de decisões e ações, tais como modificar a própria organização do trabalho na empresa, reduzir a quantia de dinheiro à disposição de executivos seniores (pela hipótese de uma dívida corporativa maior, ou pelo aumento do pagamento de dividendos, ou pela declaração de um special one-time dividend, ou por corporate share buy-backs) e adquirir ou desinvestir em unidades de negócio. Idealmente, o propósito da reestruturação de vários stakeholders.

A reestruturação organizacional refere-se à modificação fundamental da própria organização do trabalho no nível empresarial ou reconfiguração de forma radical das atividades e das relações no nível da unidade de negócio.

A reestruturação organizacional pode ser feita em áreas da empresa ou em sua totalidade. O objetivo, em qualquer dos casos, é aumentar a eficácia e a eficiência.

A reestruturação financeira refere-se à redução da quantidade de dinheiro disponível aos executivos seniores, de modo que não fiquem tentados a despendar a riqueza dos acionistas em projetos não lucrativos. A redução da quantidade de dinheiro também pressiona os executivos a enfatizar a eficiência à medida que a disponibilidade financeira diminui.

A reestruturação financeira tem por base a teoria do agente. A premissa dessa teoria é a de que os altos administradores são frequentemente pagos e recompensados com base em estratégias que servem seus próprios interesses e não necessariamente beneficiam os acionistas. Por exemplo, as recompensas da administração podem ser aumentadas mais por meio do crescimento e da diversificação do que pelo aumento do valor da empresa.

A reestruturação de portfólio refere-se à aquisição ou desinvestimento de unidades de negócio para aumentar o valor da empresa.

Segundo os autores Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (2008, p. 308):

[...] a estrutura organizacional é específica as relações hierárquicas, os procedimentos, controles, autoridades e processos de tomada de decisão da empresa. A estrutura, apoiando a implementação de estratégias, trata dos processos empregados para completar as tarefas organizacionais. Estruturas eficientes fornecem a estabilidade necessária para que a empresa possa atingir suas estratégias e mantenha suas vantagens competitivas normais, enquanto simultaneamente oferece flexibilidade para desenvolver tais vantagens estratégicas que serão necessárias para o futuro. Assim, a estabilidade estrutural oferece a capacidade que a empresa precisa gerenciar de forma consistente e previsível suas rotinas de trabalho diárias, enquanto a flexibilidade estrutural oferece a oportunidade de explorar as vantagens competitivas e fornece recursos às atividades que no qual a empresa necessitará para o seu sucesso no futuro.

Controles Organizacionais são direcionados para a utilização da estratégia, indicam como comparar os resultados reais com aqueles esperados e sugerem ações corretivas a serem tomadas quando a diferença entre estes é inaceitável. Quando os resultados esperados são menores, os controles organizacionais são mais relevantes.

O processo de tomar decisões em um bom sentido, das empresas é alcançar os objetivos futuros, por isso que a estrutura organizacional busca ter com base em suas atividades realizadas.

O enfoque estratégico ajuda as empresas a se dedicar em cada função realizada, alcançando um lucro positivo em suas vendas adquiridas no final de cada mês.

Os controles estratégicos são amplamente subjetivos verifica se a empresa esta apropriada às condições externas e às suas vantagens competitivas.

3 CONCLUSÃO

Como foi demonstrado ao longo do trabalho, a contabilidade gerencial, utiliza informações financeiras como base e incorpora fatores não financeiros para suas análises.

No planejamento estratégico, os temas financeiros e econômicos desempenham papel importante, já que os objetivos e medidas financeiras precisam definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todos os outros aspectos do planejamento estratégico.

As outras estratégias relacionadas com temas não financeiros acabam sendo vinculadas com objetivos e medidas financeiras que, de alguma forma, interferem no resultado financeiro da empresa, pois a eficiência é pressuposto de bom desempenho operacional e este é a mola propulsora da lucratividade.

O balanced scorecard é uma ferramenta poderosa para balizar o planejamento estratégico e acompanhar a evolução das ações, podendo realinhar qualquer desvio, ainda no percurso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru **Introdução a administração** - 8. ed., rev. e AM São Paulo: Atlas, 2011

KAPLAN, Robert S.;NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na pratica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PETER Wright, Mark J. Kroll, John Parnell **Administração Estratégica**. 1. ed São Paulo: Atlas, 2010.