

# MÉTODO DE ORÇAMENTAÇÃO FUNDAMENTADO NO ORÇAMENTO BASE ZERO E NO ORÇAMENTO RENOVADO VISANDO O ALINHAMENTO DAS METAS ORÇAMENTÁRIAS BASEADO NO BALANCED SCORECARD



**MAXWEEL VERAS RODRIGUES**

maxweelveras@gmail.com

**Danilo Andrade Fontenele**

daniloandrdefontenele@gmail.com

**Francisco Nemesio Ramalho Filho**

nemesioramalho@gmail.com

**Lara Barreira Ferreira**

lara.barreira@gmail.com

**Marina Arruda Araújo**

marina.arruda94@gmail.com

*Nos últimos anos, o cenário de crise vem se estabelecendo, e as empresas precisam procurar formas de se manterem vivas e competitivas no mercado. Desse modo, a preocupação em enxugar despesas, diminuir gastos e manter a competitividade é uma preocupação g*



*Palavras-chave: Orçamento Base Zero, Planejamento estratégico, Balanced Scorecard, Orçamento renovado*

## 1. Introdução

Em um ambiente cada vez mais competitivo, é primordial possuir habilidades de gestão, trabalhadas dentro da própria organização, para trazer inovações, crescimento e fazer com que a empresa se sobressaia nesse clima de crise e incertezas.

Dentro deste contexto, as empresas precisam fazer com que a crise não as afete de maneira tão drástica, mantendo grandes investimentos e se preparando para enfrentar um período turbulento e de muitas mudanças, reduzir custos e despesas, retardar expansões e procurar estratégias dentro da própria empresa para sentir menos os efeitos da crise. Para prosperar nesse ambiente, as empresas precisam voltar seus esforços para oportunidades dentro de casa, criando medidas de desempenho e novos indicadores, para acompanhar e reverter possíveis problemas logo que forem visualizados.

Para isso, as medidas financeiras, são uma ótima estratégia para se conseguir guiar a organização principalmente em momentos difíceis como esse. De acordo com Bornia e Lunkes (2007, p. 39) apesar de precisas as medidas financeiras apresentam algumas limitações: tendem a medir e analisar variáveis internas; falham por não incluir medidas amplas de desempenho; são indicadores de resultado, analisando fatos que já ocorreram; e geralmente são medidas macros, não expressando os elementos que acarretaram as variações.

Atualmente, no mundo empresarial, a realização de orçamento como forma de previsão de receitas e despesas é uma forma bastante eficiente no processo de tomada de decisão. Para isso é essencial um bom planejamento como guia para as ações a serem executadas.

Nesse contexto, esse estudo sugere a definição de um método de orçamentação fundamentado no Orçamento Base Zero e nos princípios do orçamento renovado visando o alinhamento das metas orçamentárias e a otimização da gestão de custos e despesas através dos indicadores estratégicos do *Balanced Scorecard*, termos esses que serão detalhados no referencial teórico.

## 2. Referencial Teórico

## 2.1. Orçamento Empresarial

O orçamento tem como base fundamental o planejamento e controle de resultados e é definido por Welsch (1996, p. 21) como um enfoque ordenado e formal a execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle.

De acordo com Hoji (2007, p. 417) o orçamento é um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros baseado em um modelo de mensuração que avalia e demonstra por meio de projeções, os desempenhos da empresa, e complementado por Welsch (1996, p. 27) é um planejamento baseado em decisões deterministas baseadas numa avaliação dos acontecimentos externos futuros.

Zdanowick (2001, p. 13) afirma que o processo de planejamento financeiro é decorrente da necessidade da empresa em crescer, tendo em vista à implantação e à adequação de padrões, princípios, métodos através de processos racionais, práticos e competitivos no tempo. Welsch (1996, p. 21) complementa afirmando que o planejamento pode ser definido em termos amplos como um enfoque à execução das responsabilidades, coordenação e controle da administração.

Uma das técnicas de planejamento financeiro utilizada pelas organizações é a elaboração e a implementação do planejamento e do controle de resultados, definidos por muitos autores como a elaboração e a implantação do orçamento. (COSTA, MORITZ, MACHADO, 2007).

## 2.2. Fundamentos do Orçamento Base Zero

De acordo com Batista (2007) para se elaborar o OBZ é necessário estudar as despesas uma a uma, para identificar os possíveis excessos ou carências nos gastos de cada item. É necessário analisar cada despesa, como ela é feita, quando é feita, elaborar premissas e designar responsáveis pelo gerenciamento da despesa. O OBZ é um "instrumento vivo" de gerenciamento que se adapta às novas tendências situacionais ou mercadológicas tendo como componentes básicos quatro princípios: planejamento, orçamento, implantação e controle.

Segundo Padoveze e Taranto (2009, p. 42), “o orçamento base zero (OBZ) é considerado o principal conceito de orçamento, prega a maior rigidez possível no processo de planejamento e de controle orçamentário”.

Gomes (2000) afirma que o processo de orçamento do OBZ faz com que todas as funções e atividades da empresa sejam analisadas detalhadamente, analisa as alternativas de cada atividade para atingir o resultado final desejado e identifica opções entre realização parcial ou total das metas estabelecidas.

O orçamento base zero é dividido em três partes fundamentais: pacote base zero (PBZ), variável base zero (VBZ) e núcleo base zero (NBZ).

O conceito de pacote base zero ou pacote de decisão é exposto por Pyhrr (1973, p. 6) como, “um documento que identifica e descreve uma atividade específica de modo a que a administração possa (1) avaliá-la e priorizá-la em relação a outras atividades que concorram para a obtenção de recursos limitados e (2) decidir aprová-la ou rejeitá-la”.

Os pacotes de decisão podem ser divididos em unidades menores que são as VBZs. Para melhorar ainda mais a informação e o nível de detalhamento, pode-se dividir as VBZs em diversos núcleos base zero (NBZ).

De acordo com Lunkes (2003, p. 96), o NBZ “é a unidade de onde são retiradas as informações para a elaboração do orçamento”. Muitas vezes o NBZ pode chegar a ser confundido e adotado como um centro de custo.

### **2.3. Orçamento Renovado**

De acordo com Bornia e Lunkes (2007, p. 49) orçamento renovado “é um plano para as operações da unidade, que focaliza atividades e recursos com o objetivo de atingir as metas estratégicas e de proporcionar aos clientes produtos e serviços de qualidade, no menor custo e de maneira oportuna”.

Na sistemática do orçamento renovado o controle passa a ser mais dinâmico e flexível, evitando os excessos cometidos nos sistemas tradicionais. Segundo Bornia e Lunkes (2007, p.

49) “a empresa deve preocupar-se em controlar o que é importante e não se ater em demasia aos detalhes que pouco contribuem para geração de valor”.

#### **2.4. BSC e orçamento**

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 3), o ambiente em que as empresas se encontram exigem novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. “A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis, tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis”.

Nesse contexto surge o *balanced scorecard* (BSC) que, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 1-9), é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, o BSC traduz a missão estratégica da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho. O BSC enfatiza a busca de objetivos financeiros além de incluir os vetores de desempenho desses objetivos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 19), o *balanced scorecard* é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia da empresa, sem desprezar as medidas financeiras do desempenho passado e sim incorporando os vetores do desempenho financeiro futuro.

Uma das maiores travas no processo orçamentário é a falta de flexibilidade e a falta de um processo para gerenciar a estratégia, visto isso, a aplicação do *balanced scorecard* como forma de gestão da estratégia promete melhorar esse processo orçamentário e deixá-lo mais dinâmico. O *balanced scorecard* auxilia o orçamento renovado também como ponto de partida para a definição das metas orçamentárias, assim as metas operacionais podem ser construídas de forma descentralizada, pelos colaboradores da unidade.

### **3. Metodologia**

O trabalho é caracterizado como uma pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva. O estudo de caso está dividido em quatro partes a fim de facilitar a sua aplicação.

Primeiramente, será descrita a empresa onde o estudo foi executado e qual o cenário a mesma se enquadra. Será analisado o tipo de processo orçamentário utilizado pela empresa através de uma explanação sobre como foi aplicado e suas peculiaridades.

Em seguida, serão levantadas as principais limitações do processo orçamentário na empresa, para que seja definido um método de orçamentação apropriado para a realidade da empresa em estudo, baseado nos princípios e premissas do orçamento renovado e as perceptivas do *balanced scorecard*.

Por último, serão revisadas as metas utilizadas pela empresa baseado nos indicadores estratégicos e posteriormente será apresentada uma análise dos principais resultados e ganhos gerados com a aplicação das mudanças no orçamento buscando operar com custos baixos, qualidade superior e maior eficiência. A seguir, o estudo de caso de forma detalhada.

## 4. Estudo de caso

### 4.1. A empresa

A empresa Bem Orçado pertence ao ramo de bebidas atuando dentro e fora do Brasil. Segundo dados do relatório anual da empresa de 2014, a empresa atua em 17 países das Américas, onde produz, envasa e comercializa mais de 30 marcas de bebidas alcoólicas e não alcoólicas. Além disso, conta com 54 mil funcionários, sendo que 34 mil estão em território brasileiro e seus principais clientes são distribuidoras de bebidas, supermercados, bares e restaurantes, além de pequenos armazéns, padarias, lanchonetes, quiosques e franquias.

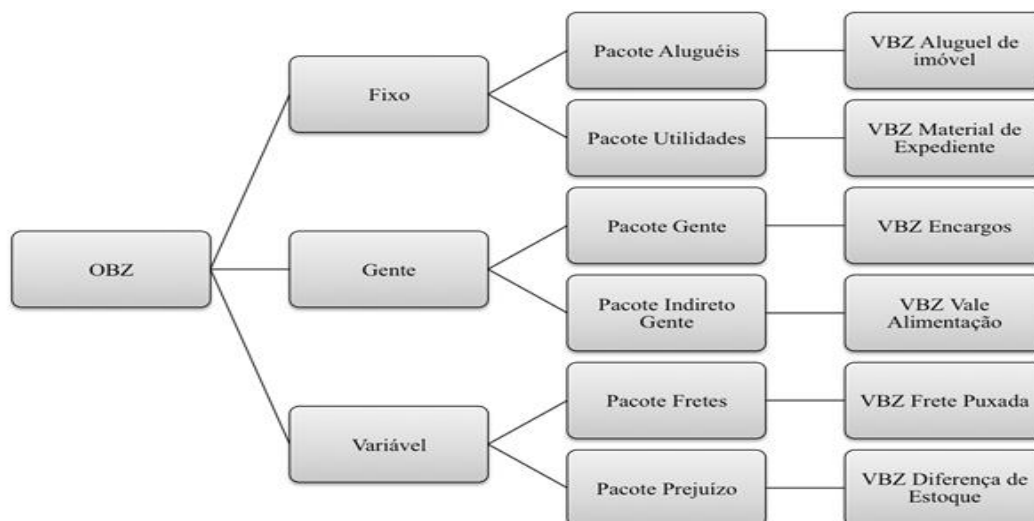
A Bem Orçado utiliza como forma de orçamentação o Orçamento Base Zero como forma de orçamentação para controle de custos e despesas. A opção pelo *balanced scorecard*, deve-se à utilização da ferramenta pela empresa.

O orçamento do ano seguinte de cada unidade é elaborado anualmente, ao final do ano corrente e a proposta financeira é elaborada segundo a previsão de gastos de cada item de custo ou despesa.

Após a criação da proposta orçamentária, essa é encaminhada para análise, discussão e aprovação na Diretoria Regional de cada Centro de Distribuição (CDD). Após a proposta ser consolidada pela Regional, ela é encaminhada para a Administração Central (AC), que é a responsável por validar e definir a proposta apresentada. Feito isso, a AC encaminha e desdobra as metas de OBZ para todo o ano, sempre apertando os valores para os quais lhe foram apresentados.

A estrutura do OBZ na Bem Orçado é composta por três divisões chave: Fixo, Gente e Variável. Dentro de cada divisão, têm-se os agrupamentos de pacotes, seguidos por suas VBZs específicas, finalizando com os núcleos base zero (NBZs) equivalentes. O esquema da figura 1 demonstra a relação entre alguns dos componentes do OBZ utilizado na empresa.

Figura 1 – Estrutura do OBZ



Fonte: Empresa Bem Orçado (2016)

Com esse nível de detalhamento é possível ter uma avaliação de cada gasto realizado, visão crítica e constante questionamento da necessidade de utilização de toda VBZ.

A utilização do OBZ contribui diretamente com o desempenho na gestão de custos da Bem Orçado, a eficiência dessa gestão pode ser comprovada com a evolução de performance de alguns indicadores de desempenho financeiros.



A tabela 1 apresenta os dados dos principais indicadores financeiros da empresa de 2007 a 2015 em milhões de Reais, com base nos relatórios divulgados pela Bem Orçado.

Tabela 1 – Principais indicadores financeiros nível Brasil (em milhões de R\$)

Período	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Receita Líquida</b>	19.579	20.713	23.194	25.233	27.126	32.231	35.079	38.079	46.720
<b>Lucro Bruto</b>	12.980	13.495	15.462	16.784	18.333	21.908	23.506	25.265	30.658
<b>EBIT</b>	7.665	7.885	8.981	10.173	11.6886	13.680	15.460	15.915	19.135
<b>EBITDA</b>	8.793	9.174	10.361	11.707	13.141	15.620	17.565	18.275	22.209

Fonte: Empresa Bem Orçado (2016)

Percebe-se o constante crescimento dos indicadores financeiros ao longo desses 8 anos de análises. A empresa cresceu bastante nesse tempo e se consolidou com sua forma de controle orçamentário e gestão de indicadores de desempenhos voltados para volume como apresentados na estratégia da companhia.

#### 4.2. Limitações do processo orçamentário

Após entrevistas com os responsáveis pelo OBZ e desenvolvimento orçamentário, é possível identificar algumas limitações na operação. Por mais que a empresa seja madura na execução e implementação do seu OBZ ainda possui alguns pontos que merecem atenção.

Por mais que a Companhia tenha muito bem definidas crenças, valores e metas, percebe-se uma falta de comprometimento por parte da operação. O pensamento crítico e a imersão do funcionário na realidade do OBZ e da cultura e incorporação dos valores, fica muitas vezes somente a nível gerencial.

Outro ponto é a postura frente aos interesses da operação, cada setor tem uma constante atitude individualista. Em decorrência disso, o conjunto de metas desdobradas pela alta

administração, que segue os interesses estratégicos da empresa, perdem o foco global quando chegam ao nível de operações. Cada setor acaba se preocupando com suas metas individuais e o todo é esquecido.

Por último, o desdobramento só é feito uma vez ao ano e muito dificilmente sofre mudanças ou ajustes no decorrer do ano, tornando o processo pouco flexível.

Com a verificação das principais limitações observadas será possível sugerir um novo método de orçamentação que trará a solução para os problemas encontrados tendo em vista os interesses da organização como principal ponto de partida.

O orçamento renovado busca alinhar a estratégia da empresa, tendo como ponto de partida o mapa estratégico baseado no *balanced scorecard* e o orçamento já consolidado. No caso da Bem Orçado o OBZ, isso será possível juntamente com o planejamento contínuo, descentralização e foco nos fatores-chave de desempenho.

Para a aplicação do orçamento renovado é necessária a aplicação dos princípios do orçamento renovado expostos em Lunkes e Bornia (2007) adaptados para a realidade da empresa em questão. São eles: filosofia, cultura e valores, descentralização com autonomia, responsabilidade pelo desempenho, estrutura, coordenação, liderança, integração entre o planejamento estratégico e o orçamento, inclusão de medidas amplas de desempenho, planejamento contínuo, gestão a priori, gestão dos recursos, mensuração e controle, envolvimento, motivação, *feedback* e automatização do processo orçamentário. Todos esses pontos foram levados em consideração e analisados durante a coleta de informações.

Os princípios foram abordados de acordo com a realidade da empresa e com o ajuste às limitações encontradas, por ser uma empresa de grande porte e com muitos níveis estratégicos, a comunicação é o principal ponto a ser trabalhado entre alta gerência e operação.

#### **4.3 Modelo Proposto de Orçamento Renovado**

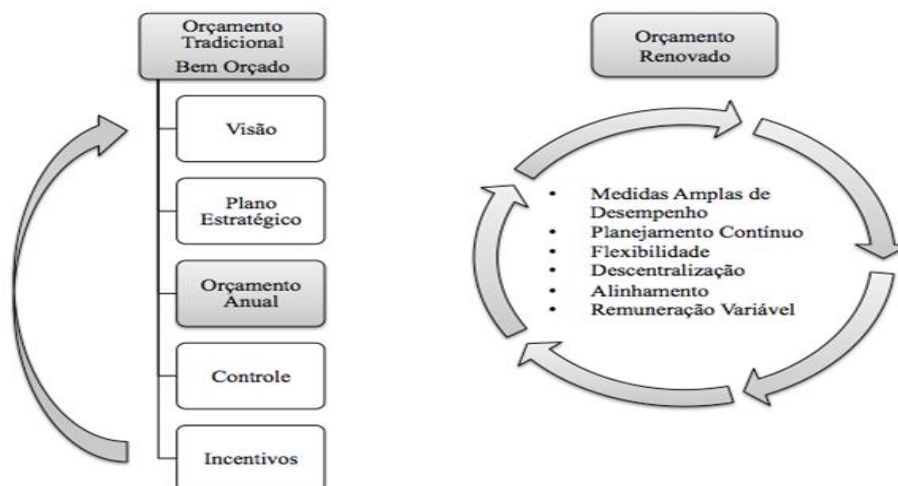
O principal ponto a ser trabalhado para a boa implementação do modelo é garantir e comunicar a estratégia corporativa para a organização como um todo, incluindo aqueles que

mais necessitam desse entendimento. Além de garantir o bom funcionamento do planejamento contínuo e flexibilidade em alterar e ajustar as metas de acordo com a necessidade e cenários apresentados pelo mercado.

Os outros pontos como analisar os objetivos e indicadores estratégicos como, correlacionar com as recompensas pessoais, analisar os resultados obtidos em relação às metas estabelecidas e dar o *feedback*, são bem executadas pela Bem Orçado.

A figura 2 apresenta o orçamento tradicional da Bem Orçado e a sugestão de novo orçamento renovado, voltado para os interesses da empresa

Figura 2 – Orçamento tradicional versus orçamento renovado



Fonte: Adaptado Lunkes (2007)

Apresentada a proposta e a adequação dos princípios do orçamento renovado à realidade da Bem Orçado, é feita a definição das metas orçamentárias, baseadas no método orçamentário proposto, com o intuito de unificar as metas já existentes na empresa na realidade do novo orçamento, fazendo com que as metas de todos os setores trabalhem em conjunto para o interesse global da companhia.

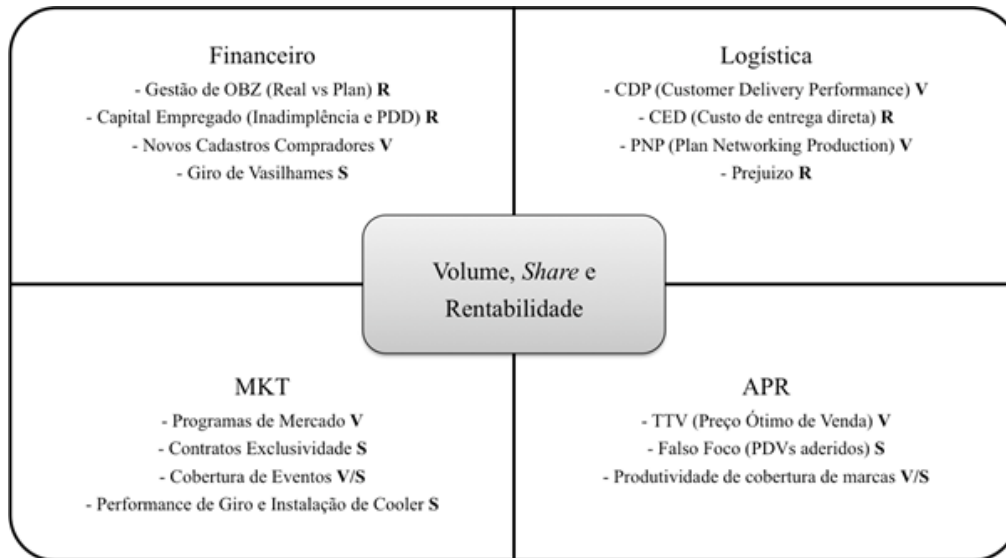
#### 4.3.1 Nova abordagem para as metas orçamentárias

O posicionamento dos indicadores de desempenho no mapa estratégico devem trazer os principais indicadores a serem abordados. O principal ganho é a comunhão dos interesses dos setores juntamente com a da organização e a mudança na abordagem e no entendimento das metas, não como isoladas e dentro de cada setor e sim unidas e dentro dos objetivos e perspectivas da organização.

O foco principal da companhia é a orientação para resultados com o alcance de metas. Por conta disso existe uma grande preocupação no atingimento do resultado, de forma a garantir reconhecimento, visibilidade e possíveis promoções. Dessa forma, sugere-se que a abordagem das metas não seja feita de forma individual dentro de cada setor como é realizada hoje, e sim disseminadas as principais metas de cada setor para a operação, de forma a garantir sinergia e trabalho em equipe, sem achar que o outro setor esteja trabalhando de forma a não contribuir com sua meta. A ideia de que a união dos setores na operação trará resultados muito maiores do que se cada um trabalhar com foco somente individual.

A figura 3 apresenta o painel com as principais metas de cada setor.

Figura 3 – Painel com principais metas dos setores



Fonte: Empresa Bem Orçado

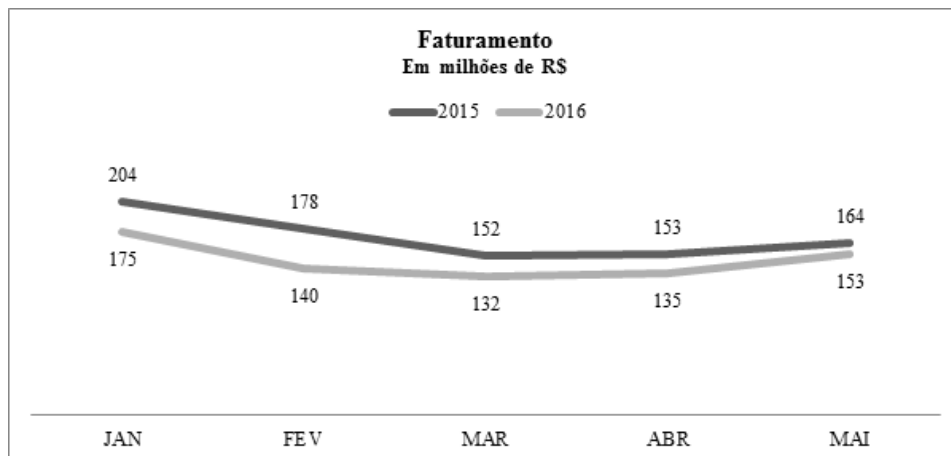
#### 4.4 Análise dos resultados com a implementação do orçamento renovado

As medidas propostas pelo orçamento renovado de reestruturação das metas e comunicação, planejamento contínuo, foco nos fatores chave de volume, *share* e rentabilidade, descentralização e independência da regional e alinhamento total foram inicialmente implementadas no mês de fevereiro; os resultados começaram a surtir efeito a partir de março.

##### 4.4.1 Principais resultados nos indicadores de desempenho

O faturamento apresentou uma queda quando comparado ao mesmo período no ano passado, justificado principalmente pelo cenário de crise que se alastrou no país. Mesmo com a justificativa de crise, a Bem Orçado precisava sobressair e melhorar seu desempenho financeiro, a fim de garantir que seus fatores-chave fossem alcançados. A figura 4 apresenta o faturamento em milhões de Reais, de 2015 e 2016 referente aos meses de janeiro a maio.

Figura 4 – Gráfico de faturamento da Regional (Jan-Mai)

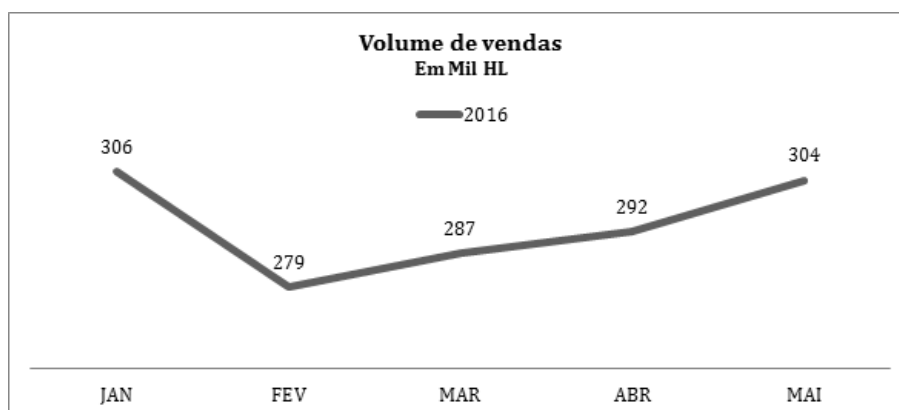


Fonte: Empresa Bem Orçado (2016)

Quando observada a queda de R\$35 milhões entre janeiro e fevereiro desse ano, foi necessária a implantação do novo plano de guerra proposto através do orçamento renovado. Os resultados ao longo dos meses de março a maio são de recuperação, mesmo que de forma tímida.

A curva do volume, mostra de forma mais expressiva as mudanças e ações realizadas para a recuperação dos resultados. A figura 5 mostra o comportamento do volume de vendas em hectolitros de janeiro a maio.

Figura 5 – Gráfico de volume da Regional (Jan-Mai)

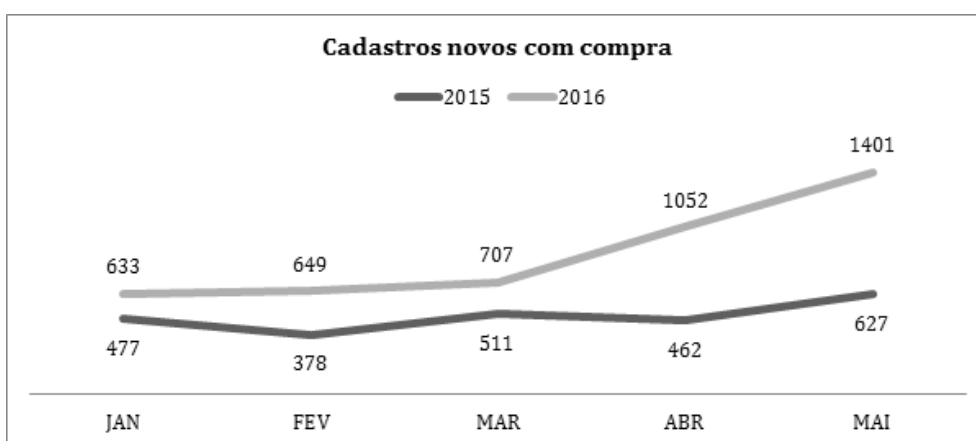


Fonte: Empresa Bem Orçado (2016)

A reestruturação se baseou também com a mudança, dentro da própria Regional, em algumas metas, lançadas como desafio, superando aquelas desdobradas pela AC.

Cadastro com compras teve um foco bem maior do que realizado no mesmo período do ano passado como apresentado na figura 6.

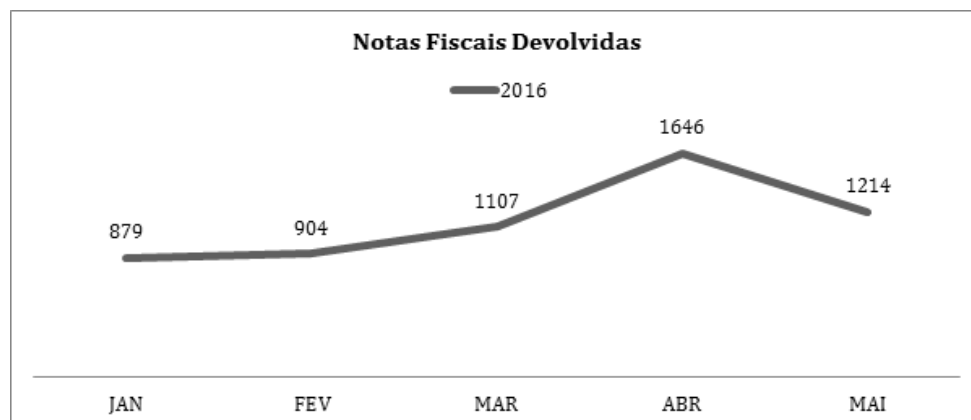
Figura 6 – Gráfico de cadastros novos com compra (Jan-Mai)



Fonte: Empresa Bem Orçado (2016)

As devoluções são acompanhadas pelo financeiro através das notas fiscais depois de emitidas. A figura 7 apresenta o comportamento de devoluções entre janeiro e maio.

Figura 7 – Gráfico de devoluções (Jan-Mai)



Fonte: Empresa Bem Orçado (2016)

Com o crescente de clientes novos em abril, as devoluções também aumentaram necessitando assim um ajuste a nova demanda de serviço, o que pode ser percebido por uma melhoria no mês de maio.

Vista essa nova realidade, baseado na reestruturação proposta pelo orçamento renovado, foi reduzido no pacote de viagens e estadas, e referente à VBZ de aluguel de veículos pertencente ao pacote alugueis; foi implementado o rodízio de carros entre os supervisores de vendas, gerentes de vendas e gerente de contas (apesar de que até ano passado, cada um possuísse um carro); foi negociado o aluguel de uma das unidades de distribuição, foi diminuída a cota de impressão fixa de cada colaborador e retirada a impressora de cartucho colorido. Essas mudanças trouxeram benefícios principalmente para o OBZ fixo.

A tabela 2 apresenta o resultado do OBZ real de janeiro a maio e o acumulado até a data (YTD).

Tabela 2 – OBZ Regional (em mil R\$)

OBZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	YTD
<b>Fixo</b>	2.835	2.209	2.166	2.005	1.951	10.826
<b>Gente</b>	4.640	4.508	4.384	4.244	4.137	21.920
<b>Prejuízo</b>	415	391	378	205	170	1.892
<b>TT Penalty</b>	7.890	7.108	6.928	6.454	6.258	34.638

Fonte: Empresa Bem Orçado (2016)

Os pacotes mais críticos para o cumprimento do real *versus* planejado são os de Gente e Prejuízo. A principal VBZs de oportunidade de melhoria em Gente é a variável de hora extra e em Prejuízo são as melhorias no inventário, visto um controle mais cerrado feito pelo time de logística que visa diminuição desse tipo de prejuízo.

Através da implementação do orçamento renovado na realidade da Bem Orçado, conseguiu-se bons resultados principalmente em um ano com um ambiente tão turbulento e de tantas mudanças.



#### 4.4.2 Principais pontos de melhoria observados

Através da implementação do orçamento renovado, foi possível identificar pontos positivos da aplicação do modelo na Bem Orçado:

- Ampliação das informações com a disseminação das informações, alinhamento das metas através do *balanced scorecard*, e conseqüentemente uma melhor harmonia entre os setores, agora que é possível identificar os principais objetivos de cada setor;
- Flexibilização do processo, permitindo a empresa adaptar-se ao ambiente de forma rápida, precisa e assertiva;
- Planejamento contínuo com o intuito de amenizar ameaças, identificar e investir nas oportunidades;
- Melhor atendimento das perspectivas dos clientes, principalmente daqueles clientes que não possuíam produtos da companhia e reestruturação do time de operações para trabalhar no atendimento das entregas de forma mais eficiente com a nova demanda.

#### 5. Conclusão

Este estudo objetivou o desenvolvimento de um método de orçamentação fundamentado no Orçamento Base Zero e nos princípios do orçamento renovado visando o alinhamento das metas orçamentárias e a otimização da gestão de custos e despesas, através dos indicadores estratégicos do *Balanced Scorecard*.

Para tanto, observou-se que, através da aplicação dos princípios de renovação do orçamento, foi possível equilibrar as metas e os direcionadores de valor, para atingir a viabilidade operacional com a inclusão de medidas não financeiras, ampliando a gama de informações para a tomada de decisões.

Dessa forma, a implantação do método em estudo trouxe vantagens com o alinhamento e reestruturação das metas baseadas em volume, *share* e rentabilidade, fatores chave de desempenho da Bem Orçado, trazendo um maior entendimento a nível operacional em cada setor no CDD, visando tornar o processo orçamentário mais eficiente.

Foi demonstrado o método de orçamentação renovado voltada para a realidade da Bem Orçado, foram identificadas as principais limitações antes encontradas na empresa e no processo orçamentário, foram solucionadas com a aplicação da nova abordagem de orçamentação proposta através dos princípios do orçamento renovado e por fim foi analisado como o alinhamento dos indicadores estratégicos do *balanced scorecard* com as metas orçamentárias influem na eficiência operacional.

Ao fim do estudo foram apresentadas as principais melhorias observadas, mesmo com pouco tempo de implementação do método, num ano tão instável quanto este. Foi notada uma melhoria significativa no faturamento, conseqüentemente no volume e no giro de RGB.

Com a nova abordagem sugerida pelo orçamento renovado, o OBZ da Regional teve um novo desafio para acompanhar o *plug* realizado pela AC de redução de despesas. Com essas intervenções, a regional da Bem orçado conseguiu demonstrar economia, principalmente no OBZ fixo, identificando outras possibilidades no pacote de utilidades e oportunidades no OBZ de Gente e Prejuízo, que possuem altos valores quando comparados o real e o planejado.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N. A.; WELSCH, Glenn A. **Fundamentals of Management Accounting**. Homewood: R.D. Irwin, 1981. 679 p.

BORNIA, Antonio Cezar, LUNKES, Rogério João. **Orçamento Renovado**: Proposta para melhorar o processo orçamentário. *In*: Congreso del instituto internacional de costos, 8, 2003, Punta del Este. Disponível em: <<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/010.doc>>. Acesso em 07 mai. 2018.

BORNIA, Antonio Cezar, LUNKES, Rogério João. **Uma Contribuição à melhoria do Processo Orçamentário**. *Contab. Vista & Rev.*, v.18, n.4, p.37-59, out./dez. 2007. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/339>>. Acesso em 08 mai. 2018.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.565 p.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 411 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 344 p.

LUNKES, Rogério J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003. 161 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

BATISTA, Andreia de Ávila. O Orçamento Base Zero (OBZ), O Controle de Custos e a Redução de Despesas nas Empresas: Agro Industrial Yamakawa e Agro Industrial Nova Andradina. Revista Raízes e Amidos Tropicais, v.3. Unesp: Botucatu, 2007. Disponível em: <<http://energia.fca.unesp.br/index.php/rat/article/view/1267/516>>. Acesso em 02 mai. 2018.

PHYRR, Peter. **Orçamento Base Zero**. Rio de Janeiro: Intercedência, 1981. 218 p.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas 1996. 397 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e orçamento**. 4 ed. Porto Alegre: Sagra, 2001. 147 p.

GOMES, Regina Celi Vidal. O orçamento base-zero como técnica de planejamento financeiro. Taubaté: UT, 2000. Monografia(MBA), Departamento de Economia, Contabilidade e Administração de empresas da Universidade de Taubaté. Disponível em: <[http://ppga.com.br/mba/2000/gomes\\_regina\\_celi\\_vidal.pdf](http://ppga.com.br/mba/2000/gomes_regina_celi_vidal.pdf)>. Acesso em 02 mai. 2018.

COSTA, Alexandre Marino; MORITZ, Gilberto de Oliveira; MACHADO, Filipe Menezes Vasconcellos. Contribuições do orçamento base zero (OBZ) no planejamento e controle de resultados em organizações empresariais. Revista Contemporânea de Contabilidade. Florianópolis: UFSC, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/706>>. Acesso em 01 mai. 2018.