



ORÇAMENTO BASE ZERO E ORÇAMENTO MATRICIAL: VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SUA UTILIZAÇÃO

Marcos Fabrício VOLTZ (G – UFRGS)

Paulo SCHMIDT (Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS)

José Luiz DOS SANTOS (Faculdade São Francisco de Assis)

RESUMO

O cenário econômico atual disponibiliza inúmeras oportunidades e, ao mesmo tempo, enormes desafios para o crescimento e continuidade empresarial, exigindo uma gestão de recursos mais aprimorada. Dentro desse contexto desafiador, esse estudo objetivou apresentar algumas vantagens e desvantagens no controle orçamentário com a utilização dos modelos de Orçamento Base Zero e de Orçamento Matricial. O controle orçamentário é uma das necessidades mais prementes para o crescimento e consolidação das empresas contemporâneas. Dentre esse contexto que se insere os dois modelos orçamentários que fundamentaram esse estudo. Para tanto, o método utilizado consistiu de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, revisando os principais conceitos relacionados com o tema. Apresentou-se as principais vantagens e desvantagens da utilização de cada modelo, com destaque para a possibilidade de melhor controle dos gastos como principal vantagem e complexidade de implantação como desvantagens de ambos os modelos. O estudo demonstrou que as vantagens associadas aos modelos suplantam as desvantagens, caracterizando que são ferramentas importantes para a gestão e controle orçamentário das empresas.

Palavras-chave: Orçamento. Orçamento Base Zero. Orçamento Matricial.

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico de acirrada competitividade, faz com que as empresas tenham uma dependência direta de novas tecnologias da informação, de uma capacidade de gerenciar adequadamente seus riscos operacionais, de uma constante necessidade de qualificação de seu capital intelectual, de um aprimoramento inevitável seus recursos materiais e financeiros, além de dependerem diretamente de novas ferramentas informacionais que possam capacitar seus gestores no caminho da maximização da riqueza dos acionistas.

Associado as mudanças, fatores exógenos, como o crescimento dos mercados, a expansão de grandes corporações e a competitividade globalizada também tem impactado internamente nas empresas, gerando novas demandas que proponham soluções para a otimização de processos e o fornecimento de informações de forma mais ágil e confiável, especialmente para fins de planejamento e controle das operações empresariais.

Na busca de soluções que atendam as demandas dos atuais gestores, diante dessa nova conjuntura, vários estudos nacionais e internacionais têm sido realizados, visando, especialmente, a criação ferramentas que buscam o aprimoramento da geração de informações

para a qualificação do processo decisório, tanto na fase de planejamento, na fase de decisão, como na fase de controle da gestão.

No âmbito internacional, são habituais os estudos sobre o processo de necessidade e aprimoramento informacional como uma ferramenta fundamental para o processo decisório empresarial, como é o caso dos estudos de Healy e Palepu (2001), de Eppler e Mengis (2004), de Alles, Kogan e Vasarhelyi (2008), de Collis e Jarvis (2002), de Lambert, Leuz e Verrecchia (2007) e de Bushman e Smith (2001).

No contexto nacional, da mesma forma, também existe um significado direcionamento de estudos para a identificação de alternativas para a qualificação de informações para o processo de gerenciamento das empresas, como foi o caso dos estudos de Almeida, Terence e Escrivão Filho (2004), de Albuquerque (2004), de Rezende (2002), de Araújo (2002), de Vital, Floriani e Varvakis (2010) e de Lousada e Valentim (2011).

Assim, denota-se que qualificar a informação para a gestão passa a ser uma necessidade para a própria continuidade do negócio. Como afirma Zdanowicz (1989, p. 18), “toda empresa necessita, para o seu funcionamento, de um mínimo de planejamento e de controle, variando apenas no grau de detalhamento, em função das suas necessidades, do seu tipo e porte”.

Dentre as várias ferramentas de gestão da informação que estão disponíveis no mercado, as ligadas ao processo de planejamento ocupam um lugar de destaque, considerando que a qualidade do processo decisório empresarial, possui uma dependência em relação à qualidade informacional nos vários momentos da decisão. Dentre esses momentos, o planejamento tem um papel de destaque, considerando que é partir dele que as ações são delineadas.

A construção de um sistema planejamento, fundamentado em orçamentos, envolve a elaboração de planos detalhados e de vários objetivos, como o de lucro, de previsão das despesas e de fixação de padrões definidos de atuação, respeitando os planos e políticas existentes. O orçamento, segundo Lunkes (2008), é para a empresa um importante instrumento de planejamento e controle de suas estratégias e operações.

De acordo com Frezatti (2009), o orçamento pode ser considerado como um plano financeiro, utilizado para implementar a estratégia da empresa em um determinado período. Segue Frezatti (2009), o orçamento e mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas, devendo conter as prioridades e a direção da entidade para um período, proporcionando condições de avaliação do desempenho da empresa, de suas áreas internas e de seus gestores. Na opinião de Frezatti (2009), o orçamento pode ser considerado como um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o *accountability*, ou seja, a obrigação dos gestores de prestar contas de suas atividades, possa ser realizado.

O acompanhamento e controle orçamentário possibilitam, segundo Carpes (2008), a identificação de problemas operacionais, bem como a própria adequação orçamentária as mudanças de mercado através da comparação dos resultados obtidos com os resultados projetados, sendo que seu ajuste depende do método ou do sistema orçamentário em utilização pela empresa.

Portanto, identificar o tipo de orçamento que as empresas utilizam é fundamental para que se possa propor melhorias na *performance* orçamentária das empresas. Conforme aponta Sofian, Tayles e Pike (2004), existe um reconhecimento crescente das limitações dos orçamentos tradicionais, sendo que esse pensamento é corroborado por Bunce, Fraser E. Woodcock, (1995), Fanning (2000), Hope e Fraser (2001), Jensen (2001), Stewart (1990), Wallander (1999) e Bourne (2004).

De acordo com Carvalho (2016), existem sete tipos de orçamentos comumente utilizados pelas empresas: Orçamento Estático, Orçamento Flexível, Orçamento Base Zero, Orçamento Matricial, *Rolling Budget Eforecast*, *Beyond Budgeting* e Orçamento Ajustado *Forecast*.

Se por um lado as críticas aos modelos tradicionais de orçamento é algo corrente, modelos que buscam melhorias orçamentárias passam a fazer parte de vários estudos, com destaque para os modelos fundamentados na visão Base Zero e Matricial.

Para Schmidt, Santos e Pinheiro (2007), o orçamento Base Zero é uma ferramenta capaz de reduzir custos através do controle dos gastos realizados em relação aos gastos orçados de uma empresa, considerando que o método consiste em iniciar cada processo de elaboração de orçamento a partir de uma base zero, isto é, como se o orçamento estivesse sendo preparado pela primeira vez, questionando sempre onde e como se podem gastar os recursos de uma forma mais eficaz. Esse fator faz com que o Orçamento Base Zero não carregue valores do passado.

O orçamento Matricial, segundo Santos et. al. (2008), busca a definição de regras mais objetivas para controle permanente de atividades da diretoria, gerência, departamento e setores. Pelo orçamento matricial, cada unidade da empresa deve servir de modelo para as outras áreas sem exceção. Isto significa que as normas de trabalho por diretoria estarão diretamente definidas e os itens de custos serão discutidos com os gestores responsáveis antes de serem levados para análise do comitê corporativo.

Diante desse cenário de crítica aos modelos tradicionais de orçamento e de propostas de modelos que buscam a qualificação informacional para o planejamento empresarial, esse estudo busca responder o seguinte: Quais as vantagens e desvantagens do controle orçamentário empresarial com a implantação do Orçamento Base Zero e do Orçamento Matricial?

Portanto, o objetivo deste estudo é apresentar quais as vantagens e desvantagens do controle orçamentário empresarial com a implantação do Orçamento Base Zero e do Orçamento Matricial.

A identificação das vantagens e desvantagens da implantação do Orçamento Base Zero e do Orçamento Matricial no que tange ao controle orçamentário empresarial, se dá pela necessidade de aperfeiçoamento da gestão das organizações, tendo em vista a demanda de mercado pela eficiência de processos, pela busca da transparência nas informações geradas para os *stakeholders* e pela agilidade na obtenção de informações importantes para a tomada de decisões.

Esse estudo está organizado em mais quatro seções além da introdução. A seção 2 contém os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. A seção 3 apresenta a fundamentação teórica sobre os principais conceitos relacionados com orçamento de um modo geral e os principais conceitos e vantagens e desvantagens do Orçamento Base Zero e do Orçamento Matricial. Na última seção, são contempladas as considerações finais e algumas indicações de estudos a serem realizados no futuro.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados para a realização desse estudo, podem ser classificados quanto aos seguintes aspectos: pela forma de abordagem do problema, de acordo com seus objetivos e com base nos procedimentos técnicos utilizados.

Quanto à forma de abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se, segundo Godoy (1995), como qualitativa, considerando que o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos

os pontos de vista relevantes.

De acordo com seus objetivos, esta pesquisa se classifica como descritiva. As pesquisas descritivas, segundo Silva (2003), têm como principal objetivo a descrição das principais características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis.

No que se refere aos procedimentos técnicos utilizados no estudo, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, pois segundo Gil (2010), o estudo será desenvolvido mediante análise de material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.

3. ANÁLISE DOS MODELOS ORÇAMENTÁRIOS NO CONTEXTO DO EMPRESARIAL

Considerando a importância do controle do planejamento orçamentário para a gestão empresarial, vários estudos tem sido desenvolvidos focados nesse tema, como os estudos de Silva e Gonçalves (2008) que faz uma análise de multicasos da aplicação de controles orçamentários, de Hofstede (2012), que apresenta uma obra sobre as principais teorias orçamentárias, Hassel e Cunningham (2004), que apresentam os resultados de uma pesquisa que mostram a análise entre a distância psíquica dos gestores e a dependência de controle de orçamento em empresas multinacionais, Sundaram (2008) que detalha a necessidade da gestão de custos e do controle de orçamento em toda a fase de concepção de um projeto, começando pela fase de concepção até o estágio final, buscando a tentativa de garantir que o investidor não terá falta de recursos orçados para garantir o término do projeto, Frow, Marginson e Ogden (2010), que exploram o papel do orçamento no contexto dos modos mais flexíveis de gestão necessárias em condições de incerteza, Guo-Li (2010) que apresenta um estudo sobre a necessidade crescente de controle de orçamento por projeto com a crescente competitividade na área comercial e o estudo de Fallan, Pettersen e Stemsrudhagen (2010) que apresentam uma pesquisa analisando porque são recorrentes os desvios em uma ampla gama de organizações de serviços do setor público, especialmente motivados por problemas de controle de gestão.

Considerando esse contexto de forte pesquisa na área orçamentária, os conceitos que serão tratados a seguir, intentam sumarizar as principais definições sobre o tema.

3.1 PRINCÍPIOS DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

Fatores como mercado altamente competitivo, pesada carga tributária, elevados custos de financiamento, gestão deficiente de recursos, entre outros, exigem das empresas um planejamento que demonstre um norte para seus tomadores de decisão. Os orçamentos são umas das ferramentas mais utilizadas por grandes empresas quando o assunto é planejamento e controle, pois o orçamento faz com que os gestores planejem melhor o futuro da organização, traçando planos e controles eficazes para estruturar a empresa para o mercado.

Um sistema orçamentário completo é aquele em que todas as atividades operacionais e acessórias da empresa são contempladas planejadas, dispondo de mecanismos de controle capazes de detectarem, em tempo hábil, desvios entre os valores orçados e realizados, tendo em vista a necessidade de se efetuar correções de rumos em tempo oportuno.

Tavares (2010) salienta que o orçamento engloba funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa e que necessitam de recursos financeiros para o custeio de suas ações e para atender aos objetivos da empresa no período. Continua Tavares (2010), o orçamento é uma fase do planejamento estratégico, onde devem ser estimadas as melhores relações entre

receitas e despesas, objetivando atender às necessidades, características e objetivos da empresa em um determinado período.

Para Frezatti (2009), o orçamento deve conter as variáveis prioritárias e o caminho de uma empresa para um determinado período, proporcionando condições de avaliação da performance da empresa em suas áreas internas e de seus gestores.

O orçamento deve ser visto como um elemento do processo de decisão organizacional. Segundo Schmidt, Santos e Martins (2014), o processo decisório inicia com o entendimento da missão empresarial e das crenças e valores dos controladores da entidade, passa por um processo de planejamento em suas etapas de construção do plano estratégico, operacional e financeira/orçamentário, segue com as etapas de execução e ação e finaliza com o controle e avaliação de desempenho.

O orçamento tem impactos positivos quando os objetivos dos colaboradores estão alinhados com os objetivos da organização, resultando em desenvolvimento de carreira, premiações e promoções. Para Frezatti (2005), as medidas de desempenho, os incentivos monetários e não monetários e as metas empresariais realistas são desafios saudáveis para os gestores das empresas.

Como sequência à elaboração do plano estratégico, o orçamento surge permitindo focar e identificar suas ações mais importantes, implementando as decisões do plano estratégico. Um adequado trabalho na elaboração do plano estratégico refletirá em um orçamento elaborado com coerência e consistência.

A utilização de um planejamento orçamentário é de fundamental importância, pois fornece a empresa informações relevantes, entre outras, como previsões de gastos com despesas operacionais, tributos e encargos a pagar em função das vendas e mão-de-obra utilizada, investimentos por necessidade de expansão ou aumento da capacidade produtiva, etc. O orçamento abrange tanto aspectos financeiros, que quantificam as expectativas com relação às receitas futuras, fluxos de caixa e posição financeira, como aspectos não financeiros, relacionados à unidades de produção, vendas, etc. (HORNGREN, FOSTER E DATAR, 2000)

Ainda em relação aos aspectos não financeiros, Boisvert (1999) diz que são demonstrados em função da unidade de medida a que se referem, como quilograma, litro, horas, etc. Esses dados podem vir de estudos e análises de projeções para o futuro como também de dados históricos.

Para Brookson (2000), o plano orçamentário deve estar focado em atividades futuras, podendo assumir diversas formas, refletindo os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para se aferir o desempenho da organização. Segundo Brookson (2000), no orçamento empresarial deve prever a declaração de planos financeiros e não financeiros para um período futuro.

O objetivo principal do orçamento é contingenciar, controlar e organizar os gastos. É relacionar-se com o planejamento e controle, atingindo maior eficiência em suas atividades, estabelecendo um compromisso e alinhamento entre os objetivos dos gestores com os objetivos da organização, de modo claro e motivacional aos colaboradores envolvidos, permitindo à empresa chegar onde ela quer e atingir os resultados desejados. Brookson (2000) ordena os objetivos conforme ilustrado no quadro 1.

As principais vantagens da utilização de um processo orçamentário, como defendem Lunkes (2008), Komarev (2017), Hansen, Otlley e Van der Stede (2003), Hansen e Van der Stede (2004), Waal e Kourtit (2013), podem ser identificados como sendo os seguintes:

- auxilia na elaboração da estratégia;
- exige o estabelecimento das atividades a serem realizadas e a fixação de responsabilidades;

- é meio de comunicação entre os membros da organização;
- coordena diferentes atividades e é responsável pela mensuração dos resultados;
- avalia o desempenho da empresa como um todo;
- é instrumento de motivação e satisfação no trabalho;
- envolve a todos os setores da organização;
- proporciona visão sistêmica das operações, identificando e eliminando gargalos.

Objetivos	Descrição
Planejamento	Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
Coordenação	Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
Comunicação	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
Motivação	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
Controle	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
Avaliação	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Quadro 1 – Os seis objetivos principais do orçamento

Fonte: Brookson (2000).

Uma maior atenção deve ser dada ao utilizar dados de acontecimentos passados na elaboração orçamentária para o ano seguinte, pois em certos momentos, como no planejamento estratégico da empresa, erros passados devem ser evitados e analisados o porquê de sua ocorrência. Porém, seguindo os fundamentos teóricos de alguns modelos orçamentários, a elaboração de novos orçamentos deve ser realizada desconsiderando os fatos passados, como se o orçamento estivesse sendo preparado pela primeira vez, como é o caso do Orçamento Base Zero.

3.2 ORÇAMENTO BASE ZERO

De acordo com Bornia e Lunkes (2009), o processo evolutivo do orçamento empresarial pode ser dividido em momentos. O início do processo orçamentário, segundo os autores, ocorreu com a projeção dos recursos baseado na estrutura organizacional, caracterizando um processo de planejamento projetado para atender a um nível de atividade do próximo período. O segundo momento, segundo eles, privilegiou o orçamento contínuo, tendo como ênfase a revisão contínua, retirando-se os dados do período recém-concluído e acrescentando-se novos dados orçados para os períodos. Esse tipo orçamentário, segundo Ceolin (2008), é muito observado no Brasil, onde cada orçamento tem a maior parte determinada anteriormente e a base sempre recebe pequenos aumentos, por isso é chamado de orçamento incremental. O momento seguinte, conforme Bornia e Lunkes (2009), foi o surgimento do orçamento de base zero, onde a projeção dos dados devem ser feitos em pacotes de decisão como se as operações estivessem começando com a base zero.

Para atender às suas necessidades, as organizações desenvolveram importantes ferramentas e metodologias para a gestão de suas metas orçamentárias. Uma dessas ferramentas desconsiderava os dados passados da empresa, analisando projeções e expectativas futuras, passando a se chamar por Orçamento Base Zero (COSTA, MORITZ e MACHADO, 2008).

A origem do Orçamento Base Zero é atribuída a Pete Pyhrr, quando trabalhava na Texas Instruments, nos Estados Unidos da América do Norte, entre 1969 e 1971. Segundo Pyhrr (2016), quando enviou um artigo sobre a técnica a Harvard Business Review, ficou surpreso quando recebeu um telefonema de um funcionário de Jimmy Carter, então governador democrata da Geórgia, que o contratou para ajudar a controlar os custos do Estado.

Pyhrr (2016) escreveu o livro: Orçamento Base Zero: Uma ferramenta prática de gestão para a Avaliação de Despesas e a ideia serviu como um dos temas para a campanha a presidente de Carter, em 1976. Quando Carter assumiu a Casa Branca, ordenou que o modelo de Orçamento Base Zero fosse implementada em alguns departamentos do Poder Executivo.

Orçamento Base Zero é definido por Pyhrr (1981) como a reavaliação de todos os programas de despesas do ano, fornecendo aos diretores informações minuciosas a respeito do capital necessário para a realização de tudo o que foi planejado.

Segundo Lunkes (2008, p. 88), “o orçamento de base zero propõe reexaminar todas as suas atividades e prioridades, recursos financeiros a partir da estaca Zero, ao se projetar um novo exercício social”. Segue Lunkes (2008), afirmando que no OBZ os responsáveis pela gestão possuem a obrigação de justificar para apropriações dos recursos, levando-se em consideração o relação de custo/benefício ou a análise evolutiva dos acontecimentos.

Conforme Raza (2016, p.1), “o orçamento base zero é um meio prático de os gestores empresariais não cair na zona de conforto; é uma ferramenta que avalia as reais necessidades ou os excessos nas empresas sem repetir os mesmos números do ano anterior com pequenos acréscimos de 5% ou 10%”.

Orçamento Base Zero exige que os gestores, os *controllers* e suas equipes orçamentárias desempenhem revisões e análises profundas de todos os itens do orçamento, garantindo que atividades inapropriadas sejam eliminadas e que sejam atingidas as metas e objetivos planejados pela organização. Identificar e priorizar os pacotes de decisão são etapas essenciais para a elaboração do Orçamento Base Zero. O pacote de decisão, segundo Pyhrr (1981) é um documento elaborado para a gestão com detalhes de uma atividade específica, de modo que possam avaliá-la e priorizá-la em relação a outras atividades que também exijam recursos e decidirem quanto à aprovação ou rejeição.

A priorização dos pacotes de decisão envolve decisões para o futuro da organização, por isso são avaliados e recebem uma ordem de importância através de análises estratégicas de custos *versus* benefícios. Esses critérios são previamente definidos pela gestão e comunicados no planejamento estratégico da organização, com o intuito de eliminar gastos não prioritários.

Segundo as definições de Pyhrr (1981), fica claro que cada gestor se obriga a preparar um pacote de decisão para cada atividade ou operação de sua responsabilidade e este pacote inclui uma análise de custo, finalidade, alternativas, medidas de desempenho, consequências de não executar a atividade e benefícios. Os pacotes de decisão se tornam eficientes através de cinco perguntas básicas relacionadas ao processo de gastar os recursos da empresa:

- O quê?
- Quanto?
- Como?
- Onde?
- Por quê?

Esse processo de planejamento do orçamento, segundo Pyhrr (1981), é conduzido com a participação dos administradores de todos os níveis da organização, garantindo o aproveitamento das ideias e dos talentos dos administradores em cada organização, além do que, esses administradores dos níveis operacionais mais baixos são os que realmente gastam o dinheiro para a prestação dos serviços.

Estudos que analisaram as vantagens do Orçamento Base Zero, indicam vários fatores que justificaria qualquer empresa considerar a implantação do OBZ. Dentre esses estudos, pode-se destacar o do próprio Pyhrr (1981) que indica as seguintes vantagens com a implantação do OBZ:

- alocação mais eficaz de recursos;
- flexibilidade na realocação de recursos, bem como eliminação de atividades;
- orientação integrada de toda administração e melhora na comunicação entre os departamentos;
- agilidade na identificação de falhas no planejamento, permitindo sua correção;
- identificação, pela gestão das cargas de trabalho, dos custos impostos pelas políticas, governo, procedimentos, etc.
- avaliação dos administradores pelos objetivos, desempenho e benefícios com os quais se comprometeram;
- desenvolvimento e envolvimento de toda a equipe no processo orçamentário;
- instrumento auxiliar de auditorias operacionais;
- exigir o estabelecimento de metas e objetivos bem definidos, e medir o progresso em direção a estas metas e objetivos.

Para Lunkes (2008), as principais vantagens do Orçamento Base podem ser identificadas como sendo:

- pode ser implementado em qualquer tipo de organização;
- foca nas reais necessidades de recursos, eliminando excessos ou duplicidades;
- força os gestores a refletir e procurar oportunidades de melhoria;
- melhora a avaliação e acompanhamento do planejado versus realizado;
- melhora a comunicação, motivação e interesse pelo trabalho, envolvendo toda a organização.

Segundo Schmidt, Santos e Pinheiro (2007), o Orçamento Base Zero apresenta as seguintes vantagens:

- é baseada no exame detalhado dos gastos, definindo metas de redução específicas para cada gerência de acordo com seu desempenho;
- justa em propor desafios realistas;
- sistemática eficaz de controle e acompanhamento dos gastos;
- envolvimento de todos os níveis da organização;
- decisões baseadas em resultados;
- exige dos setores clareza e detalhamento na justificativa das solicitações de verbas e o porquê de cada verba solicitada;
- sua implantação pode ocorrer em qualquer tipo de organização;
- força os gestores a refletir sobre as operações e procurar oportunidades de melhoria;
- coloca em evidência excessos ou duplicidades.

Raza (2016), por sua vez, vai mais além e defende que as vantagens de se fazer um Orçamento Base Zero (OBZ) são infindáveis, considerando que mensalmente ou anualmente os gestores poderão acompanhar e monitorar seus negócios, Continua Raza (2016), citando algumas vantagens incontestáveis da adoção desse modelo orçamentário:

- a empresa poderá avaliar seus clientes fazendo programações de vendas e

- entregas facilitando assim sua programação de compras e produção;
- irá identificar seu verdadeiro mercado e se existem oportunidades que ainda não explorou;
- poderá checar as ameaças que seus produtos poderão sofrer devido às pressões externas, tais como: produtos similares, restrições de matérias primas importadas ou não, mudanças de comportamento do consumidor e outras mais;
- estará avaliando a competência de seus vendedores ou a força e interesse de seus distribuidores, como também a força de seus concorrentes;
- avaliará melhor o “Mix” de seus produtos, qual realmente é o carro chefe e qual a rentabilidade de cada um;
- conhecerá a real necessidade, quantidade e qualidade de seus funcionários por departamento;
- identificará a verdadeira capacidade produtiva de sua empresa, isto é, a quantidade mensal que sua empresa consegue produzir com carga horária e de funcionários, compatíveis com o maquinário disponível;
- fará uma melhor avaliação e controle de gastos e despesas;
- terá a certeza do crescimento sustentável econômico e financeiro de sua empresa;
- para a pequena empresa é muito mais fácil e prático implantar o Orçamento Base Zero, pois os gestores dominam facilmente todas as informações decisórias e gerenciais.

Portanto, diante desse cenário positivo de defesa do Orçamento Base Zero por muitos pesquisadores, não tem como não considerar o OBZ como uma alternativa que deveria ser considerada pelas empresas para seu controle orçamentário.

Porém, mesmo que o OBZ esteja fundamentado em vários estudos que defendem o modelo orçamentário como uma alternativa que deve ser considerada pelas empresas, críticas também fazer parte do processo de análise do modelos, especialmente no que se refere a sua aplicação em entidades públicas.

Schmidtlein (1999), defende que, mesmo crescendo o uso de modelos alternativos de orçamento, especialmente os focados em desempenho, como o OBZ, a falta de uma análise mais eficaz sobre sua *performance*, faz com que muitos de seus pressupostos não sejam realistas.

Segundo o European Parliament (2016), a principal desvantagem do OBZ é que ele não é universal, pois não se aplica a todas as entidades.

Para Wilhelmi e Kleiner (2016), o Orçamento Base Zero é adequado apenas para alguns itens discricionários de despesas, fazendo com que algumas organizações públicas tenham dificuldade de implantar esse controle orçamentário, considerando que alguns itens orçados possuem a permissão de que o gestor público flexibilidade quanto ao estabelecimento de seu montante, assim como quanto à oportunidade de sua execução.

De acordo com especialistas de mercado do Finance Management (2016), o orçamento base zero é um exercício demorado para muitas empresas ou governos, tendo um custo muito alto em relação ao orçamento incremental, que é um método muito mais fácil de ser implementado.

Na opinião de especialistas da Deloitte (2016), o sistema de Orçamento Base Zero é caro, complexo e demorado que o orçamento tradicional, podendo ter um custo proibitivo para organizações com recursos limitados, ser muito arriscado quanto ao potencial de poupar gastos, sua execução passa por desafios por restrições de tempo do ciclo de orçamento, requer

normalmente formação especializada ou pessoal para realizar, podendo ser prejudicial para algumas operações da organização, bem como prejudicar a cultura organizacional ou a própria marca da empresa.

Portanto, embora o Orçamento Base Zero seja uma ferramenta de grande potencial para controle e gestão orçamentária, existem críticos ao modelo que faz com que as empresas interessadas na sua implantação reflitam adequadamente sobre a real necessidade de sua implantação, mesmo que o principal mentor do modelo Pyhrr (1981) defenda que o OBZ pode fazer com que os lucros das empresas devam melhorar, considerando que os programas novos de alta prioridade receberão dotações possibilitadas, em parte, pela maior eficiência e pela eliminação ou pela redução das atividades atuais de menor importância para a organização.

Associado a esse modelo orçamentário, foi criado o Orçamento Matricial, como outra forma de complementar a gestão de recursos empresariais.

3.3 ORÇAMENTO MATRICIAL

Os orçamentos, na opinião de Hansen e Mowen (2001), exercem um papel fundamental no planejamento e controle organizacional. Dentro os modelos disponíveis no mercado e que se inserem em um contexto próximo ao Orçamento Base Zero está o Orçamento Matricial.

O Orçamento Matricial, também denominado de Gerenciamento Matricial de Despesas, segundo Wanzuit (2009), é uma metodologia gerencial que serve de apoio ao planejamento e controle orçamentário e que pode ser implementado por qualquer empresa, independente do porte e perfil.

O Orçamento Matricial é recomendado às empresas que procuram o acompanhamento diário de seus custos, de forma a tornar a empresa mais competitiva em termos de preço, qualidade e serviço ao ofertar seus produtos. Segundo Zdanowicz (2005), é um dos métodos de gestão empresarial que está sendo utilizado por empresas de vanguarda do terceiro milênio, pois apresenta regras claras e controle permanente das atividades por diretoria, gerência, departamento e setor.

Esse modelo orçamentário potencializa a alocação de recursos, através do refinamento dos detalhes do consumo dos recursos e dos controle, gerando, como consequência, a redução dos custos e despesas fixas, através de análises detalhadas dos gastos, metas de redução específicas para cada gasto em cada departamento, sempre buscando o alinhamento com as prioridades estratégicas da empresa.

Segundo Rocha (2001, pg. 3):

o "Gerenciamento Orçamentário Matricial" é definido como sendo a descrição detalhada das normas de gerenciamento dos meios que se combinam para a superação das metas de resultado de cada unidade gerencial, objetivando a contribuição no atingimento dos objetivos do todo. Este processo de gerenciamento orçamentário se inicia na formulação da estratégia de negócio e termina nos resultados.

O objetivo principal da elaboração do Orçamento Matricial é gastar menos fazendo mais, incorrendo em redução de valores de alguns itens. No entanto, essa redução de alguns valores deve ocorrer sem prejudicar a satisfação do cliente e remuneração ao acionista. (SANTOS, 2008)

No Orçamento Matricial, na opinião de Carpes (2008), da mesma forma que no Orçamento Base Zero, são definidos pacotes de gastos e os gestores de cada pacote são responsáveis pelo controle e gestão dos gastos de determinada conta, definindo metas preliminares para cada unidade de negócios e estabelecendo padrões de gastos de acordo com a organização, com o

compromisso de produzir mais e gastar menos, assim, cada unidade de negócios deve servir de modelo para as outras áreas.

O gestor da conta de viagens, por exemplo, tem a missão de garantir que a execução seja realizada conforme definido no planejamento estratégico da empresa, ao mesmo tempo em que cada gerente de cada unidade ou setor é responsável pelas despesas do seu departamento.

Conforme observado por Carvalho (2006), Orçamento Matricial leva esse nome devido o controle dos gastos ser realizado como numa matriz de linha e colunas, onde nas linhas encontramos os gestores das contas e nas colunas os gerentes de cada unidade como demonstrado pela figura 1:

CONTAS	UNIDADES FUNCIONAIS					
	Compras	Inspeção Fornecedores	Almoxarifado	Produção	Vendas	Contas a Receber
Viagens						
Energia						
Comunicações						
Alimentação						
Conservação						
Limpeza						
Manutenção						
Transporte						
Informática						
Papelaria						
Etc.						

Figura 1 – Matriz das Contas de Gastos e Unidades Funcionais

Fonte: Adaptado de Wanzuit (2009).

Para Conte e Dutra (2014), Rebouças (2005) e Souza (2010), a utilização do Orçamento Matricial apresenta algumas vantagens, tais como:

- grau de controle elevado tanto por parte dos gestores dos pacotes quanto pelos gerentes de cada departamento, de forma adequada e coerente;
- melhor visão de comportamento dos gastos, pois cada gerente pode comparar seus gastos com os de outras unidades;
- especialização do gestor de pacotes, proporcionando condições de conhecer e propor iniciativas para racionalização dos gastos;
- integração entre os gestores afim de equilibrar os interesses de cada unidade funcional;
- redução de desperdícios por meio de melhor realocação ou eliminação de gastos desnecessários;
- aprimoramento técnico das equipes de trabalho;
- cumprimento de prazos;
- uso adequado dos recursos;
- regras claras e controle contínuo das atividades.

Na elaboração do Orçamento Matricial deve ser analisada a natureza dos gastos e sua relevância para cada setor e para a organização como um todo, não sendo considerados como base para sua elaboração valores passados acrescidos de taxa de inflação ou porcentagens de 5% ou 10%, seguindo os mesmos conceitos de projeção para os valores do Orçamento Base Zero.

Assim como alguns pesquisadores defendem as vantagens do orçamento matricial, outros apresentam algumas desvantagens desse modelo orçamentário.

Para Carvalho (2012), o orçamento matricial trás algumas desvantagens, especialmente relacionadas com o levantamento das métricas e a adaptação cultural da empresa.

Para Mendes (2016), o Orçamento Matricial trás algumas desvantagens, pois as aprovações são mais lentas e os projetos podem atrasar, pode ocorrer da empresa ter chefes de culturas, ideias e personalidades diferentes, que não se adaptam ao modelo e esse modelo orçamentário trás menor poder para a diretoria local.

Na opinião de Souza (2010), o Orçamento Matricial tem como desvantagens o comportamento disfuncional, diversos chefes e confusão de posições hierárquicas.

Embora existam várias críticas a esse modelo orçamentário, as vantagens identificadas suplantam sobremaneira os pontos fracos, especialmente considerando o foco central do modelo na redução de custos e a participação e os compromissos incutidos em seus participantes no que se refere ao controle de gastos.

3.4 CONTROLE E ACOMPANHAMENTO ORÇAMENTÁRIO

O processo orçamentário com um todo exige uma grande dedicação dos gestores, *controllers*, gerentes e demais envolvidos no processo, embora esse controle e acompanhamento fica facilitado à medida que se obtém o compromisso de todos e que se crie na organização programas eficientes de comunicação, *feedback*, ganhos proporcionados com a utilização do orçamento e à medida que se forme em todos os envolvidos uma cultura orçamentária. Desse modo se cria uma rotina que contribuirá para o atingimento das metas empresariais. (ROCHA, 2001)

Uma etapa fundamental na gestão do planejamento é o controle e acompanhamento orçamentário, que identificam e analisam os possíveis desvios entre o que foi orçado e o que foi realizado. Essa fase é fundamental, pois, caso existam desvios da rota planejada, esses podem ser avaliados e corrigidos a tempo de não causar perdas à empresa. O acompanhado orçamentário deve ser planejado de uma maneira holística, envolvendo a organização com um todo, envolvendo todos os departamentos, unidades de negócio, entre outros, para entender se as metas foram, ou não, atingidas e para realimentar o sistema de planejamento, com as devidas correções e melhorias, conforme ilustrado pela figura 2:

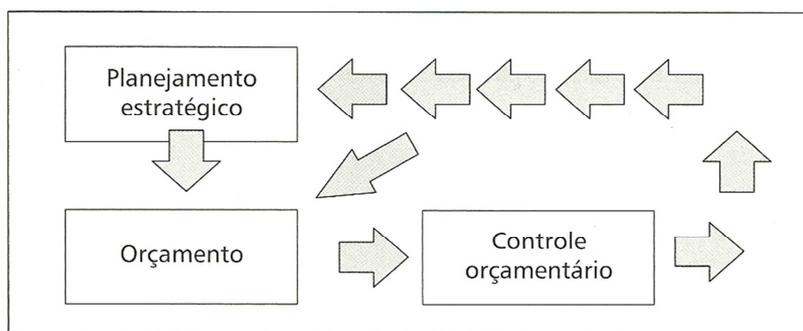


Figura 2 – Planejamento e controle orçamentário

Fonte: Frezatti (2009)

Frezatti (2009, p.84) define controle orçamentário como:

é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas. Deve proporcionar condições de acompanhamento não só de variáveis monetárias, mas também daquelas não monetárias.

Dentro desse contexto de controle, uma varável fundamental para o sucesso do plano é o momento em que os controles são aplicados. No processo de construção do planejamento, o

tempo de aplicação dos mecanismos de controle é fundamental para permitir que ações corretivas, caso sejam necessárias, sejam implementadas antes do comprometimento das metas estabelecidas pela empresa. Antecipar os controles pode ser uma vantagem competitiva de uma empresa em relação aos seus concorrentes.

Segundo Zdanowicz (1989), as principais vantagens do controle orçamentário são:

- estudo de mercado pelos gestores;
- condução ao uso de adequados sistemas de contabilidade;
- exigência de uso mais racional dos recursos;
- cooperação e responsabilidades entre os departamentos.

Analisando os resultados realizados pela empresa com os resultados planejados podem ser identificados problemas operacionais ou uma nova realidade de mercado, servindo de base para implementação de melhorias ou até mesmo adequação orçamentária. O sistema de controle deve continuamente verificar se as operações reais estão obtendo desempenho satisfatório e de acordo com o planejado (WELSCH, 1983).

Para Pires (2016), após a elaboração, análise, aprovação e divulgação do orçamento, o acompanhamento orçamentário deve desenvolver-se, pois é a melhor forma de se monitorar o plano estratégico da organização com relação ao que está proposto para um curto prazo.

No processo de comparação entre os valores realizados e orçados, poderão surgir variações consideradas satisfatórias para a empresa e variações anormais, que devem ser analisadas para identificação de suas causas. Se essas variações anormais se referem a gastos gerenciáveis, ou seja, aqueles que a empresa tem capacidade de administrar, um estudo mais aprofundado poderia ser realizado para identificar suas causas e implementar melhorias para corrigir esses desvios o mais breve possível, com o intuito de não gerar mais impactos no orçamento. Carpes (2008) afirma que “o acompanhamento orçamentário serve de base para a alta administração corrigir as falhas e concentrar esforços para atingir as metas traçadas nos planos de curto e longo prazo”.

A tabela 1 ilustra um exemplo comparativo de pacotes de gastos orçados e realizados, com a identificação de percentuais de desvios, fazendo com que os gestores do orçamento tenham a informação para decidir onde agir de forma premente, identificando as causas dos desvios e propondo ou implementando soluções para que as metas sejam alcançadas ou redefinidas.

Tabela 1 – Exemplo de acompanhamento de pacotes orçamentários

PACOTE	REALIZADO	PREVISTO	DESVIO
Salários	R\$ 100.000,00	R\$ 80.000,00	25%
Viagens	R\$ 20.000,00	R\$ 17.000,00	18%
Treinamento	R\$ 10.000,00	R\$ 12.000,00	-17%
Veículos	R\$ 90.000,00	R\$ 120.000,00	-25%
Marketing	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	0%
Benefícios	R\$ 7.000,00	R\$ 6.800,00	3%
Manutenção	R\$ 12.000,00	R\$ 12.500,00	-4%
Informática	R\$ 4.000,00	R\$ 4.100,00	-2%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos desvios entre o que foi planejado para cada pacote de gastos e o que foi realizado no processo de implementação do orçamento, deve seguir os parâmetros definidos na construção do modelo orçamentário. Isso é fundamental para que os gestores tenham suas ações norteados por uma lógica orçamentária. Na visão de Welsch (1983), as variações são

significativas quando ultrapassam critérios percentuais e absolutos previamente estabelecidos pela organização, como por exemplo 10% e R\$ 1.000,00, conforme ilustra a tabela 2.

Tabela 2 – Variações significativas e não significativas

Variações	
Significativas	Não Significativas
+ 4% e R\$ 8.000,00	+ 5% e R\$ 990,00
- 18% e R\$ 1.100,00	+ 20% e R\$ 300,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

O controle nos sistemas orçamentários Matricial e Base Zero pode ser realizado com o uso de *Dashboards*. Para Hoff (2007), *Dashboard* pode ser definido como uma ferramenta que gera informações imediatas sobre o desempenho dos negócios em toda a empresa. Essa ferramenta sendo utilizada no controle orçamentário, possibilita que os usuários da informação tenham uma visão sistêmica do planejamento e possam acompanhar a execução orçamentária de uma forma mais eficiente. O *Dashboard* é comumente utilizado como uma ferramenta de *report* dos BIs (*Business Intelligence*) empresariais.

Dentre os modelos de *Dashboard* utilizados no mercado financeiro, os Painéis de Controle que utilizam uma visualização gráfica análoga aos semáforos são bem comuns.

Esses painéis semelhantes a um semáforo têm a capacidade de sinalizarem a performance orçamentária de maneira simples, permitindo que os gestores visualizem de forma rápida e de fácil compreensão os resultados alcançados. Isso se dá em função de que o sinal indica se os gastos estão conforme foram orçados, indicando, nessa situação, um sinal verde, informando normalidade. Por outro lado, se os gastos estiverem fora do previsto em relação aos parâmetros orçados, deverá aparecer um sinal vermelho, indicando anormalidades. Dentro desse contexto de anormalidade, caso as variações percentuais ou absolutas estejam dentro de padrões previamente definidos como aceitáveis para cima ou para baixo, deverá aparecer um sinal amarelo, indicando atenção naquela determinada conta.

Existem vários formatos de *Dashboards* que utilizam a analogia semafórica, tais como os apresentados nas figuras 5 e 6, onde Lunkes (2008) apresenta a figura do semáforo com indicação de um percentual predefinido de relacionamento com as cores do painel: 5% acima da meta orçamentária o sinal indicado será o verde; entre a meta e 5% da meta o sinal será amarelo; abaixo da meta o sinal será vermelho (ver figura 3).



Figura 3 – Exemplo de Dashboard de acompanhamento orçamentário

Fonte: Adaptado de Lunkes (2008)

Outra forma de apresentar a *performance* orçamentária com o uso de *Dashboards* semafórico pode ser visualizado na figura 8, onde uma conta de gastos estaria dentro da meta se atingisse até 20,6 pontos; acima de 20,6 e 30,4 já necessitaria a intervenção dos gestores, porém ainda seria um gasto controlável; se o *Dashboard* apontasse um gasto acima de 30,4, estaria indicando um descontrole da conta e uma forte intervenção dos gestores para não prejudicar o orçamento do período (ver figura 4).



Figura 4 – Exemplo de Dashboard de acompanhamento orçamentário

Fonte: Mark Systems (2016)

O controle nos sistemas orçamentários Matricial e Base Zero por meio dos *Dashboards* semafóricos destacam facilmente as principais anomalias presentes nos planos orçados de um determinado período ou nas gestões desses planos, revelando um meio de priorização de análises para a descoberta de suas principais causas e de priorização de medidas corretivas e preventivas. Assim, os gestores das contas orçadas poderão emitir relatórios de uma forma simplificada e em tempo hábil, justificando os gastos fora dos padrões, podendo sugerir planos de ação para que as variações sejam reparadas.

Conforme Zdanowicz (1989), o controle orçamentário é necessário em todo empreendimento econômico, e não existe empresa que não possa ou não deva aplicá-lo.

Portanto, fica perceptível que a implantação de modelos orçamentários traz, fortes benefícios para a gestão empresarial, sendo que os sistemas orçamentários Matricial e Base Zero trazem, além dos benefícios tradicionais da implantação do processo de planejamento, todos os demais benefícios inerentes a esses sistemas orçamentários, o que justifica plenamente a sua implementação, especialmente no atual momento econômico.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário econômico atual disponibiliza inúmeras oportunidades e, ao mesmo tempo, enormes desafios para o crescimento e continuidade das empresas. Dentro desse contexto desafiador, esse estudo objetivou apresentar algumas vantagens e desvantagens no controle orçamentário empresarial com a utilização dos modelos de Orçamento Base Zero e de Orçamento Matricial.

Associado as incertezas do mercado, percebe-se a necessidade de um crescimento relevante dos controles orçamentários das empresas, especialmente pelo aumento do processo concorrencial e pela escassez dos recursos. Essa conjuntura exige um estudo detalhado sobre qual tipo de orçamento se encaixa melhor nos objetivos e premissas contidas no planejamento estratégico da empresa. Dentre os vários modelos orçamentários disponíveis no mercado, os fundamentados nos conceitos base zero e matricial permitem aos usuários das informações empresariais ferramentas que possibilitam o gerenciamento orçamentário.

Percebeu-se, ao longo do estudo, que algumas vantagens consideráveis do Orçamento Base Zero e do Matricial em relação a outros modelos orçamentários.

O Orçamento Base Zero permite analisar a relação custo-benefício dos processos e atividades empresariais, considerando que a análise parte do nível inicial, ou seja, do nível zero. Ele procura focar sua análise nas metas empresariais, estimando produção e vendas sempre de maneira integrada e tudo com essa mesma base zero, procurando fazer com que se entenda claramente o que a empresa está gastando, como está gastando, onde está gastando e por que está gastando. Essa análise pode possibilitar uma economia considerável de recursos.

Associado a esse fator, o OBZ pode viabilizar a redução de histórica de desperdícios e ineficiências gerados por erros recorrentes dentro das empresas. Mesmo com inúmeras vantagens associadas à implantação do modelos, foram destacadas algumas desvantagens, como a complexidade e demora para ser implantado, o custo de sua implantação e a exigência de que todo pessoal envolvido na gestão orçamentária tenha um conhecimento razoável sobre sua implantação e gerenciamento.

Da mesma forma que o OBZ, o Orçamento Matricial permite um melhor controle dos gastos empresariais, considerando que a sua lógica construtiva segue um formato matricial, com base em linhas e colunas de gastos e responsabilidades. Muito da redução de gastos que pode ocorrer na visão matricial, se dá pelo busca constante da melhoria de processos e melhor gestão dos custos fixos organizacionais. Assim como no OBZ que existe a figura dos gestores dos pacotes de decisão, no Orçamento Matricial aparece a figura dos donos dos pacotes, o que gera uma maior responsabilidade pelo gerenciamento dos recursos, buscando sempre a eliminação de resultados que possam comprometer as metes empresariais. Assim como no modelo OBZ, o Orçamento Matricial também apresenta algumas desvantagens como o denso processo de levantamento das métricas e de adaptação cultural da empresa ao modelo orçamentário, a construção do orçamento pode ser muito lento, devido a sua complexidade, e pode gerar atrasos em projetos prioritários das empresas, podem existir empresas em que os responsáveis pelos pacotes não possuam cultura orçamentária, ou tenham ideias e personalidades diferentes do que se exige para implantação do modelo, podendo causar, inclusive, conflitos e confusão de posições hierárquicas entre os gestores.

Diante dessa contextualização, percebe-se que, embora existam algumas desvantagens, são muitas são os ganhos associados a utilização do Orçamento Base Zero e do Orçamento Matricial, demonstrando que essas ferramentas podem contribuir diretamente para o sucesso das empresas, direcionando o rumo empresarial ao atendimento de metas pré-estabelecidas no planejamento, integrando todos os setores na busca de um mesmo objetivo.

De uma forma complementar, novos estudos com foco no Orçamento Base Zero e no Orçamento Matricial poderiam verificar o atual estado da arte em termos de aplicabilidade desses modelos no Brasil, como os sistemas integrados estão considerado esses modelos nos seus processos de engenharia de *software* e como as empresas estão associando o processo de remuneração variável ao atingimento de metas estabelecidas nesses modelos orçamentários.

5. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

ALLES, Michael G.; KOGAN, Alexander; VASARHELYI, Miklos A. Exploiting comparative advantage: a paradigm for value added research in accounting information systems. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 9, n. 4, p. 202-215, 2008.

ALMEIDA, Giseli Diniz Moraes de; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM**, v. 1, n. 1, p. 28, 2004.

ARAÚJO, Osório Cavalcante. **A utilização de informações contábeis para o processo de gestão de organizações do terceiro setor situadas no estado do Ceará**. 2002. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado)–FEA/USP, São Paulo.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão: práticas avançadas**. São Paulo: Atlas, 1999.

- BORNIA, Antonio Cezar; LUNKES, Rogério João. Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 4, p. 37-59, 2009.
- BOURNE, M. Driving value through strategic planning and budgeting. Retrieved January, v. 12, p. 2009, 2004.
- BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.
- BUNCE, P., FRASER, R., WOODCOCK, L. Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. **Management Accounting Research**, 6: 253-265, 1995.
- BUSHMAN, Robert M.; SMITH, Abbie J. Financial accounting information and corporate governance. **Journal of accounting and Economics**, v. 32, n. 1, p. 237-333, 2001.
- CARPES, Antônio Maria da Silva et al. **Orçamento empresarial: uma investigação sobre as formas de acompanhamento orçamentário utilizadas pelas companhias catarinenses**. XV Congresso Brasileiro de Custos, Curitiba-PR, Nov. 2008.
- CARVALHO, Lisiane. **Os 7 tipos de orçamentos empresariais**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-7-tipos-de-orcamentos-empresariais/67616/>. Data de acesso: 24/maio/2016.
- CARVALHO, Priscilla Thomazinho. **O uso do orçamento matricial como uma ferramenta para o planejamento econômico-financeiro e para a melhoria de resultados**. Dissertação de mestrado. PPGEng, UFRGS, Porto Alegre 2012.
- CEOLIN, Daniela Arantes. **Orçamento e Planejamento no Brasil: Abordagem no Orçamento Incremental**. Monografia (Especialização em Contabilidade Pública) – Universidade de Brasília, 2008.
- COLLIS, Jill; JARVIS, Robin. Financial information and the management of small private companies. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 9, n. 2, p. 100-110, 2002.
- CONTE, Janete Arbter; DUTRA, Catherine Chiappin. Orçamento Matricial: Estudo do Processo de implantação de uma empresa do ramo metalúrgico de Caxias do Sul. **Revista de Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**, v. 2, n. 1, p. 105-124, 2014.
- 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**, v. 4, n. 8, p. 85-98, 2008.
- DELOITTE. **Zero-Based Budgeting: Zero or Hero?** Disponível em: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-zero-based-budgeting.pdf>. Data de acesso: 20/maio/2016.
- EPPLER, Martin J.; MENGIS, Jeanne. The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. **The information society**, v. 20, n. 5, p. 325-344, 2004.
- EUROPEAN PARLIAMENT. **Zero Base Budgetin**. Directorate-Gener for Research. Luxembourg. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/1996/165958/DG-4-BUDG_ET\(1996\)165958_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/1996/165958/DG-4-BUDG_ET(1996)165958_EN.pdf). Data de acesso: 19/maio/2016.
- FALLAN, Lars; PETTERSEN, Inger Johanne; STEMSRUDHAGEN, Jan Ivar. Multilevel framing: an alternative understanding of budget control in public enterprises. **Financial Accountability & Management**, v. 26, n. 2, p. 190-212, 2010.
- FANNING, John. **21st century budgeting**. Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Faculty of Finance and Management, 2000.

FINANCE MANAGEMENT. **Zero Based Budgeting- Meaning, Advantages & Disadvantages.** Disponível em: <https://www.efinancemanagement.com/budgeting/zero-based-budgeting-meaning-advantages-disadvantages>. Data de acesso: 20/maio/2016.

FREZATTI, Fábio. Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 2, p. 23-33, 2005.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FROW, Natalie; MARGINSON, David; OGDEN, Stuart. “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 4, p. 444-461, 2010.

Gil, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa - 5ª Ed.** São Paulo, Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUO-LI, Yin. Project Time and Budget Monitor and Control. **Management Science and Engineering**, v. 4, n. 1, p. 56, 2010.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HANSEN, Stephen C.; OTLEY, David T.; VAN DER STEDE, Wim A. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. **Journal of management accounting research**, v. 15, n. 1, p. 95-116, 2003.

HANSEN, Stephen C.; VAN DER STEDE, Wim A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management accounting research**, v. 15, n. 4, p. 415-439, 2004.

HASSEL, Lars G.; CUNNINGHAM, Gary M. Psychic distance and budget control of foreign subsidiaries. **Journal of International Accounting Research**, v. 3, n. 2, p. 79-93, 2004.

HEALY, Paul M.; PALEPU, Krishna G. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. **Journal of accounting and economics**, v. 31, n. 1, p. 405-440, 2001.

HOFF, Gabriel. **Proposição de um sistema de medidas de desempenho para acompanhamento do desenvolvimento de software em uma fábrica de software.** Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

HOFSTEDE, Geert H. (Ed.). **The game of budget control.** Routledge, 2012.

HOPE, J.; FRASER, R. Figures of hate. **Financial Management**, p. 22-25, feb. 2001.

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George e DATAR, Srikant. **Contabilidade de custos.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

JENSEN, Michael C. Corporate budgeting is broken, let's fix it. **Harvard Business Review**, p. 94-101, 2001.

KOMAREV, Iliya. **La place des budgets dans Le dispositif de controle de gestion: Une approche contingente.** 2007, 725 f. Tese (Doutorado em Ciências de Gestão) – Institut d'Administration des Entreprises, Université Montesquieu, Bordeaux, 2007. Disponível em <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00259505v1/document>. Acesso em 18/maio/2017.

LAMBERT, Richard; LEUZ, Christian; VERRECCHIA, Robert E. Accounting information, disclosure, and the cost of capital. **Journal of accounting research**, v. 45, n. 2, p. 385-420, 2007.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Lúgia Pomim. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, p. 147-164, 2011.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARK SYSTEMS. **Traffic Comparison to Sales**. Disponível em: http://sales.marksystemsusa.com/images/home_builder_software_dashboard_sales_statistics2.jpg. Data de acesso: 24/maio/2016.

MENDES, Elaine Martins. **Orçamento Matricial**. Disponível em: <https://financascorporativas.files.wordpress.com/2010/08/colc3b3quoio-orc3a7amentc3a1rio-orc3a7amento-matricial-elaine.pdf>. Data de acesso: 23/maio/2016.

PIRES, Pablo Leonardo Ferreira. **Ferramentas de Gestão de Custos: aprimoramento no conhecimento dos resultados**. Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/289. Data de acesso: 24/maio/2016.

PYHRR, A. Pete. **Orçamento Base Zero. Um Instrumento Administrativo Prático para Avaliação das Despesas**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

PYHRR, Pete. **Meet the Father of Zero-Based Budgeting**. The Wall Street Journal. <http://www.wsj.com/articles/meet-the-father-of-zero-based-budgeting-1427415074>. Data de acesso: 19/maio/2016.

RAZA, Claudio. **Orçamento Base Zero – Modismo ou Necessidade**.

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/orcamento-base-zero-modismo-ou-necessidade/11742/>. Data de acesso: 19/maio/2016.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho Oliveira. **Sistemas, Organização & Métodos. Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2005.

REZENDE, Denis Alcides. Evolução da Tecnologia da Informação nos Últimos 45 anos. **Revista FAE Business**, n. 4, p. 42-46, 2002.

ROCHA, José Eduardo. **Gerenciamento matricial orçamentário como modelo de apoio para mudanças de diretrizes em empresas globalizadas: Caso Varig S.A.** VIII Congresso Brasileiro de Custos, São Leopoldo-RS, Out. 2001.

SANTOS, José Luiz dos Santos et al. **Fundamentos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos.; PINHEIRO, Paulo Roberto. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos.; MARTINS, Marco Antonio dos Santos. **Manual de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.

SCHMIDTLEIN, Frank A. Assumptions underlying performance-based budgeting. **Tertiary Education & Management**, v. 5, n. 2, p. 159-174, 1999.

SILVA, Adriana Cristina da; GONÇALVES, Rosana Carmen de Meiroz Grillo. Aplicação da abordagem contrinental na caracterização do uso do sistema de controle orçamentário: um estudo multicaso. **Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM**, v. 5, n. 1, p. 163, 2008.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. **Metodologia da Pesquisa aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SOFIAN, Saudah; TAYLES, Mike; PIKE, Richard H. **Intellectual capital: an evolutionary change in management accounting practices**. University of Bradford, School of Management, 2004.

- SOUZA, Antônio Artur de et. al. **Uma análise das características da aplicação do orçamento matricial como uma ferramenta gerencial: estudos de casos.** IV Congresso ANPCont, Natal-RN, Jun. 2010.
- STEWART, Thomas A. Why budgets are bad for business. **Fortune**, v. 4, p. 181-190, 1990.
- SUNDARAM, Venkataramani. Essentials of design phase cost management and budget control. **Cost engineering**, v. 50, n. 2, p. 24-28, 2008.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda; VARVAKIS, Gregório. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão. **Informação & Informação**, v. 15, n. 1, p. 85-103, 2010.
- WAAL, André de; KOURTIT, Karima. Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 5, p. 446-473, 2013.
- WALLANDER, Jan. Budgeting—an unnecessary evil. **Scandinavian journal of Management**, v. 15, n. 4, p. 405-421, 1999.
- WANZUIT, Diane Regina Ditz. **Proposta de uma sistemática de apoio à implementação do orçamento matricial: o caso de uma indústria de alimentos.** Dissertação de mestrado. PPGEng, UFRGS, Porto Alegre, 2009.
- WELSH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial.** 4a ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- WILHELMI, M., KLEINER B.H., New developments in budgeting. **Management Research News**, Vol. 18, Nos 3-5, pp. 78-87, 1995. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb028408>. Data de acesso: 20/maio/2016..
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional: uma abordagem prática.** Porto Alegre: Sagra, 1989.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: **Uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 10a ed., Porto Alegre: Sagra, 2005.