

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE  
- FANESE

NUCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”  
ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA E CONTROLADORIA III

MAQUILAUD WILSON TAVARES OLIVEIRA

ORÇAMENTO DE CAIXA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Aracaju – SE  
2010

MAQUILAUD WILSON TAVARES OLIVEIRA

## ORÇAMENTO DE CAIXA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Núcleo de Pós-graduação e Extensão da FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em Auditoria e Controladoria.

Aracaju – SE  
2010

MAQUILAUD WILSON TAVARES OLIVEIRA

## ORÇAMENTO DE CAIXA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em Auditoria e Controladoria.

---

Kléber Silva  
Avaliador

---

Josefa Vanuza dos Santos  
Coordenadora

---

Maquiland Wilson Tavares Oliveira

Aprovado com média: \_\_\_\_\_

Aracaju (SE), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	05
ABSTRACT.....	06
LISTA DE FIGURAS .....	07
1. INTRODUÇÃO .....	08
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	09
2.1 CONCEITOS DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL .....	09
2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO .....	12
2.3 O ORÇAMENTO PROPRIAMENTE DITO .....	14
2.4 PARCELAS DO ORÇAMENTO DE CAIXA .....	17
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	19
2.6 BIBLIOGRAFIA .....	20

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar uma ferramenta de valor reconhecido nos meios empresariais, o orçamento empresarial, mais especificamente o orçamento de caixa, e de que forma ele contribui para a governança, tomando o sentido de controle, organização e direção com planejamento estratégico. Deste modo, a partir de uma base teórica, procurou-se delinear aspectos conceituais, estruturais e de montagem do orçamento sob o enfoque de diferentes autores, sempre demonstrando o poder desta ferramenta e quais os princípios de aplicação para sua correta implantação, nesta linha, o trabalho ressalta quais preparativos organizacionais devem existir na empresa, para que sua aplicação seja eficiente. Esta direção metodológica foi tomada, justamente para responder a problemática proposta, qual seja, a alegação de que existem dificuldades intrínsecas no orçamento empresarial que o imobiliza, tornando-o ineficaz para cumprir cabalmente sua proposta, que é o de assistir a administração na tomada de decisões. Verificar-se-á o quão pertinente é este tema, e como através do desenvolvimento de modernas técnicas que o orçamento tem sofrido nos últimos anos, ratificaram-no como um dado a mais e imprescindível para a alta administração cumprir seus objetivos, e de que forma o planejamento estratégico perpassa a todos colaboradores, tornando-os agentes mobilizadores para tal cumprimento, seja no nível tático ou organizacional. Considerando o universo do tema em estudo, se quer pensou-se em esgotá-lo. Tanto é verdade, que para cumprir o objetivo, resolveu-se delimitá-lo e racionalizá-lo, dissertando apenas sobre o orçamento de caixa, que em relação as demais peças orçamentárias, é justamente a que resume as decisões diretas e de curto prazo, pois trabalha com efetivos desembolsos, e não com rubricas representativas mas de efeito diverso.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is a tool of proven value in business, the business budget, specifically the cash budget, and how it contributes to the governance, taking the sense of control, organization and direction with strategic planning. Thus, from a theoretical basis, sought to outline conceptual, structural and mounting budget from the focus of different authors, always demonstrating the power of this tool and on the principles of application for correct implementation, in line work which emphasizes organizational arrangements should exist in the company so that its implementation is efficient. This methodological direction was taken, just to answer the problems proposed, namely the claim that there are inherent difficulties in the business budget freezes, making it ineffective to carry through his proposal, which is to assist the administration in making decisions. There will be how important is this issue, and how through the development of modern techniques that the budget has suffered in recent years, have ratified it as a given and more essential for top management achieve its goals, and that a strategic planning permeates all employees, making them mobilizing agents for such compliance, whether at the tactical or organizational. Included the study subject, if you thought in exhausted. So many in fact that to accomplish the objective, we decided to limit it and rationalize it, just expounding on the cash budget, which compared with other parts budget, it is precisely that summarizes the decisions and direct short-term it works with actual disbursements, and not with items representative but diverse effect.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 .....	11
FIGURA 2.....	15
FIGURA 3.....	18

## 1- INTRODUÇÃO

É sabido de todos como a competitividade se torna onipresente no mundo dos negócios, o acirramento do mercado não pode inibir o empresário sob o risco de fracasso do próprio negócio. Os tempos atuais exigem das organizações que funcionem a passos meticulosamente medidos, pautados imprescindivelmente no planejamento estratégico. Muitas organizações reconhecem que são rígidas demais, burocráticas demais, com reações lentas e quase sempre atrasadas nas reações que dizem respeito a elas mesmas ou ao mercado. Domínio da informação, conhecimento do negócio e planejamento respondem pela maior parte do sucesso aos primeiros desafios encontrados, é neste cenário que se introduz a importância pelo tema orçamento e governança.

O fato de tal onipresença exige de qualquer empresa, independente de seu porte, a utilização do orçamento como ferramenta de especial importância para tomada de decisões, e não menos importante deve ser o acompanhamento de seu processo, com rigor nos objetivos e flexibilidade nas metas, quando as circunstâncias os exigirem.

Para otimizar o processo de tomada de decisões, a Controladoria tem no orçamento empresarial fonte de informação que, segundo MENDES (2002,75), deverá respeitar duas premissas:

a) o Princípio do Controle Futuro, ou seja, prever antes para corrigir antes. Este Princípio consagra o posicionamento de que a atividade de controle será mais eficaz e eficiente na medida em que trabalhar com informações projetadas; b) agregar informações de todos os sub-sistemas: o orçamento organizacional deverá considerar todos os setores da organização a fim de tornar possível o monitoramento de todos os fluxos de informação e para que os objetivos conflitantes entre os diversos setores da organização sejam mais facilmente evidenciados.”

O presente trabalho, ater-se-á apenas ao orçamento de caixa, por entender que o orçamento de caixa simplesmente traduz o resultado de todos os demais orçamentos, demonstrando os reais desembolsos para a direção, ou seja, para todos os efeitos práticos, ele é o mais simples e direto e responde as principais questões presentes.

Este artigo objetiva descrever quais os processos em discussão sobre o tema, e como se pretende resumidamente, sob os diferentes enfoques, perseguir as melhores abordagens de orçamento empresarial, como elas contribuem para a governança.

Desse modo, o problema da pesquisa deste estudo se baseia na seguinte pergunta: Com base em orçamentos existentes, como é possível torná-lo uma ferramenta eficaz de gestão, se ele é direcionado pela alta administração, muitas vezes, desconhecendo se é factível o planejamento estabelecido, causa de muitos insucessos, e ainda, dada a incerteza, como o planejamento suporta com probidade sua missão, o de antever problemas, se os fatos são tão dinâmicos? Em outras palavras, o quanto há de governança no orçamento?

## **2 – REVISÃO DA LITERATURA**

Como ponto de partida para assentar em bases sólidas as abstrações levantadas no presente trabalho, faz-se necessária a revisão da literatura sobre o processo orçamentário, fazendo uso dos conceitos do próprio tema, de planejamento financeiro e controle.

### **2.1 – CONCEITOS DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

O planejamento orçamentário está ligado à coleta e processamento de dados passados com o fim de projetá-los, associando-os a metas organizacionais, tornando desta forma aliado à governança.

Segundo WELSCH *apud* LUNKES (2003), o orçamento pode ser conceituado como:

(...) um plano administrativo abrangendo todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma das suas subdivisões. O orçamento exprime planos relativos a itens, tais como: níveis de estoques, acréscimos de capital, necessidades de caixa, financiamento, planos de fabricação, planos de compras, necessidades de mão-de-obra, e assim por diante.

O orçamento foi utilizado inicialmente por Brown, gerente financeiro da *Du Pont de Nemours*, nos Estados Unidos, em 1919 (LUNKES, 2003), e rapidamente tornou-se o elo principal na maioria dos sistemas de gestão usados pelas empresas. Em outras palavras, o orçamento permite saber onde a empresa está e para onde ela realmente pode ir.

CALDERELLI (1992) cita alguns tipos:

- Orçamento Administrativo: é aquele que é feito a priori e prevê os fatos administrativos de uma empresa ou entidade;
- Orçamento Anual: quadro previsivo da receita e despesa a serem realizados durante um ano;
- Orçamento Complementar: previsão adicional, isto é, que visa a complementação de um fato patrimonial ou verba;
- Orçamento de Aquisições: são cálculos para investimentos a serem realizados;
- Orçamento de Câmbio: expressão utilizada para designar uma previsão dos recebimentos e pagamentos em divisas, a serem realizados;
- Orçamento de Custos: previsão das despesas a serem realizadas para a execução da tarefa produtiva;
- Orçamento Público: é uma tabela da despesa e da receita, com suas fontes e origem legislativa. É uma previsão das possibilidades financeiras do Estado e ao mesmo tempo uma autorização do Poder Legislativo, para que os impostos possam ser arrecadados e as despesas efetuadas. Não se pode cobrar impostos ou efetuar despesas, sem que estejam consignadas na lei orçamentária. O orçamento é, portanto, instrumento da política financeira, destinado a orientar o poder público na execução do programa de governo.

Já o Orçamento Operacional, ou estático, preparado para um nível de atividade (SAMEIRO, 2009), por exemplo, volume de investimento, é composto de várias peças, são elas: Orçamento de Vendas, de Produção, do Uso e da Aquisição de Materiais, de Mão-de-

Obra Direta, dos Custos Indiretos de Fabricação, do Estoque Final, dos Custos dos Produtos Vendidos, das Despesas, de Investimento, da Demonstração de Resultado do Exercício, de Caixa, do Balanço Patrimonial. Tem-se ainda, o Orçamento Flexível, ou variável, preparado para uma faixa de atividade. Segundo SAMEIRO (2009), “O método do Orçamento Flexível permite que se diga o seguinte: ‘Escolha qualquer nível de atividade, que eu farei um orçamento ajustado a este volume.’”

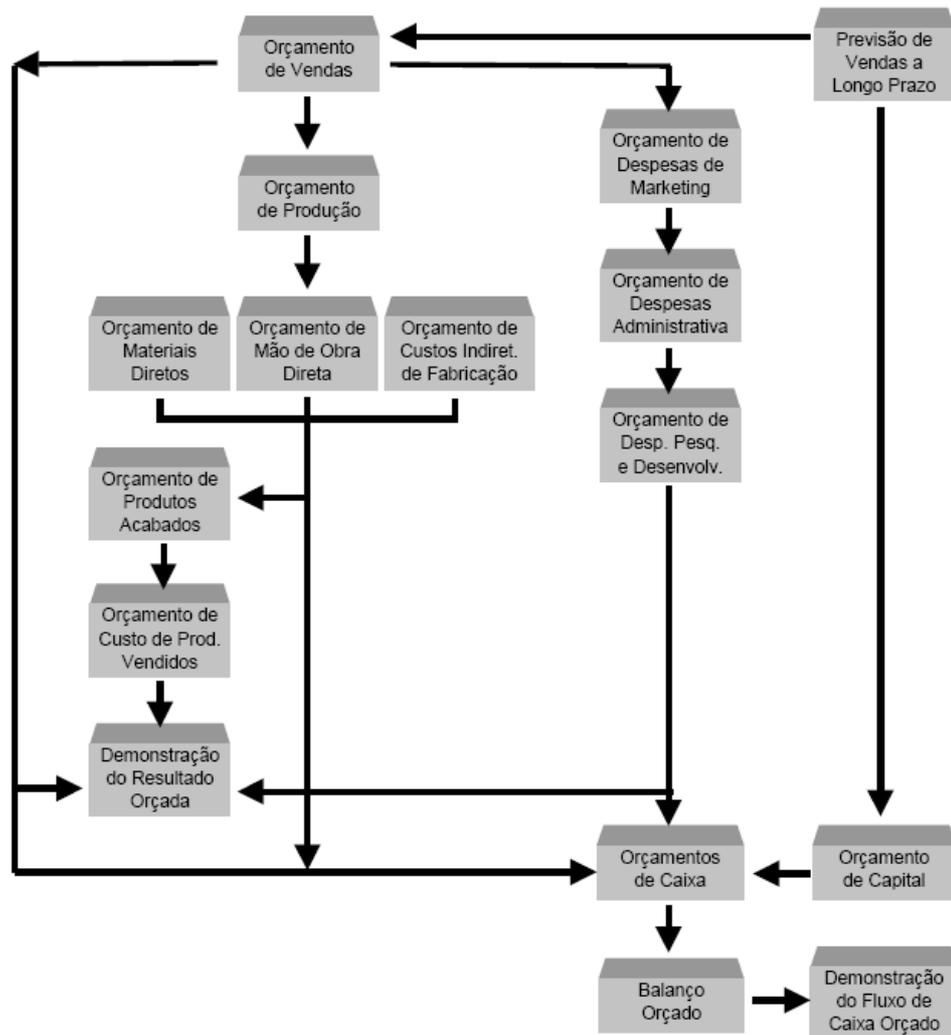


Figura 1

Fonte: SAMEIRO (2009)

Para CAVALCANTE (2010), o planejamento orçamentário é a mais importante ferramenta para auxiliar a administração na geração de valor para o acionista, ou seja, um instrumento para governança. Ele cadencia simplificando sua importância da seguinte forma: partindo que a missão da administração é criar valor para o acionista; sendo esta criação de

valor simplesmente deixar o acionista mais rico; o acionista ganha de suas formas: pela valorização das ações e pelo recebimento de dividendos; portanto, o orçamento bem estruturado deve

(1) identificar o valor de mercado da companhia, (2) verificar se há criação de valor para o acionista, (3) mostrar como se dá esta criação de valor, ano a ano, (4) identificar quais são as premissas mais importantes e (5) apresentar cenários, ou seja, projeções a partir de possibilidades.

Dentre os diferentes tipos de orçamento, o de Caixa é a modalidade que trata exclusivamente de desembolsos efetivos, antítese do orçamento operacional de resultados, ou seja, neste, o tratamento é feito com receitas e despesas, enquanto que naquele, trata de entradas e saídas de caixa.

Para PADOVEZE *apud* SILVA (2008, 21), o orçamento de caixa é "uma peça orçamentária que junta todos os orçamentos particulares, traduzindo-se num resumo de todo o orçamento operacional, e adicionando-se as peças orçamentárias do orçamento financeiro e de investimentos". A geração de caixa em todos os seus estágios é fundamental, seja na criação, desenvolvimento ou na sua extinção; toda a teoria relacionada a finanças leva em conta tais estágios, pois sempre, as decisões empresariais refletem geração de caixa (FREZATTI, 1997, p. 27). Outra vantagem enunciada pelo autor neste orçamento é a possibilidade de verificar a conveniência de se aumentar os valores a receber ou os estoques, levando-se em consideração o custo do financiamento pela empresa, de forma que o administrador financeiro providencie a tempo os recursos necessários.

## 2.2 – PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

O planejamento pertence a uma fase que antecede o próprio orçamento, porque é a base deste. Nos últimos anos, o planejamento orçamentário tem evoluído, de forma a corrigir antigos erros organizacionais, das quais a mais característica é o engessamento do orçamento.

Para HONG *apud* SAMEIRO (2009), "o planejamento empresarial abrange o processo em sua totalidade, envolvendo o plano estratégico, o tático e o operacional", Sameiro explica a distinção, segundo ele, "o estratégico abrange tudo o que diz respeito a relações entre a empresa e seu ambiente; o tático consiste em estruturar os recursos da empresa para obter maximização do desempenho; e o operacional está ligado ao alcance dos objetivos, metas e

indicadores em nível operacional.” Citando vários outros autores, ele discorre afirmando que, em resumo, o nível estratégico é de longo prazo, e definido pela alta administração, está ligado a linhas de produto e de mercado, parte de decisões complexas que envolvem inclusive, fatores exógenos, são de “difícil reversibilidade e apresentam nível de risco expressivo”. O planejamento estratégico está ligado a própria missão da empresa.

O planejamento tático está relacionado ao detalhamento do planejamento estratégico, otimizando-o. É tarefa da média administração, e tem um alcance temporal mais curto. Em geral, o tempo abrange o exercício anual, é departamentalizada, com o fim de atingir alguns setores da empresa. O planejamento tático (*ibidem*) é cumprido em três fases: planejamento organizacional, planejamento no âmbito funcional, dos negócios e de alocação de recursos, apontando a direção das verbas e as responsabilidades.

Já o planejamento operacional é de curto prazo e de nível mais inferior, nela são definidos tarefas e atividades a serem executados (*ibidem*), é o plano da pormenorização dos objetivos e estratégias do planejamento tático, com o fim de especificar as metas traçadas.

Para SAMEIRO (2009), não excluindo os conceitos de Norton e Kepler da abordagem anterior, outras visões talvez complementares façam parte de seu enfoque: coordenado, formal e sistemático. Ele avalia e lista uma série de fatores sensíveis

(1) Dimensões temporais, sua falta pode comprometer todo o processo, decisões afetam o futuro, ele exemplifica citando antecipação ou não de decisões emanadas de um gerente de vendas. (2) Dimensões estruturais como centros de responsabilidades (subunidades administrativas), centros de custos, centros de lucros, centros de investimentos, centros de receitas.

Aspectos comportamentais (3), que estão relacionados a motivação dos funcionários no combate a resistência do planejamento e controle de resultados, quebra de paradigmas, orientação para objetos, as dificuldades do trabalho sob pressão, entre outros. (4) Funções administrativas e (5) Funções operacionais. A partir deste ponto, o enfoque se assemelha ao anterior, quando ele hierarquiza os objetivos em gerais > específicos > estratégicos > planejamento detalhado > planos formais de resultado. Conclui apontando três limitações aos orçamentos: “o plano se baseia em estimativas, a execução de um plano de resultados não é automática, o plano de resultados não deve tomar o lugar da administração”.

O controle é um processo posterior ao planejamento (SAMEIRO, 2009), com a fase anterior completada, o controle fornecerá a base para a avaliação de desempenho, ele presume verificar se a atividade controlada está seguindo ou não os objetivos ou resultados almejados, “consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.”

### 2.3 – O ORÇAMENTO PROPRIAMENTE DITO

Em termos práticos, é impossível que qualquer empresa não tenha objetivo. É que mesmo as mais antigas, cunhadas na administração tradicional, sem nenhuma inovação estrutural, mantém implicitamente pelo menos o objetivo de continuar funcionando, é o instinto da sobrevivência. Quando uma empresa intenciona elaborar um orçamento formalizado, traz o conceito de objetivo a ser alcançado (ISHISAKI, 2003, 26). De acordo com MACEDO & SOUZA, os planos e estratégias devem sempre nortear a elaboração de qualquer orçamento. Eles devem responder as seguintes perguntas:

- 1) Quais os objetivos gerais da organização?
- 2) Os mercados para os seus produtos são locais, regionais, nacionais ou globais? Quais as tendências que afetarão seus mercados? Como a organização é afetada pela economia, sua indústria e competidores?
- 3) Quais as formas de estrutura organizacional e financeira que melhor atendem à organização?
- 4) Quais são os riscos de estratégias alternativas e quais são os planos de contingência da empresa se o plano principal falhar?

Nesta primeira fase, MACEDO & SOUZA observam que três grandes grupos de condições, internas e externas, devem ser consideradas para a elaboração do orçamento (*cf* fig 2).

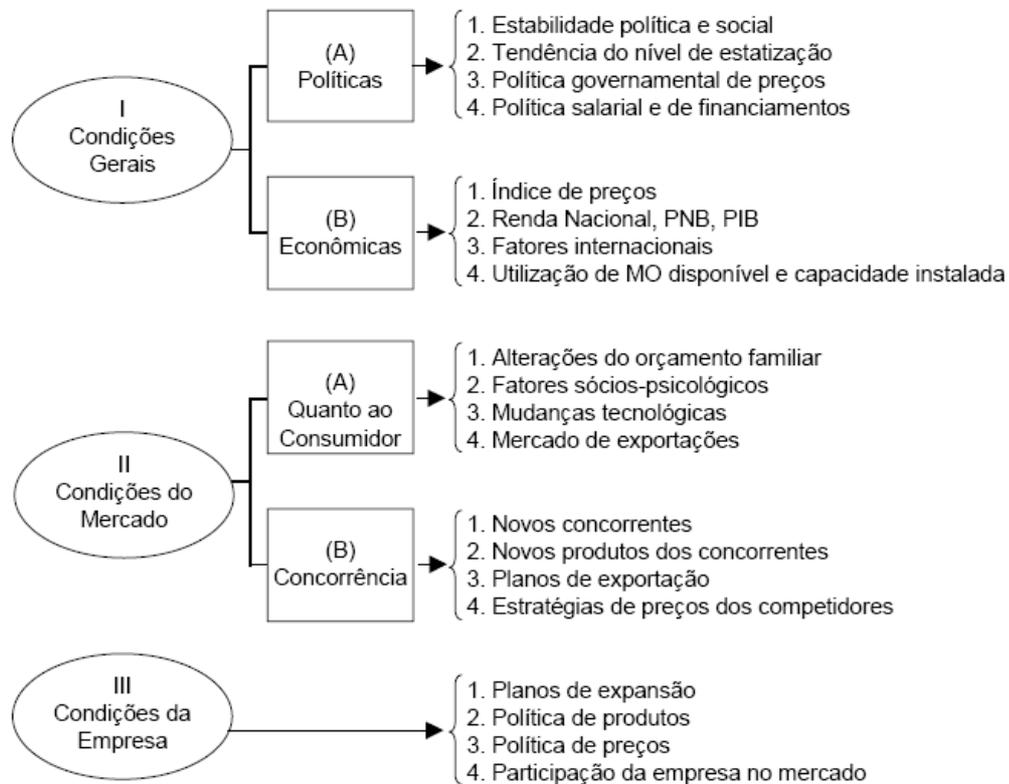


Figura 2

Fonte: MACEDO & SOUZA [S.n.:s.d]

Segundo os autores, no primeiro grupo, estão as determinantes econômicas e políticas em que a empresa opera ou está pretendendo operar. Estas são informações não encontradas em livros e revistas, cabe exclusivamente ao responsável pelo levantamento das previsões orçamentárias ter bom senso, criar cenários baseados nelas, com o cuidado de dar importância ao que realmente é pertinente.

Descendo as variáveis exógenas, o grupo “condições do mercado” (segundo balão da fig 2) mostra o que se pode esperar do mercado em geral e do setor de atuação da empresa. Este conjunto de dados consiste na melhor maneira de se basear as previsões, com certeza a decisão de fabricar um produto, aumentar investimentos passa por aqui.

Por último, o autor comenta as condições financeiras e operacionais da empresa (terceiro balão fig 2). De todos os demais dados levantados, estes são os mais confiáveis,

dependendo da organização da empresa. Todos os dados julgados importantes devem ser colocados à disposição do orçamentista.

Seguindo esta linha, ISHISAKI (2003) inclui a área financeira com atuação independente, como sendo uma “empresa” dentro da empresa, numa visão coordenada, como um subsistema dentro do sistema empresa. Segundo ele, a visão de independência para uma área qualquer não contraria a visão de interdependência do orçamento. O ponto importante, neste momento, é que não haja o descolamento do orçamento aos planos estratégicos da empresa, pois caso ocorra, sua governança seria impossível.

Missão, visão, planejamento, orçamento e alinhamento de políticas, nesta sequência, atendem por tornar o orçamento empresarial como instrumento de governança, para que ocorra, os diferentes setores devem elaborar suas metas o mais realista possível, com orçamento operacional sempre atualizado. Na verdade, cada área tem seus problemas específicos, seus desafios, e a abordagem leva em conta a posição onde se encontra cada setor, introduzir-se-ia aqui, a abordagem tática da coisa. “Os conceitos mais modernos sobre administração de empresas dão grande ênfase a um tratamento disciplinado das atividades futuras, principalmente no setor financeiro, com reflexo nos planos elaborados a curto e longo prazo, assim como nos controles efetuados ao longo desses planos” (*ibidem*). Isto introduz a possibilidade de mudanças quando necessária, como já dito, não cabe aqui a existência de orçamentos rígidos, eles precisam em tempos ser revistos, corrigidos ou redesenhados. Ele ainda afirma que os próprios objetivos podem mudar, pois são vistos num ambiente de incerteza e imprecisão do futuro. Para lidar com a realidade da incerteza, as organizações estão buscando novos paradigmas e o tema aprendizagem organizacional assume atualmente crescente relevância (FRANCO, 2001, 51). A teoria da aprendizagem organizacional trata de organizações que criam, transferem conhecimento e modificam seu comportamento para refletir a nova realidade. Em empresas que não tem introduzido tais conceitos, o papel e o *status* que o indivíduo tem ou desempenha, ou ainda, a importância que se julga ter alguns departamentos ou quaisquer interesses diversos da organização que não sejam àqueles delineados na visão e nas políticas estratégicas, acabam por interferir no resultado. Esta mudança do foco pode partir de *stakeholders* ou dos constituintes, e comprometer os objetivos da organização, tal procedimento, deixa para segundo plano as questões reais, em empresas assim, o engessamento está na ordem natural das coisas.

A organização da aprendizagem<sup>1</sup>, é uma espécie de antítese, a natureza da tarefa é primária, *status* é secundário. Para LUNKES (2003, 15), a forma de superar as incertezas, é desenvolver estratégias que apoiem a inovação e o crescimento em tempos de crise, então são necessárias decisões rápidas, ou seja, organização mais flexível, responder satisfatoriamente às novas necessidades dos clientes e estar preparado para antecipar as ameaças e oportunidades do ambiente. No caso específico do orçamento de caixa, devido a tais possibilidades, torna-se prudente trabalhar com margem de segurança, permitindo atender a um eventual erro de precisão (*ibidem*). Nesta linha, a governança não é somente factível, como segue a ordem natural das coisas.

#### 2.4 – PARCELAS DO ORÇAMENTO DE CAIXA

Ainda que a empresa seja bem sucedida no marketing, produção ou ainda na venda de um produto, o descontrole de entradas/saídas de caixa pode levá-la ao fracasso. Desta forma, é fundamental que os gestores conheçam o fluxo de caixa da organização (SOUSA, 2008, 49), e a partir daí, o orçamento de caixa.

O orçamento de caixa é elaborado a partir de informações organizadas por entradas efetivas ou saídas reais de numerário, informações fundamentais para a tomada de decisões. A partir dele, ainda seguindo SOUSA (2008), o administrador terá maior facilidade de planejar de forma estratégica, sendo composto por cinco partes:

- Total de caixa disponível: saldo inicial + recebimentos esperados de caixa;

Em relação às entradas esperadas, fazem parte as fontes de recursos, sendo que a principal delas é as vendas. Acontecendo que as vendas sejam feitas a prazo, cabe a administração determinar um padrão de cobrança compatível com os recebimentos, de forma a não prejudicar a saúde da empresa.

---

<sup>1</sup> O trabalho de FRANCO (2001, 53) define-a como “organizações capazes de criar e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insights (intuição).” Ou seja, são organizações criativas e que estimulam o conhecimento e a inventividade entre seus colaboradores. Esta intuição, como definida, aliada à fruição da informação de forma a atualizar sempre que necessário os planos orçamentários é o grande diferencial, em resumo, temos um orçamento contínuo e absolutamente participativo. A organização do conhecimento é didaticamente elaborada em cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, visões partilhadas, aprendizagem em grupo e raciocínio sistêmico. Para aprofundamento, seguir bibliografia.

- Desembolsos de caixa.

Composta de todos os gastos projetados para o período, excetua-se deles o pagamento de juros sobre empréstimos de curto prazo, que deverá aparecer no campo específico ‘financiamentos’. Despesas com depreciação não fazem parte desta rubrica.

- Excesso ou deficiência de caixa

De um lado está a necessidade, do outro a disponibilidade de caixa, pode sofrer variações seguidas, sendo composto pelo total de desembolsos mais o saldo mínimo, ou quantia mais baixa do caixa, exigido pela política da empresa. A delimitação do saldo mínimo é uma estratégia para evitar despesas com tarifas ou para enfrentar uma situação que não havia planejado antes.

- Financiamento

Compõe-se de empréstimos e restituições. Em caso de deficiência, o orçamento apresentará a necessidade de realizar empréstimo e, em caso de excesso de caixa, apresentará as restituições incluindo os juros.

- Saldo de caixa

Esta conta apresentará o resultado das adições e subtrações anteriores.

Saldo inicial de caixa
<u>+ Recebimento de caixa</u>
Caixa disponível
- Desembolsos de caixa
<u>- Saldo mínimo de caixa</u>
Excesso ou insuficiência de caixa
- Restituições
+ Empréstimos
<u>+ Saldo mínimo de caixa</u>
<u>Saldo final de caixa</u>

Figura 3.

Fonte: SOUSA, (2008).

### 3 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, como artigo de revisão, não tem qualquer pretensão sobre a abrangência da discussão, na verdade representa apenas uma pequena introdução ao tema. Mas foi possível, a partir dos dados levantados, verificar que o orçamento de caixa pode ser uma eficaz ferramenta de controle e auxílio a gestão. Foi mostrado a evolução do orçamento, e como tem se adequado as mais variadas exigências. O erro há muito conhecido de engessamento, falta de visão e dinamismo, mostrou-se mais como falha organizacional do que conceitual propriamente dito. Em resposta, as abordagens avaliadas no tópico de Planejamento e Controle Financeiro foram definitivas a problemática proposta, de forma que este trabalho cumpriu seu papel, o de demonstrar o orçamento de caixa como ferramenta real de governança corporativa.

## BIBLIOGRAFIA

- CALDERELLI, Antônio. **Enciclopédia Contábil e Comercial Brasileira** São Paulo: Cetec, 1992.
- CAVALCANTE, Francisco. **Elaborando um Orçamento Nota 10**. Cavalcante & Associados. Disponível em <[http://www.expresstraining.com.br/scripts/action\\_download.php?type=utd&name=UpToDate135.pdf](http://www.expresstraining.com.br/scripts/action_download.php?type=utd&name=UpToDate135.pdf)>. Acesso em 01 Fev 2010.
- FRANCO, Eliete de Medeiros. **Gestão do Conhecimento na Construção Civil: Uma Aplicação dos Mapas Cognitivos na Concepção Ergonômica da Tarefa de Gerenciamento dos Canteiros de Obras**. Tese (doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- ISHISAKI, Norio. **A Utilização do Orçamento Empresarial: um estudo em empresas da região do Vale do Paraíba – SP**. Dissertação (mestrado em Administração de empresas), Depto de Economia, Contabilidade, Administração e Comércio Exterior. Universidade de Taubaté, 2003.
- LUNKES, Rogério João. **Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário Empresarial**. Tese (Doutorado do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- MACEDO, André Cysneiros; SOUZA, Paulo Cezar Ferreira de. **Um Enfoque do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Controle e Avaliação de Desempenho**. Recife [S.n.:s.d]
- MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). **Coleção Gestão Empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- MOREIRA, J. C. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SAMEIRO, Cláudio da Silva. **Apostila de Orçamento Empresarial (Texto e Exercícios)**. 1ª Ed. Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, Vilmar da. **Orçamento como Instrumento Gerencial nas Organizações não governamentais – ONGS**. Dissertação (especialista em Contabilidade e Finanças). Universidade Federal do Paraná, 2008.

SOUSA, Wesley Rodrigues de. **Orçamento de Vendas: A Eficácia do Orçamento de Vendas como Ferramenta de Gestão e Controle sobre as Operações da Indústria**. FAENAC – Anhanguera Educacional Ciências Contábeis. São Caetano do Sul, 2008.