



UniEVANGÉLICA
UNIVERSIDADE EVANGÉLICA DE GOIÁS



CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA EPP

CONTROLLING AS A TOOL FOR DEVELOPING FINANCIAL PLANNING FOR EPP

Daniela Ferreira Alves 1

Graduanda em Ciências Contábeis pela UniEvangélica-GO

Carlos Renato Ferreira 2

Mestre em Ciências Farmacêuticas - Gestão pela Universidade Evangélica
de Goiás - UniEvangélica

¹Daniela Ferreira Alves - Bacharelando no curso de Ciências Contábeis pela Universidade Evangélica de Goiás (UniEvangélica) –Brasil - Email: alvesdanifa@gmail.com.

²Carlos Renato Ferreira- Mestre em Ciências Farmacêuticas – Gestão pela Universidade Evangélica de Goiás – UniEvangélica

RESUMO

Este presente artigo teve como objetivo geral a importância do planejamento financeiro para empresas de pequeno porte, destacando em que momento a controladoria contribui para os resultados desejados. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão bibliográfica abrangente, foram consultados livros, artigos e sites de vários autores, permitindo aprofundar o entendimento sobre o tema. O estudo possibilitou atingir objetivos específicos, tais como: mapear os processos desde o planejamento até sua execução, analisar as intercorrências que podem surgir durante o percurso e verificar os benefícios concretos de um planejamento financeiro bem estruturado para empresas de pequeno porte (EPP).

Palavra-chave - Controladoria; Planejamento Financeiro; Empresas de pequeno Porte.

ABSTRACT

This article had as general objective the importance of financial planning for small companies, highlighting when controlling contributes to the desired results. The research was conducted through a comprehensive bibliographical review, were consulted books, articles and websites of various authors, allowing to deepen understanding on the subject. The study allowed to achieve specific objectives, such as: mapping processes from planning to execution, analyze the interdependencies that may arise during the course and verify the concrete benefits of a well-structured financial planning for small enterprises (EPP).

Keyword - Controlling; Financial Planning; Small Enterprises.

1. INTRODUÇÃO

A controladoria é uma área da gestão empresarial responsável pela análise e interpretação de dados financeiros, fornecendo informações estratégicas para a tomada de decisões. Já o planejamento financeiro envolve metas financeiras, alocação de recursos e estratégias para atingir objetivos de forma eficaz.

Este trabalho explorou a significância da controladoria para planejamento financeiro, evidenciando os benefícios da integração dessas áreas e estudou a elaboração de um planejamento, abordando sua estrutura, importância e objetivos.

Observando a economia do país através de pesquisas realizadas pelo Sebrae pode se notar que ela sofre com muitas variações, e as empresas de pequeno porte acabam encontrando na sua jornada alguns obstáculos. Fazendo necessários que haja uma estratégia no seu gerenciamento muito eficaz para que não sofra a consequência de ter que fechar as portas.

Pequenas empresas, devido começarem suas atividades com pouca disponibilidade financeira, enfrentam desafios que exigem estratégias de gerenciamento para evitar o encerramento de suas atividades.

Sebrae (2023), em uma pesquisa identifica que 60% das empresas não conseguem permanecer no mercado após o 5º ano de funcionamento. Desse total, 20% são as MPÉs que encerram suas atividades devido à falta de capital de giro e planejamentos. Sebrae (2023), também aborda em outra pesquisa que as Micro e Pequenas Empresas assumem um papel importante na geração de receitas no país, contribuindo com 30% do Produto Interno Bruto (PIB) desse segmento.

Considerando essa realidade, tornou-se essencial um estudo sobre as ferramentas e estratégias que a controladoria e o planejamento financeiro ofereceram para capacitar gestores a tomarem decisões mais eficazes. O principal problema abordado neste trabalho foi compreender por que a controladoria é importante para o planejamento financeiro de curto prazo em empresas de pequeno porte. Foram também estabelecidos objetivos específicos, como a análise dos processos desde o planejamento até a execução, a avaliação das

dificuldades encontradas e a investigação das variáveis envolvidas na implementação de planejamentos financeiros de curto prazo.

Este estudo, adotou um método de pesquisa bibliográfica, explorando artigos e livros previamente publicados para coletar dados fundamentais ao desenvolvimento do trabalho. Essa abordagem permitiu aprofundar o entendimento teórico e prático da interação entre a controladoria e o planejamento financeiro, especialmente no contexto das pequenas empresas.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1. Controladoria

Controladoria é um departamento de extrema importância para as empresas, sendo uma área da gestão empresarial responsável por fornecer relatórios que objetivam o alcance do planejamento e controle da execução.

Segundo a visão exposta de CONDUTA (2021), a controladoria é considerada uma ciência que integra conhecimentos de diversas áreas, como contabilidade, administração, economia, tecnologia da informação, utilizando os conhecimentos dessas áreas para embasar na tomada de decisão com o alinhamento de objetivos e metas.

“A missão da área de Controladoria é a de promover a eficácia organizacional, o que é possível apenas por meio do provimento de informações na medida e formato exatos, que levem às escolhas das melhores alternativas de decisão.” NASCIMENTO (2015, p.03)

De acordo com Barreto (2012), apesar de a Controladoria utilizar principalmente dados contábeis, sua atuação vai além da gestão do sistema contábil da organização, transformando-se em uma fonte de informações variadas.

A Controladoria também leva em conta os hábitos, comportamentos e culturas da organização pois cada empresa tem padrões comportamentais específicos.

2.2. Controller

É o profissional que atua dentro do departamento de controladoria. Tendo como função planejamento, monitoramento e execução dos planos traçados pela instituição. Além de gerar relatórios e gerenciá-los. E responsável por garantir que os processos financeiros sejam eficazes, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento da organização.

Padoveze (2016) afirma que o controller assume um papel estratégico na organização ao estruturar a contabilidade e gerenciar o planejamento e controle dos resultados. Sua principal missão é garantir que a empresa alcance os resultados planejados.

De acordo com Fernandes e Galvão (2016), para que a controladoria atinja seus objetivos de maneira eficaz, é essencial que o controller possua tanto conhecimentos técnicos quanto habilidades interpessoais. Ele deve aplicar essas competências em benefício da equipe, respeitando sua posição hierárquica, já que seu papel é fornecer informações detalhadas e úteis para os gestores e parceiros, sem atuar diretamente na tomada de decisões.

Como destacado acima o controller precisa ter algumas habilidades interpessoais e dentre elas estão: Boa comunicação, capacidade analítica e visão estratégica.

E dentre as funções do controller podemos destacar as seguintes: Elaborar o planejamento financeiro, diagnóstico de processos e revisão de controle e monitorar e analisar relatórios financeiros

Figura 1: Habilidades do Controller



Fonte: BERMUDO; VERTAMATTI, 2015

2.3. Planejamento

O planejamento é um método essencial de organização tornando possível realizar um projeto de como alcançar objetivos e metas traçados no hoje, mas com o intuito de se obter resultados no futuro. Cherobim (2016, p. 418) expressa isso ao dizer “Planejamento é o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las...”.

De acordo com Chiavenato (2021, p.86) “O planejamento substitui a improvisação pela preparação prévia e é a maneira pela qual se elaboram planos. Todo plano é a consequência do planejamento”.

Durante o planejamento, ocorrem previsões e são elaboradas estratégias; as decisões são tomadas antecipadamente sobre o que fazer, como fazer, quando e por quem. (Santos, 2010). Assim, o planejamento é, talvez não a exclusiva, mas a maneira mais eficaz de controle.

2.4. Planejamento financeiro

É imprescindível o planejamento financeiro em meio à situação global atual não apenas para as empresas de grande porte, mas também para todas as organizações que almejam permanecer competitivas e rentáveis para seus proprietários e investidores. Esse processo é essencial para garantir o sucesso da empresa, caso seja bem elaborado, mas pode levar ao fracasso se não for realizado de maneira adequada.

“O planejamento financeiro estabelece como os objetivos financeiros devem ser alcançados. Assim, um plano financeiro é uma declaração do que deve ser feito no futuro.” (Ross; Westerfield e Jordan, 2022, p.132).

O Planejamento financeiro não se resume a um único momento, mas sim a um processo em constante evolução. É crucial realizar um acompanhamento para identificar e aplicar os ajustes necessários (Sousa, 2018).

Afirma Gropelli, (2010) que o planejamento financeiro consiste na adequada alocação dos recursos financeiros para evitar gastos excessivos e aproveitar de forma eficiente os investimentos.

Figura 2 - ciclo do planejamento financeiro



Fonte: Jornal Universo Online, (2022).

2.5. Capital de giro

O termo capital de giro se refere aos fundos necessários para manter as atividades diárias de uma organização. Estes fundos são utilizados para custear gastos rotineiros, como pagamento de fornecedores, salários dos colaboradores, despesas de manutenção, entre outros.

“O capital de giro é um recurso de longo prazo não aplicado em ativos imobilizados e, portanto, disponível para financiar as aplicações circulantes”. (ROSS, 2015, p.3),

Mas conforme kuazaqui (2015, p.67) “Capital de Giro constitui o montante suficiente para suprir as necessidades de curto prazo de uma empresa, geralmente de um mês.”

“Em um sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado.” (Neto; Silva, 2011, p. 03).

Em resumo, o capital de giro é o montante de dinheiro disponível que a empresa precisa para assegurar o funcionamento adequado de suas operações do dia a dia. Sua importância é fundamental para garantir a continuidade dos negócios e a estabilidade financeira da empresa.

2.6. Fluxo de caixa

Os propósitos do fluxo de caixa são variados, porém o mais importante é ter uma visão completa de todas as operações (receitas e despesas) diárias, relacionadas ao grupo de ativos circulantes. Dessa forma, é possível ter uma noção das disponibilidades, o que reflete a liquidez da empresa. Outros objetivos do fluxo de caixa também são significativos, como por exemplo: Garantir recursos para a execução das transações estabelecidas no planejamento financeiro.

De acordo com Kuzaqui (2015, p.67), “Fluxo de caixa é o instrumento de gestão financeira que projeta para o futuro as entradas e saídas financeiras, de forma que a empresa consiga efetuar a programação de pagamentos e investimentos, podendo prever resultados e a rentabilidade”.

Por meio do fluxo de caixa é possível identificar possíveis sobras e carências de dinheiro, permitindo assim a adoção de medidas para resolver essas situações. Vale destacar que a gestão do caixa é essencial para as decisões financeiras, revelando a quantia disponível imediatamente. (Silva, 2009).

Em outras palavras, a geração de caixa é mais relevante do que a obtenção de lucro, visto que a falta de dinheiro é o que pode levar uma empresa à falência, não a falta de lucratividade. Existem diversos casos de empresas que foram à falência mesmo apresentando lucro contábil. (Sá, 2014).

Dessa forma podemos concluir que o fluxo de caixa é essencial para o desempenho das atividades financeiras da empresa controlando as entradas e saídas de forma detalhada e mostrando os possíveis cenários que será enfrentado.

2.7. Empresas de pequeno porte (EPP)

TRIBUTINO, (2024) define que uma Empresa de Pequeno Porte (EPP) é caracterizada por um rendimento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões. Além disso, a EPP deve ter entre 10 a 49 funcionários nos setores de comércio e serviços, e entre 20 a 99 empregados nas áreas de indústria e construção.

Figura 3: Classificação referente ao porte das empresas

Classificação da empresa	Faturamento anual
Grupo I – Empresa de Grande Porte	Superior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais).
Grupo II – Empresa de Grande Porte	Igual ou inferior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e superior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais).
Grupo III – Empresa de Médio Porte	Igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) e superior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais).
Grupo IV – Empresa de Médio Porte	Igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais).
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) e superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).

Fonte: Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa (2022)

Essas orientações ajudam a entender como as empresas se encaixam no mercado, permitindo oferecer apoio e regras específicas para cada tipo de empresa.

3. METODOLOGIA

A metodologia científica engloba as estratégias, práticas e ferramentas empregadas para a realização de uma pesquisa. Isso envolve a explicação minuciosa dos procedimentos de coleta e interpretação de informações, juntamente com a argumentação para a seleção dessas abordagens.

“Método é a maneira de se proceder ao longo de um caminho. Na ciência, os métodos constituem os instrumentos básicos que dispõem em sistemas e traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista para alcançar um objetivo ao longo de um percurso.” (FACHIN, 2017 p. 28).

3.1. Tipo de pesquisa

A presente pesquisa adotara um método de pesquisa indutiva com abordagem qualitativa e será uma pesquisa com desenvolvimento bibliográfico.

A pesquisa bibliográfica consiste em buscar, selecionar e analisar materiais já existentes sobre o assunto em estudo. Lakatos diz que

“A bibliográfica é realizada com base em fontes disponíveis, como documentos impressos, artigos científicos, livros, teses, dissertações, mas não podemos esquecer que toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregado”. (Lakatos, 2021, p.45)

Portanto a pesquisa será desenvolvida com intuito de compreender é investigar a relevância do planejamento financeiro nas organizações de pequeno porte e analisar de que forma a área de controladoria pode contribuir durante o processo de crescimento para alcançar resultados positivos. Pretende-se também avaliar os impactos do planejamento financeiro nas empresas que adotam essa prática.

4. RESULTADOS E DISCUSOS

Segundo Chavionato (2022), o planejamento financeiro é uma ação fundamental para as organizações, pois oferece diretrizes para a condução, execução e controle das atividades realizadas, visando o alcance das metas, objetivos e resultados esperados.

Neto e Lima (2016), aborda que o planejamento financeiro busca revelar as necessidades de expansão da empresa e prever possíveis dificuldades e desequilíbrios que possam surgir. Através desse planejamento, torna-se possível escolher os ativos mais

lucrativos e adequados ao perfil do negócio, visando alcançar uma rentabilidade mais atraente sobre os investimentos.

O planejamento financeiro é feito através de projeções dos fatos já realizados, para se ter um ponto de partida. Rasoto et al. (2012), afirma em sua obra que para que o empresário consiga projetar cenários de forma eficaz, é fundamental realizar uma pesquisa sobre a intenção de consumo dos clientes e ter um bom conhecimento de mercado, especialmente ao estimar o volume de vendas.

Quando as projeções de vendas são precisas, o gerenciamento dos recursos tornam-se mais simples e eficientes, ajudando a empresa a evitar problemas de caixa e a alocar melhor seus investimentos. Embora não haja uma fórmula garantida para o sucesso, o uso de metodologias adequadas pode ajudar a reduzir as chances de falhas e aumentar a precisão no planejamento financeiro.

O planejamento financeiro é dividido em 2 etapas, sendo o estratégico que é considerado o de longo prazo pois dentro da sua elaboração seus retornos podem variar entre 2 a 10 anos. E tem o planejamento financeiro operacional que é considerado de curto prazo com retorno estimado de 1 e 2 anos. CHIAVENATO (2022).

Após realização de pesquisas bibliográfica foi possível encontrar uma estrutura de um planejamento financeiro conforme objetivo traçados nesse trabalho.

4.1. Estrutura de um planejamento financeiro de curto prazo

1º passo: ver a situação da empresa atual: analisar os dados contábeis e financeiros para compreender em que posição a empresa está atualmente. Assim possibilitando visualizar quais estratégias deve ser implementada.

2º passo: definir metas e objetivos: após compreender os objetivos e metas é possível definir o caminho a ser seguido.

3º Definir plano de ação: funcionara como um roteiro que irá orientar a execução de cada etapa, especificando as atividades prazos e responsáveis, que cada setor da empresa deverá seguir para atingir ao objetivo.

4º passo: acompanhar despesas e receitas: para ter esse controle utilizasse a ferramenta de fluxo de caixa que possibilita fazer os lançamentos de toda receita e despesas. Tornando possível o confronto e análise se a empresa conseguirá cumprir com suas obrigações em curto prazo.

5º passo: fluxo de caixa projetado: após acompanhar o fluxo de caixa realizado torna possível realizar uma projeção do que pode acontecer nos próximos meses, provisionando as despesas fixas baseado no fluxo de caixa anterior e as despesas variáveis levando em consideração a programação dos demais departamentos da empresa. E as receitas após análise das carteiras de clientes a receber e levando em consideração a meta que o departamento de vendas pretende atingir.

4.2. Possíveis intercorrências

- **Planejar sem controlar e ou executar:** apenas elaborar um planejamento sem colocá-lo em prática e sem um monitoramento adequado não garante o sucesso do projeto. A ausência de acompanhamento contínuo, para verificar se o plano está sendo implementado de maneira correta, pode trazer surpresas desfavoráveis ao longo do período.
- **Não integrar os setores:** para que os objetivos sejam alcançados e necessário a integração dos setores, para que todos estejam alinhados com os objetivos da organização.
- **Misturar gastos pessoais com gastos das empresas:** AMANTES (2016) diz que além das consequências legais, a confusão patrimonial provoca uma visão turva do negócio, tornando mais difícil reconhecer os lucros e as perdas da empresa. Isso, por sua vez, pode levar a escolhas erradas e à desordem entre os bens da empresa e os bens pessoais.

- **Distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa;** Conforme Rasoto et al. (2012), distribuições de lucros sem um planejamento financeiro focado na liquidez podem se basear no aumento das vendas e dos lucros projetados. Esse método, ao não considerar o regime de caixa, pode levar os empresários a questionarem os ganhos reais, pois os lucros acabam sendo reinvestidos em ativos, como estoques ou contas a receber. E fazer distribuição de lucro baseado somente no que a empresa tem em caixa sem se atentar se a empresa está dando lucro contábil, pode prejudicar os projetos.
- **Não observar os fatores externos:** após estabelecer metas para o aumento de vendas e necessário verificar se existe número suficiente de consumidores compatível. E necessário também a verificação de potenciais crises econômicas que o seguimento pode enfrentar no decorrer do período planejado.

4.3. Controladoria para o planejamento financeiro

Conforme já expressado anteriormente controladoria e um departamento de extrema importância, responsável por fornece relatórios com o objetivo de alcançar o planejamento e controlar a execução.

Borges (2021) destaca que a controladoria desempenha um papel essencial nas etapas de planejamento, execução e controle dos processos e resultados. Além disso, sua visão abrangente dos processos empresariais permite reunir dados de diversos setores, oferecendo relatórios que atendem às necessidades dos usuários.

Conforme aponta Pereira (2016), a controladoria ajusta suas práticas de acordo com as demandas de cada organização. No entanto, mantém sua função central de disponibilizar informações estratégicas para os gestores, auxiliando-os na definição dos rumos da empresa. Também é papel da Controladoria acompanhar o planejamento de curto prazo, detectar possíveis desvios e capacitar a gestão da empresa para corrigirem os rumos da organização quando necessário.

Diante disso, podemos notar nas suas funções de controladoria objetivos que integram com o planejamento financeiro, auxiliando na implementação e na execução. Um dos pontos que é abordado por JORGE, (2008) que é de responsabilidade da controladoria, mas que além de outras funções pode contribuir para o planejamento financeiro:

“preparação e a interpretação dos relatórios financeiros da organização: estas atividades requerem um levantamento acurado e, sobretudo, uma linguagem de fácil entendimento pelos especialistas e gestores da organização, com um tratamento suficientemente sintetizado, sem perda de conteúdo analítico

A verificação sistemática e permanente dos objetivos e metas: Uma ação preventiva e corretiva com relação a objetivos e metas não atingidos é parte integrante das atribuições da Controladoria”. (JORGE, 2008, p.02)

Chaves, (2021, p. 12) também nos traz exemplos descritos em sua obra “o seu papel é o de reler os relatórios que já foram concluídos na contabilidade, fazer uma análise minuciosa e de forma holística, produzindo assim opções para o planejamento das ações com o intuito de alcançar o objetivo que se deseja.”

Assim como os autores descritos acima, SCHMIDT; SANTOS, também nos traz objetivos integrantes.

– Verificar que o plano de produção esteja dentro das capacidades de produção da entidade. Isso envolve comparar os volumes de produção projetados com as médias históricas de produção da empresa;

– Verificar para que os níveis de gastos sejam proporcionais às atividades a eles relacionadas. Por exemplo, os gastos com instalações devem aumentar se a empresa está construindo uma outra unidade, enquanto os gastos de viagem devem aumentar se vier a existir uma equipe de vendas maior;

– Verificar para que haja fundos suficientes para as atividades projetadas. Se não existir uma quantidade suficiente de fundos gerados por capital próprio ou de terceiros, o plano deve ser reprojetoado em uma escala menor.” (SCHMIDT; SANTOS, 2009, p.61).

Assim, a Controladoria se torna um elo indispensável entre o planejamento financeiro e a execução prática, auxiliando na gestão dos recursos, na análise de viabilidade das ações e na busca constante pela eficácia organizacional.

Fernandes e Galvão (2016) nos traz em sua pesquisa que embora muitas Pequenas Empresas resistam à adoção da controladoria devido aos custos percebidos, é possível adaptar

essa ferramenta de gestão à estrutura organizacional de qualquer empresa. As EPPs também podem terceirar os serviços o que fara com que o custo seja mais viável. Embora controladoria deva ser visto como um investimento, não um custo.

5. CONCLUSÃO

Com base nas pesquisas já mencionadas neste artigo, as Empresas de Pequeno Porte (EPP) desempenham um papel vital na economia brasileira, principalmente pelo volume de empregos que geram e pela representatividade na economia. No entanto, as EPP enfrentam grandes desafios devido ao acesso limitado a recursos financeiros e à baixa estrutura organizacional.

Esse cenário faz com que muitas dessas empresas tenham dificuldades em sobreviver, resultando em uma alta taxa de fechamento, especialmente nos primeiros anos de operação.

A questão central deste estudo, "Por que a controladoria é importante para o planejamento financeiro de curto prazo em empresas de pequeno porte?", buscou compreender como a controladoria pode fortalecer o desenvolvimento do planejamento financeiro e quais benefícios sua implementação pode trazer para essas empresas.

O trabalho relevou que o sucesso das empresas de pequeno porte (EPPs) depende não só de bons planos e estratégias de vendas, mas principalmente de uma gestão financeira eficaz. Muitos empresários focam na estrutura ou no aumento de vendas, negligenciando a necessidade de entender profundamente o que acontece no dia a dia da empresa. Para garantir a permanência no mercado, é essencial que os proprietários compreendam todas as operações da e planejem seu futuro com base em dados concretos.

Nesse sentido, o planejamento financeiro se destaca como uma ferramenta indispensável para a sustentabilidade das EPPs, pois permite uma organização eficiente dos recursos, auxiliando na projeção de receitas, despesas e no preparo para imprevistos,

consolidando uma base sólida para enfrentar oscilações no mercado. Um planejamento adequado estabelece metas financeiras realistas e monitoráveis, possibilitando ajustes nas estratégias e controle rigoroso do fluxo de caixa. Isso assegura a manutenção de capital de giro para operações diárias e evita dependência excessiva de crédito, um fator de risco financeiro.

A controladoria, portanto, torna-se fundamental para a eficácia desse planejamento. Na fase inicial, ela realiza um diagnóstico detalhado da situação financeira da empresa, identificando pontos fortes e fracos e estabelecendo as bases para um planejamento financeiro sólido, em linha com o primeiro objetivo específico do estudo: levantar os processos de planejamento até sua execução. Além disso, a controladoria define relatórios gerenciais essenciais, proporcionando uma visão precisa da saúde financeira da empresa.

Durante a execução do planejamento, o Controller desempenha um papel crucial ao monitorar a implementação das ações planejadas e garantir que cada etapa seja cumprida conforme esperado.

Isso atende ao segundo objetivo específico do trabalho, que é analisar intercorrências durante a execução do planejamento. O Controller se envolve com todas as áreas da empresa, compreendendo as necessidades de cada departamento e integrando esforços para minimizar erros e maximizar resultados. Ao identificar desvios ou desafios imprevistos, o Controller propõe ajustes rápidos e eficazes, promovendo uma gestão ágil.

Por fim, ao observar e investigar variáveis relacionadas ao planejamento financeiro de curto prazo, conforme o terceiro objetivo específico, a controladoria pode propor planos corretivos de maneira rápida. Isso significa que, em vez de esperar que os problemas se acumulem, o profissional pode intervir rapidamente, ajustando as estratégias e processos, realocando recursos ou revisando previsões financeiras. Dessa forma, a controladoria não apenas garante que as metas financeiras sejam atingidas, mas também contribui para a construção de uma cultura de melhoria contínua dentro da EPP, o que é crucial em um ambiente de negócios em constante mudança.

Essa abordagem integrada de planejamento, monitoramento e correção permite que as empresas não apenas sobrevivam, mas prosperem em um ambiente competitivo e em constante transformação.

6. Bibliografia

A falta de planejamento é um dos vilões da mortalidade das empresas no Brasil. Disponível em: <<https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/a-falta-de-planejamento-e-um-dos-viloes-da-mortalidade-das-empresas-no-brasil>>. Acesso em: 1 set. 2024.

ANVISA. Porte de empresas: esclareça todas as suas dúvidas. 3 jul. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2019/porte-de-empresas-esclareca-todas-as-suas-duvidas>. Acesso em: 8 dez. 2024.

AMANTE, Heloisa. Os riscos de misturar a pessoa física com a pessoa jurídica. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/os-riscos-de-misturar-a-pessoa-fisica-com-a-pessoa-juridica/350813220>. Acesso em: 20 out. 2024.

BARRETO, Maria da Graça P. Controladoria na gestão - 1ª edição. [São Paulo]: Editora Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502088627. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088627/>. Acesso em: 18 abr.

BERMUDO, Vera; VERTAMATTI, Roberto. Controladoria Estratégica e Seus Desdobramentos Comportamentais. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. E-book. p.52. ISBN 9788597002522. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597002522/>. Acesso em: 03 nov. 2024.

BORGES, Pedro Felipe Mendes. Et al. **Controladoria aplicada nas micro e pequenas empresas como ferramenta de gestão**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 06, Ed. 11, Vol. 05, pp. 87-105. Novembro 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/controladoria>, acessado em 27/10/2024.

CHAVES, Renan Tavares. A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA. Repositório Institucional da UFRJ, 2021. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/15118>. Acesso em: 27 out. 2024.

CHEROBIM, Ana P. Administração Financeira. [Rio de Janeiro]: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788595154124. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154124/>. Acesso em: 05 mai. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Fundamentos de Administração. [Rio de Janeiro]: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597027549. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027549/>. Acesso em: 05 mai. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão Financeira: Uma Abordagem Introdutória. 4th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.108. ISBN 9786559772902. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772902/>. Acesso em: 27 out. 2024.

CONDUTA, Luis F. Controladoria estratégica. [São Paulo]: Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9786589881001. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786589881001/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

EPITÁCIO, Isaac. Planejamento Financeiro: Dicas para organizar suas finanças - Jornal Universo On-line. 23 out. 2022. Disponível em: <https://jornaluniversoonline.com.br/planejamento-financeiro-7-dicas-para-organizar-suas-financas/>. Acesso em: 8 dez. 2024.

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. [São Paulo]: SRV Editora LTDA, 2017. E-book. ISBN 9788502636552. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636552/>. Acesso em: 12 mai. 2024.

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo-benefício. REVISTA DE TECNOLOGIA APLICADA (RTA), v. 5, n. 1, p. 3-16, 2016. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/904/448>. Acesso em: 3 nov. 2024.

GROPELLI, A A.; NIKBAKHT, Ehsan. Administração Financeira - Série Essencial, 3ª edição. [São Paulo]: SRV Editora LTDA, 2010. E-book. ISBN 9788502039025. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502039025/>. Acesso em: 05 mai. 2024.

JORGE, Antonio Salvador Morantefauzi T. Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário. Rio de Janeiro: Atlas, 2008. E-book. p.2. ISBN 9788522466580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522466580/>. Acesso em: 02 nov. 2024.

KUAZAQUI, Edmir. Planejamento Estratégico. [São Paulo]: Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522122523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>. Acesso em: 05 mai. 2024.

LAKATOS, Eva M. Metodologia do Trabalho Científico. [São Paulo]: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 12 mai. 2024.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. Metodologia Científica. [São Paulo]: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 12 mai. 2024.

NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. Controladoria: Instrumento de Apoio ao Processo Decisório. [São Paulo]: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522499038. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499038/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

NETO, Alexandre A.; SILVA, César Augusto T. Administração do capital de giro, 4ª edição. [São Paulo]: Grupo GEN, 2011. E-book. ISBN 9788522484751. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484751/>. Acesso em: 05 mai. 2024.

NETO, Alexandre A.; LIMA, Fabiano G. Fundamentos de Administração Financeira, 3ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book. p.18. ISBN 9788597010145. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597010145/>. Acesso em: 29 out. 2024.

PADOVEZE, Clóvis L. Administração financeira: uma abordagem global. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2016. E-book. p.25. ISBN 978-85-472-0497-6. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-472-0497-6/>. Acesso em: 22 out. 2024.

PADOVEZE, Clóvis L. Controladoria Básica: 3ª edição revista e atualizada. 3rd ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. p.86. ISBN 9788522125173. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522125173/>. Acesso em: 03 nov. 2024.

Pequenos negócios aceleram emprego e PIB no país. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-aceleram-emprego-e-pib-no-pais/>>. Acesso em: 1 set. 2024.

PEREIRA, Vaniza. Controladoria. Porto Alegre: SAGAH, 2016 E-book. p.15. ISBN 9788569726210. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788569726210/>. Acesso em: 02 nov. 2024.

Planejamento Financeiro: Dicas para organizar suas finanças. Disponível em: <<https://jornaluniversoonline.com.br/planejamento-financeiro-7-dicas-para-organizar-suas-financas/>>. Acesso em: 7 maio. 2024.

Porte de empresas: esclareça todas as suas dúvidas. Disponível em: <<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2019/porte-de-empresas-esclareca-todas-as-suas-duvidas>>. Acesso em: 15 set. 2024.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey; et al. Administração Financeira. [Porto Alegre]: Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788580554328. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554328/>. Acesso em: 05 mai. 2024.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. Fundamentos de Controladoria (V.17). Rio de Janeiro: Atlas, 2009. E-book. p.62. ISBN 9788522494316. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522494316/>. Acesso em: 03 nov. 2024.

SANTOS, Roberto Vatan dos. Controladoria: uma introdução ao sistema de gestão econômica (Gecon). [São Paulo]: SRV Editora LTDA, 2010. E-book. ISBN 9788502109094. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502109094/>. Acesso em: 05 mai. 2024.

SEBRAE. 6 estratégias para organizar o planejamento financeiro da sua empresa. PORTAL SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ce/artigos/6-estrategias-para-organizar-o-planejamento-financeiro-da-sua-empresa,55419a2091a3a710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 27 out. 2024.

SILVA, Edson Cordeiro da. Introdução à Administração Financeira - Uma Nova Visão Econômica e Financeira para a Gestão de Negócios das Pequenas e Médias Empresas. [São Paulo]: Grupo GEN, 2009. E-book. ISBN 978-85-216-2779-1. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2779-1/>. Acesso em: 05 mai. 2024.

SOUSA, Almir Ferreira de. Planejamento financeiro pessoal e gestão do patrimônio. [São Paulo]: Editora Manole, 2018. E-book. ISBN 9788520455135. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520455135/>. Acesso em: 05 mai. 2024.

TRIBUTINO, D. Empresa de pequeno porte: saiba como abrir a sua com o nosso guia completo! Disponível em: <<https://tray.com.br/escola/empresa-de-pequeno-porte/>>. Acesso em: 15 set. 2024.