



Universidade de Aveiro
Ano 2017

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração da Universidade de Aveiro

RAQUEL PEREIRA
DAMASCENO

**Relatório de Estágio: Desenvolvimento e Aplicação
do Orçamento Base Zero**



**RAQUEL PEREIRA
DAMASCENO**

**Relatório de Estágio: Desenvolvimento e Aplicação
do Orçamento Base Zero**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade – Ramo Auditoria, realizado sob a orientação científica do Professor Jorge Pedro do Vale Martins do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

*Porque nunca é tarde,
e o tempo só acabava quando a vida termina.
Até esse momento, existe sempre uma possibilidade para fazer tudo!
Para a minha avó Maria.*

Júri

Presidente	Professor Doutor João Francisco Carvalho de Sousa Professor adjunto, Universidade de Aveiro
Arguente	Doutor Jonas da Silva Oliveira Professor Auxiliar, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa
Orientador	Mestre Jorge Pedro do Vale Martins Assistente Convidado, Universidade de Aveiro.

Agradecimentos

Ao complementar mais esta etapa do meu percurso acadêmico, senti que realmente valeu a pena todo o esforço realizado. Foi necessário manter a perseverança, o foco, a motivação e a alegria junto de mim.

Estou grata e reconheço, que todo o sucesso alcançado se deve à minha determinação, bem como às pessoas que me acompanharam e fizeram parte deste percurso. A elas, um especial agradecimento pela paciência e palavras de incentivo, que sempre me deram. É sem dúvida de coração cheio, que afirmo que, de algum modo, todos contribuíram para que isto fosse possível.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à empresa *Outglocal Consulting* e a toda a sua equipa pela forma como me receberam desde o primeiro dia. Uma palavra especial de gratidão ao Dr. Sandro Pinto pela confiança e ensinamentos transmitidos, bem como à Raquel Andias pela paciência e companheirismo.

Agradeço também ao meu orientador, Professor Jorge Martins, pela sua disponibilidade, sugestões e palavras de apressamento ao longo de todo o trabalho desenvolvido.

De igual modo, um agradecimento especial à minha família, com especial destaque aos meus pais, pelo esforço realizado uma vida inteira, à minha irmã, pelo companheirismo, à minha prima Líliana pela ajuda e à minha avó por todas as palavras sábias transmitidas com muito carinho.

Por fim, resta-me agradecer aos meus amigos e colegas que sempre me transmitiram força e coragem, percebendo os motivos da minha ausência em algumas ocasiões especiais.

palavras-chave

Planeamento; Orçamento; Orçamento Base Zero; Redução de custos;

Resumo

Este trabalho tem como objetivo desenvolver uma ferramenta de controlo de gestão que auxiliasse a implementação do Orçamento Base Zero (OBZ) na empresa ABC SOFÁS. Pretende verificar qual o contributo e impacto da aplicação do OBZ no controlo dos custos e no controlo de gestão, com as inevitáveis reduções que a organização obtenha. No limite, fatores conducentes à maximização da riqueza.

O OBZ não é, porém, um simples instrumento para reduzir custos e garantir economias, mas sim uma ferramenta de gestão que visa proporcionar, desenvolver e aperfeiçoar técnicas que possibilitem a realização das atividades na organização, assim como a otimização dos recursos financeiros. É muitas das vezes visto como o meio mais eficaz para realizar reestruturações em empresas que procuram ultrapassar dificuldades financeiras.

Procurando eliminar ou reduzir custos tidos como dispensáveis, pretende focar-se apenas nos essenciais, não garantindo que inúmeras vezes impeça problemas de eficiência.

Por fim, importa referir que o OBZ é uma ferramenta dotada de fortes fundamentos teóricos, exigente quanto à sua implementação, o que lhe confere, na sua vertente puramente teórica, uma impossibilidade de aplicação. No entanto possibilita grande retorno se for bem executado, quando especialmente aplicado a determinadas categorias de gastos.

Keywords

Planning; Budget; Zero Base Budget; Cost-Cutting

Abstract

The objective of this study is to develop a management control tool that will aid in the implementation of Zero Base Budget (ZBB) in company ABC SOFAS. It aims to verify what contribution and impact results from the use of ZBB in the management of expenses and the overall state of the business with the inevitable reductions that the business obtains. Ultimately, factors conducive to wealth maximization.

ZBB is not, however, a simple tool to reduce costs and ensure economies, but a management tool that aims to provide, develop and refine techniques that allow the carrying out of activities within the company, as well as the optimization of financial resources. It is often seen as the most effective means to carry out restructuring in companies that seek to overcome financial difficulties.

It seeks to eliminate or reduce costs taken as expendable and it intends to focus only on essentials, which not always guarantees efficiencies.

In conclusion, it should be noted that ZBB is a tool that provides strong theoretical fundamentals, strict in its implementation, making it, in its purely theoretical aspect, difficult to execute. However it enables large return if properly utilized, especially when applied to certain categories of expenses.

Índice

Índice de Quadros	x
Índice de Figuras	xi
Índice de Abreviaturas	xii
Introdução	1
CAPITULO I – Caraterização da Empresa	3
1.1 Unidades estratégicas de negócio.....	3
1.2 Estrutura organizacional.....	6
1.3 Tipologias de clientes.....	7
1.3.1 Apresentação da empresa cliente alvo do estudo.....	7
CAPITULO II – Revisão da Literatura	9
2.1 Conceitos base para a compreensão do OBZ	9
2.1.1 Planeamento.....	9
2.1.2 Orçamento.....	10
2.1.3 Relação entre o planeamento e o orçamento.....	10
2.2 Definição do conceito OBZ.....	12
2.3 Características e objetivos do OBZ	13
2.3.1 Características.....	13
2.3.2 Objetivos.....	14
2.4 Áreas de utilização do OBZ.....	15
2.4.1 Sectores de atividade	15
2.4.2 Classificação de custos.....	16
2.5 Implementação do OBZ.....	17
2.5.1 Pacotes de decisão.....	19
2.5.2 Problemas e benefícios da implementação do OBZ.....	21
2.6 Orçamento tradicional versus OBZ.....	23
2.7 O OBZ na atualidade.....	24
2.8 Vantagens e desvantagens do OBZ	26
2.8.1 Vantagens	26
2.8.2 Desvantagens.....	27
2.9 Conclusões da Revisão da Literatura	28
CAPÍTULO III – Implementação do Estudo na Empresa “ABC SOFÁS, LDA.”	30
3.1. Fase de diagnóstico	30
3.1.1 Recolha de dados	30
3.1.2. Análise inicial de diagnóstico	32
3.1.3 Desenvolvimento da ferramenta	33

3.2. Procedimentos e sugestões de melhorias	35
3.2.1 Publicidade	35
3.2.2 Combustíveis	36
3.2.3 Portagens	36
3.2.4 Seguros	37
3.2.5 Comunicações	38
3.2.6 Economato e consumíveis	39
3.2.7 Filme de plástico	39
3.2.8 Limpeza e produtos de limpeza	40
3.2.9 Informática e tinteiros	41
3.2.10 Restauração, hotelaria e despesas de representação	41
3.2.11 Correios	41
3.2.12 Rendas	42
3.2.13 Eletricidade	42
3.2.14 Água e saneamento	43
3.2.15 Outros (softwares de faturação)	43
3.2.16 Considerações finais	43
3.3. Impacto da ferramenta e análise de desvios	44
3.3.1 Publicidade	45
3.3.2 Combustíveis	45
3.3.3 Portagens	46
3.3.4 Seguros	46
3.3.5 Comunicações	47
3.3.6 Economato e consumíveis	47
3.3.7 Filme de plástico	48
3.3.8 Limpeza e produtos de limpeza	49
3.3.9 Informática e tinteiros	49
3.3.10 Restauração, hotelaria e despesas de representação	49
3.3.11 Correios	50
3.3.12 Rendas	50
3.3.13 Eletricidade	50
3.3.14 Água e saneamento	50
3.3.15 Outros (software de faturação)	50
Conclusões	51
Limitações ao estudo e trabalhos futuros	52
Referências bibliográficas	53

Índice de Quadros

Quadro 1- Áreas de atuação da empresa Outglocal	3
Quadro 2 - Comparação entre o modelo tradicional e o OBZ.....	24
Quadro 3 – Quadro resumo das poupanças por rubricas.....	45

Índice de Figuras

Figura 1 – Pirâmide da estratégia orientada para resultados	4
Figura 2 - Organigrama funcional da Outglocal.....	6
Figura 3 - Estrutura organizacional da empresa ABC SOFÁS	8
Figura 4 - Relação entre planeamento e orçamento	11
Figura 5 - Processo de definição dos pacotes de decisão	19
Figura 6 - Desdobramento dos pacotes de decisão	21
Figura 7 – Sheet construído para lançamento de faturas.....	31
Figura 8 - Resumo dos custos por rubricas.....	34
Figura 9 – Resumo dos seguros de acordo com o seu pagamento.....	37
Figura 10 – Resumo das comunicações 2016	38
Figura 11 – Resumo dos orçamentos recolhidos	44

Índice de Abreviaturas

BBZ	Budget Base Zero
NBZ	Núcleo Base Zero
OBZ	Orçamento Base Zero
PBZ	Pacote Base Zero
VBZ	Variável Base Zero

Introdução

O Orçamento Base Zero (OBZ), foi desenvolvido por Pyhrr¹, na empresa *Texas Instruments*, no final da década de 60. O desenvolvimento desta ferramenta surgiu após a identificação das ineficiências dos orçamentos tradicionais ou também chamados de incrementais. Até então, os orçamentos maioritariamente utilizados, eram os tradicionais. Estes têm por base o acréscimo de custos, ao orçamento de anos anteriores, ou seja, baseiam todos os cálculos do orçamento do corrente ano, em dados históricos da organização (Pyhrr, 1981).

Por oposição, o OBZ diz-nos que, devemos deixar de lado os dados históricos da organização e iniciar assim uma previsão das despesas e receitas futuras, justificando cada atividade e respetivo valor a incluir no orçamento. Deste modo, incluímos no orçamento somente o que realmente é necessário e evitamos que erros e excessos de anos anteriores se venham a perpetuar no tempo (Padoveze, 2003).

O ressurgimento deste conceito, aconteceu por volta do ano 2008, no auge da crise económica, porque as empresas sentiram necessidade de incrementar os seus lucros e reestruturar a sua estrutura de custos (Dean & Cowen, 1979).

Uma das grandes vantagens do OBZ consiste em melhorar a qualidade da informação fornecida à gestão, permitindo deste modo que os gestores apresentem objetivos mais claros e alcançáveis (Deloitte, 2017).

A *Outglocal Consulting* é uma empresa de consultoria, localizada em Aveiro, contando já com 7 anos de atividade. Os serviços prestados contemplam áreas como estratégia, gestão de operações, recursos humanos, marketing entre outros. Diferencia-se dos concorrentes por aplicar uma estratégia orientada a resultados, tendo como foco incrementar os resultados dos seus clientes através da ética.

Este trabalho tem como objetivo desenvolver uma ferramenta de controlo de gestão que auxilie a implementação do OBZ, numa organização. A mesma será doravante designada de ABC SOFÁS, devido a sigilo profissional. Em relação as questões de investigação, este

¹ Gestor da empresa *Texas Instruments*. Ficou conhecido por desenvolver o conceito OBZ.

estudo pretende verificar qual o contributo da aplicação do OBZ, no que toca ao controlo de custos e receitas da organização e verificar qual o impacto que o mesmo terá na estrutura da organização.

Apesar de este estudo não ter carácter inovador em Portugal, o mesmo reflete uma realidade presente em muitas das pequenas organizações nacionais. A inexistência de um planeamento e orçamento realizados antecipadamente, bem como a carência de controlo de gestão, impossibilita muita das vezes, que a organização não leve a bom rumo os objetivos a que se propõem.

Este trabalho está estruturado em 3 capítulos.

No primeiro capítulo caracteriza-se a empresa *Outglocal Consulting*, onde são descritas as suas áreas de negócios, a sua estrutura organizacional e a tipologia dos seus clientes.

No segundo capítulo, é exposta a revisão da literatura, introduzindo-se o tema consubstanciado na definição dos conceitos fundamentais, como planeamento, orçamento e o contributo dos mesmos para a implementação do OBZ. De seguida, é realizado um enquadramento teórico e abordada a implementação do OBZ nas organizações, bem como realizada uma reflexão sobre a evolução do mesmo ao longo do tempo. Para terminar o capítulo, são referidas as vantagens e desvantagens da sua aplicação.

No terceiro e último capítulo, é apresentada a implementação do estudo na empresa ABC SOFÁS, onde é descrita a fase de diagnóstico e de recolha de informação inicial, passando-se para o desenvolvimento de procedimentos e ações de melhoria. Conclui-se com a avaliação do impacto da ferramenta e a análise dos desvios produzidos.

Para finalizar são apresentadas as limitações do estudo, os resultados e as conclusões retiradas.

CAPITULO I – Caraterização da Empresa

A “*Outglocal Consulting, Lda.*” é uma consultora orientada para a vertente estratégica, detida por dois sócios, Ana Gonçalves e Sandro Pinto, sendo este também gerente. Está estabelecida em Aveiro desde 15 de dezembro de 2009, sendo constituída com um capital social de cinco mil euros.

Tem como missão e visão fornecer soluções integradas e inovadoras de consultoria que possibilitem o desenvolvimento do negócio dos clientes, nos diversos segmentos de atuação. Doravante será designada *Outglocal*.

1.1 Unidades estratégicas de negócio

No que toca às suas áreas de atuação, a *Outglocal* oferece uma grande variedade de serviços de consultoria, englobando áreas como estratégia, gestão de operações, recursos humanos e marketing. Desenvolve soluções tipo “chave na mão”, tais como projetos de investimentos, planos de marketing e de negócio e candidaturas a medidas de emprego.

Tem como objetivo primordial o incremento dos resultados dos seus clientes, focando-se em pensar todos os aspetos do negócio, desde o acompanhando, o controlo, o diagnóstico, a formulação de medidas corretivas e preventivas até a implementação e execução das ações.

Os seus serviços estão segmentados pelas seguintes vertentes de atuação:

Consultoria estratégica	Sistemas de Incentivos
Consultoria de gestão	Portugal2020
Consultoria financeira	SAMA-Modernização e Capacitação
Eficiência organizacional	Medidas de emprego-IEFP

Quadro 1- Áreas de atuação da empresa *Outglocal*

Fonte: Elaboração própria

Diferencia-se dos demais concorrentes por seguir uma Estratégia Orientada para os Resultados, de acordo com a seguinte figura:



Figura 1 – Pirâmide da estratégia orientada para resultados

Fonte: Adaptado de Frigo e Litman (2008)

O pilar desta diferenciação transmite-nos a informação de que apenas os ativos genuínos, denotados de grande capacidade em se adaptar às mudanças e adversidades, acompanhados de uma avaliação e monitorização constante, poderão suportar um crescimento consciente e sustentado de uma organização.

Os ativos genuínos ou também denominados de recursos chaves, dizem respeito aos fatores que permitem a empresa destacar-se no mercado. Estes podem ser pessoas, parcerias estabelecidas ou *know-how* privilegiado. As adversidades trazidas pelos ventos da mudança, ocorrem porque o meio empresarial é um ambiente muito dinâmico e sujeito a grande concorrência. Nesse sentido, é fundamental que as empresas estejam preparadas para lidar com a competitividade e trabalhem para minimizar possíveis perdas. Por sua vez, a avaliação e a monitorização do trabalho desenvolvido permite à organização analisar e acompanhar os resultados alcançados, compara-los com os objetivos fixados e trabalhar nos pontos menos fortes.

Numa segunda linha hierárquica encontramos 5 blocos: a criação liberada de parcerias transmite-nos que uma boa aliança, conjugada com os recursos certos, poderá alavancarnos no mercado; o mapeamento e redesenho dos processos consiste em descrever

detalhadamente os procedimentos a executar em cada atividade de um processo, definindo a importância de cada um e prevenindo eventuais problemas; o envolvimento dos trabalhadores e stakeholders é tanto maior quanto o seu líder os consiga conquistar, motivar e transmitir os valores da cultura organizacional; o equilíbrio entre opções estratégicas e foco influencia o sucesso dos bons resultados e o tempo que os mesmos perdurem; e a comunicação holística define que só uma comunicação transversal entre os membros associados à organização permitem resultados de excelência.

Noutro patamar, mais acima, encontramos mais 3 blocos: a inovação da oferta que surge da necessidade de preencher lacunas no mercado e pretende oferecer produtos e serviços acima das expectativas dos clientes; a implementação e concretização da estratégia consiste na definição de objetivos, execução de ações e acompanhamento dos projetos. Há que realçar que é preferível uma má estratégia implementada, do que uma excelente estratégia parada; o desenvolvimento da marca e branding associado ao marketing que a empresa desenvolve permitem fixar a marca no pensamento dos clientes, através da ligação entre a oferta e as carências do mercado.

Próximo do patamar mais alto da pirâmide observamos, mais 2 blocos: o preenchimento das necessidades não satisfeitas dos clientes, a organização deve perceber aquilo que os clientes desejam, mas não é satisfeito, a isto chamamos captar o valor percebido pelo cliente; e identificar e focar-se no mercado alvo, uma empresa deve identificar o segmento de clientes que pretende alcançar para que os seus produtos se possam diferenciar da concorrência e numa fase posterior selecionar os clientes que lhe são mais vantajosos.

Nesta Figura 1, destaca-se, no topo da pirâmide, o objetivo máximo, a incrementação da riqueza através da ética. Uma cultura organizacional, com fortes valores e princípios sustenta tomadas de decisão racionais e eficientes, tendo sempre em conta o custo de oportunidade e a relação custo-benefício, o que naturalmente conduz a uma maximização da riqueza da organização. Somente há que realçar que, o conceito de riqueza pode diferir de pessoa/entidade para pessoa/entidade. Enquanto para uns a riqueza assenta simplesmente na obtenção de mais lucro, para outros pode estar ligado a algo mais imaterial. Após a definição e quantificação da riqueza, é necessário alinhar toda a organização a essa definição, transmitindo a todos os envolvidos, qual o seu papel e o que se espera deles.

1.2 Estrutura organizacional

A *Outglocal* é formada por uma diversidade humana onde é valorizado o espírito de entreajuda, a retenção de talento e a partilha de ideias e conhecimentos. A sua equipa é caracterizada por ser jovem, dinâmica, proactiva, disponível, flexível e comprometida, estando dividida pelos departamentos apresentados no organigrama funcional da empresa, de acordo com a Figura 2:

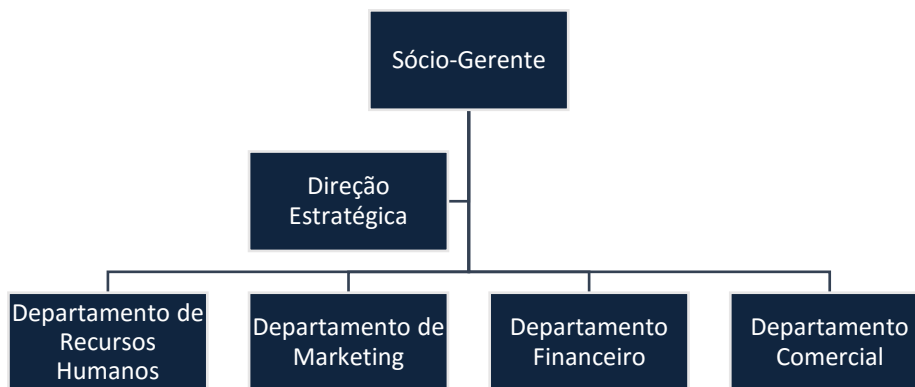


Figura 2 - Organigrama funcional da *Outglocal*

Fonte: Elaboração própria

A *Outglocal* promove a delegação funcional e de autoridade. Tal facto, compromete cada colaborador na aquisição de responsabilidade e autonomia para o desenvolvimento das suas tarefas, existindo sempre que necessário uma intervenção da supervisão. Este método de passagem de conhecimento possibilita a que os elementos da equipa se sintam verdadeiramente envolvidos e com elevado grau de motivação para os desafios propostos. Esta metodologia prepara ainda os seus colaboradores a tomarem consciência que o ambiente externo é uma variável em constante mudança e, por isso, os mesmos necessitam de estar atentos e preparados para agir. É ainda transmitida “a filosofia do acreditar”, preconizando-se que, se tal acontecer até ao fim, é possível concretizar um projeto. Tal fator proporciona aos colaboradores assumir um nível de risco consciente e exercer o seu trabalho com base no mesmo.

1.3 Tipologias de clientes

A *Outglocal* apresenta um padrão de clientes muito diversificado e heterogéneo, contando com clientes desde o setor da restauração, revenda de material mobiliário, drogarias, gabinetes de advogados, empresas de moldes, empresas de *design*, entre outras.

Este projeto incide sobre um cliente em particular, que devido a sigilo profissional se prefere a sua não divulgação, no entanto será designada de ABC SOFÁS.

1.3.1 Apresentação da empresa cliente alvo do estudo

- I. Designação Social: ABC SOFÁS, Lda.
- II. Natureza Jurídica: Sociedade comercial por quotas.
- III. Capital Social: 40.000 €.
- IV. CAE: 47591 - Comércio a retalho de mobiliário e artigos de iluminação, em estabelecimentos especializados.
- V. Sede: Vila Nova de Famalicão.
- VI. Lojas/espços comerciais: Dispersão de lojas por todo o país.

A empresa ABC SOFÁS dedica-se à comercialização a retalho de mobiliário, artigos para o lar e decoração, tais como sofás, *puffs*, *chaise longues*, colchões, estrados, camas, cadeiras *relax* e material decorativo. Apresenta uma forte presença no mercado nacional, possuindo lojas a retalho espalhadas por todo o país.

Iniciou a sua atividade em 22 de março de 2011 e é detentora da marca (ABC SOFÁS) e das outras empresas como se pode observar na Figura 3. Todas elas contêm o mesmo CAE principal, comércio de material mobiliário e de decoração.



Figura 3 - Estrutura organizacional da empresa ABC SOFÁS
Fonte: Elaboração própria

No seguimento do acompanhamento realizado pela *Outglocal*, foi constatado que a empresa ABC SOFÁS necessita de reavaliar os procedimentos e métodos utilizados para a realização orçamental do ano 2017. Uma vez que, o nível atual de gastos, referenciados ao ano de 2016, apresentavam um elevado volume, alguns dos quais questionáveis. Neste sentido, foi-nos proposto realizar um levantamento dos custos a incluir no orçamento, bem como a apresentação de sugestões de melhoria na alocação dos recursos gastos às atividades, novos procedimentos a implementar e um plano de poupanças possíveis de alcançar, tendo em conta a realidade da organização.

Em suma, o desafio consiste na apresentação de uma proposta de modelo orçamental possível de aplicar na organização e que evidenciasse resultados.

CAPITULO II – Revisão da Literatura

2.1 Conceitos base para a compreensão do OBZ

Todas as empresas têm por objetivo maximizar o seu lucro, necessitando, neste sentido, em criar mecanismos de análise e controlo de custos que lhes proporcionem tomar decisões eficientes, em tempo oportuno, em busca de um maior retorno para a organização. Assim sendo, é essencial realizar um controlo apertado sobre todos os custos e receitas da empresa, refletido pelo planeamento e orçamento realizado (Costa, Moritz, & Machado, 2007).

A definição de planeamento e orçamento são conceitos fundamentais para a compreensão deste tema, nesse sentido os mesmos são expostos a seguir.

2.1.1 Planeamento

Segundo Taylor (1975), o planeamento consiste num método que permita à organização otimizar o caminho a seguir para alcançar determinado objetivo, visando um maior grau de interação com o cliente. Tendo em conta o mesmo autor, podemos dizer que, o planeamento é um processo que analisa uma empresa sobre diversos ângulos, direcionando os seus objetivos e monitorizando as suas ações de forma concreta.

Por sua vez, Padoveze (2003) define o planeamento como um plano que liga uma situação atual à situação desejada. Já de acordo com Ackoff (1976), é salientado que o planeamento deve ser ajustado às características típicas de cada organização, respeitando sempre a cultura organizacional, os objetivos, as crenças, os valores e os princípios da organização. Segundo Wetherbe e Montanari (1981), o planeamento está intimamente ligado às ações de prevenção, devido à associação entre o mesmo e o processo de tomada de decisão. Neste sentido, a implementação do planeamento deve ser um processo contínuo, sujeito a revisão de acordo com o feedback recebido.

Em suma, Lunkes (2007) considera o planeamento um dos principais instrumentos de controlo, pois através do mesmo podemos estimar previsões para um período, a fim de que sejam alcançadas com detalhe as estratégias definidas.

2.1.2 Orçamento

O orçamento, por seu turno, é um instrumento que planeia com antecedência as ações a serem executadas e os recursos a serem utilizados, ou seja, a empresa tem como ponto de partida quantificar quanto deseja produzir para alcançar a receita planejada, e a partir daí analisa que recursos vai disponibilizar para os conseguir produzir. É mais do que uma simples estimativa, pois deve ter por base as metas a serem alcançadas (Pyhrr, 1981).

Lunkes (2007, p. 36), define o orçamento como um “plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como base parcial para a subsequente avaliação de desempenho”.

Para Nascimento (2002), o orçamento é o instrumento que permite acompanhar a performance da empresa e certificar que os desvios do plano são examinados e adequadamente controlados. Segundo Foster, Datar, e Horngren (2000), o orçamento é um dos principais instrumentos de gestão, sendo aplicado por mais de 90% das empresas em todo mundo. Os mesmos autores afirmam ainda que, o orçamento representa a concretização e quantificação dos planos estabelecidos pela organização. Podendo ser de longo prazo, denominado de orçamento estratégico, ou de curto prazo, chamado de orçamento operacional.

2.1.3 Relação entre o planejamento e o orçamento

Podemos elucidar que o planejamento consiste em definir antecipadamente as ações a serem executadas na organização e a implementação do orçamento contribui para o controle dos resultados da organização. Nesse sentido, podemos afirmar que existe uma forte relação entre o planejamento e o orçamento, o primeiro identifica os resultados desejado e o segundo identifica os recursos necessário para os alcançar (Taylor, 1975).

A Figura 4, mostra a relação entre o planejamento e o orçamento. Apesar da maioria das organizações realizarem um bom planejamento, existem muitas delas que realizam um mau orçamento.

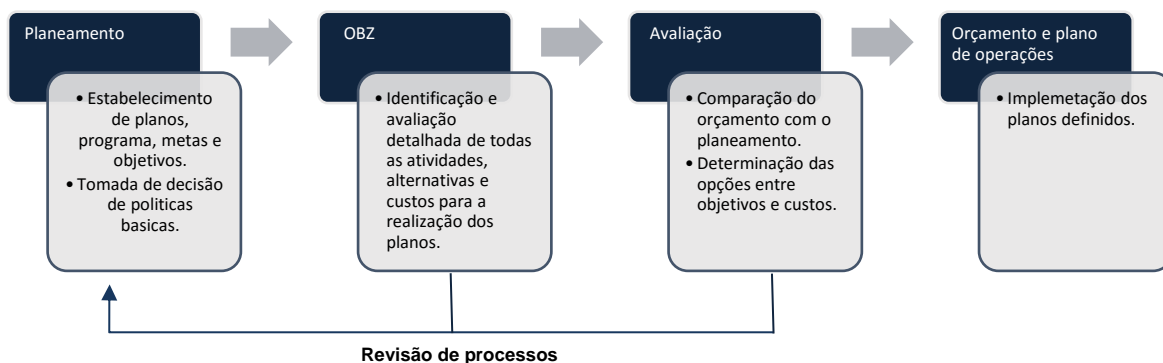


Figura 4 - Relação entre planejamento e orçamento

Fonte: Adaptado de Pyhrr (1981)

As questões base para um bom orçamento, segundo Dean e Cowen (1979) são:

- Que quantidade de recursos utilizar?
- Onde e como podemos utilizar os recursos de forma mais eficiente?

Para responder a estas questões, a maioria das empresas parte do nível atual ou histórico de consumos de recursos. No entanto, quem nos dirá que não estão a ser utilizados recursos disponíveis de forma desajustada? É importante refletir sobre a eficiência e eficácia das atividades atuais e sobre se as mesmas devem ser mantidas, reajustadas, ou em alternativa ser substituídas por outras prioritárias (Padoveze, 2003; Pyhrr, 1981).

Segundo Pyhrr (1981), a maioria das empresas possui problemas no processo orçamentário sendo eles:

1. Não definir metas concretas e alcançáveis. A não definição de patamares atingíveis dificulta a aceção de que recursos são necessários alocar a cada atividade para que os objetivos sejam obtidos.
2. Existência de ineficiências a nível operacional, detetados pelos níveis inferiores da organização, mas que, no entanto, implicam a tomada de decisões por linhas hierárquicas superiores. São os níveis mais baixos de uma organização que, por contactarem diretamente com o dia-a-dia da mesma, muitas vezes detetam os problemas e identificam alternativas que teriam impacto na melhoria do processo. Contudo, devido a necessidade de aprovação superior, muitas vezes não chegam a ser implementados ficando as mesmas esquecidas pelos mais variados motivos e linhas hierárquicas.

3. Desajuste entre a alocação dos recursos e as variações das necessidades das atividades. Ou seja, uma atividade de um ano para o outro pode alterar a quantidade a produzir, nesse sentido é naturalmente perceptível que o número de recurso a alocar, tenha que variar. Conclui-se que é visível uma discrepância entre o trabalho desenvolvido numa operação e o orçamento alocado a mesma, sendo só possível identificar e corrigir a situação, quando é realizada uma análise detalhada na preparação do orçamento.

A análise dos problemas identificados acima permitiu a Pyhrr em 1981, chegar à conclusão que não existia um modelo orçamentário capaz de dar resposta aos mesmos. Nesse sentido, e em conjunto com a equipa de assessoria e pesquisa da *Texas Instruments, Inc.*, desenvolveu a metodologia de planeamento a que chamaram Orçamento Base Zero.

2.2 Definição do conceito OBZ

O OBZ é um método orçamental utilizado para auxiliar no planeamento das prioridades de uma organização. Consiste em delinear quanto e quando gastar, de acordo com as metas e objetivos definidos pela organização, justificando todas as despesas (Pyhrr, 1976).

Ainda segundo Pyhrr (1976), o OBZ consiste num processo orçamental que exige de cada gestor a justificação integral da sua proposta de orçamento, em detalhe e a partir do zero.

Podemos afirmar que, no OBZ o caminho passa por deixar de lado, os dados históricos da organização e iniciar assim, uma previsão das despesas e receitas futuras, para o período seguinte, justificando cada rubrica e respetivo valor da mesma a incluir no orçamento (Cruz, 2016). Segundo Padoveze (2003, p. 384) “a filosofia do orçamento base zero está em romper com o passado, ou seja, nunca deixar o orçamento partir da observação dos dados do passado, pois estes podem conter ineficiências que estariam a ser perpetuadas”.

Por sua vez, Ferreira, Caldeira, Asseiceiro, Vieira, e Vicente (2016) afirmam que numa primeira fase os gestores necessitam de fundamentar as razões pelos quais os orçamentos são submetidos, as atividades abrangidas e as verbas contempladas e numa segunda fase realizar uma análise para verificar se os mesmos vão de encontro aos objetivos da organização. Mahler (2016) declara que o OBZ consiste numa ferramenta que possibilita excluir os custos que não podem ser racionalmente justificados no orçamento. Outras das

funcionalidades da ferramenta é identificar as atividades e funções que geraram desperdícios de recursos ou que perderam utilidade.

Indra Nooyi, CEO da Pepsi, (as cited in Katz, 2015), alerta nos para o facto de que o OBZ é um processo orçamental que vai diretamente aos ossos do esqueleto de uma organização. Tal facto, pode ser comprometedor da sua capacidade de crescimento, transformando-se num desastre, uma vez que a maioria das empresas são adversas à mudança, ou pelo contrário resultar em sucesso e inovação para a organização caso esta se adapte.

Lauth (2014) expõe-nos que o OBZ é uma ferramenta de planeamento operacional, que leva em conta que nem todos os factos ocorridos no passado se irão repetir nos anos seguintes e que existe sempre a possibilidade de se melhorar. O seu processo passa por realizar previsões orçamentais para um dado período, sendo as despesas analisadas, revistas e reavaliadas, a fim de se verificar se as mesmas se encontram dentro dos parâmetros definidos (alinhadas com os objetivos e metas da organização), de modo a garantir que só as essenciais são incluídas no orçamento.

Todas as definições apresentadas anteriormente expressam um pensamento em comum. O mesmo sintetiza que é função do responsável de cada nível hierárquico, o encargo de justificar as rubricas e valores a incluir no orçamento. Devido a tal fator o OBZ é considerado como um instrumento de gestão e não um modelo contabilístico (Suver & Brown, 1977).

Em suma, importa chamar a atenção que, quase toda a literatura existente nesta área, numa primeira fase, dá lugar a explicação das técnicas e procedimentos englobados no modelo e numa fase seguinte, dá exemplos da aplicabilidade da ferramenta (Windsor, 1982). Tal, acontecerá também neste trabalho.

2.3 Características e objetivos do OBZ

2.3.1 Características

Segundo Pyhrr (1981) o OBZ tem por característica fornecer as seguintes informações:

- Elucidar quais os meios necessários para alcançar os fins desejados;
- Chamar a atenção para excessos e duplicação de esforços entre departamentos;

- Centrar-se nos recursos necessários e não nas variações percentuais em relação ao ano anterior;
- Definir e priorizar as atividades dentro dos departamentos, e entre eles;
- Avaliar se as atividades ou operações estão a ter o desempenho pretendido;
- Analisar a redução de custos quando bem aplicado;
- Diagnosticar o que a organização necessita para que sejam realizadas melhorias no processo de planeamento estratégico;
- Validar o planeamento a longo prazo;
- Auditar as atividades, as operações e os programas.

McNally (2016) refere que o objetivo do OBZ é detetar os custos críticos, reestruturá-los e redesenhá-los, possibilitando à empresa competir no mercado.

2.3.2 Objetivos

No que toca aos objetivos, o OBZ têm como intuito realizar cortes nos custos que se poderiam classificar como prescindíveis e estabelecer um compromisso com a gestão de topo, a longo prazo, para que todos os níveis hierárquicos sejam envolvidos (Katz, 2015).

No entanto, a maioria das vezes, o esforço despendido, por uma organização, para mensurar o valor atribuído a uma dada atividade é bastante superior ao utilizado no quotidiano, na realização da mesma (Katz, 2015). Assim sendo, e segundo o mesmo autor, é crucial que a gestão de topo aceite o compromisso de implementar o OBZ, envolva os seus colaboradores e esteja consciente das possíveis mudanças e transformações que daí poderão resultar.

Segundo Callaghan, Hawke, e Mignerey (2014), o principal foco do OBZ é obter lucro, crescer, reter talento e reduzir custos. O último ponto, destaca-se pela possibilidade de redirecionar custos improdutivos para o cliente, como por exemplo custos de *backoffice* ou custos administrativos em algumas atividades. Por sua vez, a retenção de talento passa por analisar e avaliar o nível de desempenho dos colaboradores, o seu grau de envolvimento com a organização e transmitir-lhes que as suas ações terão impacto na organização e na aprovação do orçamento. Relativamente a parte de obter lucro e crescer, preconiza-se em ganhar mais dinheiro, libertar maior margem e aumentar a quota de mercado. Importa destacar que, segundo os autores, o OBZ demora muito tempo a ser

absorvido pelos colaboradores/gestores, pois o mesmo só é visto como uma realidade quando já faz parte da cultura organizacional da empresa.

Este modelo destaca-se dos modelos tradicionais, como será explicado mais a frente neste trabalho, pois cada gestor tem a obrigação de identificar diferentes alternativas para executar cada atividade, bem como diferentes níveis de esforços para executar cada atividade. Cada gestor está ainda incumbido de identificar um nível mínimo de despesas (aproximadamente 75% do nível atual) forçando-se a tentar alcançar esse nível de despesas mais baixo como patamar (Dean & Cowen, 1979; Pyhrr, 1981).

A partir de 2008, 85% das empresas inquiridas nos EUA afirmaram que viram na utilização do OBZ uma forma de mitigar riscos e reduzir a incerteza através da redução de custos (Martins & Mota, 2017) .

2.4 Áreas de utilização do OBZ

O OBZ pode ser aplicado a qualquer área, sector, operação ou projetos, desde que seja possível identificar que existe uma relação custo benefício entre as variáveis (Martins & Mota, 2017).

2.4.1 Sectores de atividade

De acordo com Windsor (1982) no que toca há aplicação do OBZ importa reter que, a aplicação do OBZ no sector privado e no setor público contêm algumas diferenças. O sector público evidencia os benefícios de valor acrescentado em detrimento das receitas proporcionadas, ou seja, foca-se sobretudo na gestão de recursos e de verbas disponíveis, enquanto o sector privado se debruça sobretudo no incremento da rentabilidade, em termos monetários, ou seja, alcance de lucro e redução de custos, como foi mencionado anteriormente.

Porém, a revisão da literatura deste trabalho recai sobretudo na aplicação ao sector privado, nomeadamente na área da distribuição comercial, pois é o sector onde foi aplicado no decorrer do estágio curricular.

2.4.2 Classificação de custos

As obras de especialidade da área apresentam várias classificações de custos, no entanto segundo Martins e Mota (2017), uma sistematização que nos parece pertinente, no que respeita à aplicabilidade do OBZ, é a seguinte:

- **Custos predetermináveis:** estabelecem com exatidão a relação entre os *inputs* adquiridos e os *outputs* produzidos, ou seja, retratam o resultado entre os consumos de recursos e as quantidades de bens ou serviços produzidos. Aqui podemos incluir os custos relacionados com matérias-primas, mão-de-obra e aquisição de serviços, entre outros.
- **Custos de estrutura:** advêm de atividades de apoio, funções auxiliares à organização ou funções associadas à produção. São custos que a empresa tem de carácter recorrente, por muitos chamados de custos fixos.
Alguns exemplos são: o controlo de qualidade, os planos de marketing, estudos de mercado ou estudos realizados para expansão de um produto ou serviço, o planeamento ou o apoio técnico.
- **Custos discricionários:** existe dificuldade em quantificar a relação entre os *inputs* e os *outputs*, uma vez que são atividades de cariz mais geral, onde é difícil mensurar o retorno do capital investido. São, por norma, considerados custos de suporte.

Concentremo-nos nesta última categoria de custos. Estes, em regra de carácter anual, são resultantes de decisões de gestão em investimentos numa dada área de custos. Permitem ao gestor flexibilidade quanto à definição do montante e momento para a sua execução, uma vez que se ajustam as necessidades da organização (Jordan, Neves, & Rodrigues, 2011).

Tendo em conta os autores anteriores, são por norma de curto prazo (até um ano) e não estando relacionados com o volume de produção, podem ser reduzidos ou eliminados pela administração de forma arbitrária, sem prejudicar em muitos casos as metas estabelecidas a longo prazo para a organização. Costumam ser estabelecidos no início do ano e variam de acordo com as carências da organização nas diversas áreas. Apresentam como vantagem o facto de a empresa não estar tomada a um compromisso de longo prazo, podendo mudar a sua decisão e encerrá-los no ano seguinte, ou mesmo realizar uma mudança imediata, se a posição financeira assim o justificar.

Alguns exemplos deste tipo de custos são os investimentos realizados em publicidade, pesquisas, formação e estágios, programas de apoio comunitário, gastos com assistência técnica, manutenção, entre outros (Martins & Mota, 2017).

Também de acordo com Windsor (1982) podemos afirmar que os custos discricionários incluem tudo o resto que não é enquadrável nas restantes categorias. Segundo o mesmo autor, estes custos estão sujeitos a uma avaliação mais subjetiva em relação ao lucro porque não apresentam uma relação direta relativamente às receitas alcançadas, ao contrário do que acontece nas restantes categorias anteriores. Tendo em conta a análise custo-benefício, o investimento realizado nesta categoria propicia um mais fácil corte ou redução. No entanto, uma empresa que elimine ou reduza drasticamente este tipo de gastos deve avaliar o limite da sua eficiência, igualmente no curto prazo, ponderando se tal atitude ou decisão, também a longo prazo, não prejudicará a referida eficiência. A alteração das condições relacionadas com investimentos em ativos organizacionais e humanos deve, sempre, ser adequadamente avaliada.

Estudos realizados comprovam que os custos de estrutura e os custos discricionários são os que possibilitam uma predileta aplicação do OBZ. Em relação à sua aplicabilidade, tanto o setor privado como o público têm sentido um crescimento de utilização do OBZ, especialmente o primeiro, motivado pela crise financeira de 2008, destacando-se o predomínio dos custos discricionários (Martins & Mota, 2017).

2.5 Implementação do OBZ

O trabalho pioneiro desenvolvido por Peter Pyhrr, na *Texas Instruments, Inc* e no Estado da *Geórgia*, possibilitou que os fundamentos teóricos desenvolvidos deste conceito fossem aplicados na prática (Pattillo, Cheek, & Stonich, 1978).

As empresas devem questionar se o OBZ é um modelo orçamentário adequado à sua organização. Nesse sentido, e segundo Katz (2015) devem responder às seguintes questões.

- A empresa teve um crescimento recente e conseqüentemente sofreu um elevado incremento de custos?
- A empresa sofre uma pressão para o aumentar o lucro ou de um concorrente?
- A sobrecarga dos custos gerais é demasiadamente complexa, não sendo suficiente para os cobrir os *benchmarks* ou garantir economias de escala significativas?

O processo de implementação do OBZ desenrola-se da seguinte maneira segundo Dirsmith e Jablonsky (1979):

- Em primeiro lugar são traçados os objetivos para o negócio e delineadas as metas para cada departamento, estando ambas alinhadas estrategicamente com a cultura da organização;
- Numa segunda fase são avaliadas e classificadas separadamente as atividades e operações de cada projeto ou departamento. Estas são orçamentadas individualmente, conduzindo se assim a uma matriz de prioridades de ação. A metodologia aplicada permite que os esforços realizados em cada departamento beneficiem a organização como um todo, proporcionando à mesma um controlo eficaz através do orçamento.

Para Dean e Cowen (1979), o OBZ é um processo de gestão que proporciona controlo sobre as despesas e uma melhor alocação dos recursos às atividades, representando uma redução de quase 50%. No entanto importa destacar que, devido a impraticabilidade da sua versão teórica, muitas empresas utilizam o OBZ somente como instrumento complementar ao orçamento.

Por sua vez, segundo a Deloitte (2017), e tendo em conta que a maioria das empresas não consegue partir da verdadeira teoria do OBZ, sugere-se que a organização implemente o OBZ a partir de uma “base prioritária”, por exemplo 80-85% do valor atual gasto.

A utilização do OBZ cresceu em cerca de 50% entre 2008 e 2015. A implementação na *Playboy*, possibilitou a empresa um corte de custos superior a 10%, um alinhamento de responsabilidades dos gestores com a organização e uma maior transparência na apresentação de resultados, tanto a nível interno (apuramento de despesas) como a nível externo, para o público (Deloitte, 2017).

As empresas líderes de mercado estão a apostar cada vez mais na execução do OBZ, para suportar estratégias de poupanças agressivas. A ligação do planeamento ao orçamento contribui para impulsionar a rentabilidade da empresa e possibilita que as empresas deem prioridade as atividades que pretende selecionar e aos níveis de esforço que melhor atendem as necessidades da organização. Nesse sentido, os gestores sentem-

se mais envolvidos no processo orçamental e exploram alternativas antes da tomada de decisão (Deloitte, 2017; Mahler, 2016).

2.5.1 Pacotes de decisão

A preparação dos pacotes de decisão é um processo complexo para a maioria das organizações, uma vez que envolve várias fases sendo elas, apresentadas de seguida, segundo Pyhrr (1981) ; Suver e Brown (1977).

1. **Identificar as unidades de decisão** da organização. Estas podem corresponder a departamentos funcionais, a equipas de trabalho que desenvolvem atividades com fins comuns ou a centro de análise ou custos (Ferreira et al., 2016).
2. **Identificar os pacotes de decisão**, dentro e por cada unidade de decisão. Um pacote de decisão identifica uma atividade, uma função ou uma operação, em separado, permitindo a sua avaliação e comparação, por parte da administração, com outras atividades. As atividades competem por recursos limitados e estão sujeitas a aprovação ou recusa perante o orçamento. Os pacotes de decisão foram criados para auxiliar a alocação dos recursos de acordo com a origem das despesas.
3. **Definição das prioridades dos pacotes de decisão**, de acordo com as vantagens que proporcionam a organização.
4. **Alocação dos recursos** com base nas prioridades e especificidades definidas, tendo por base a relação de custo-benefício e níveis de esforço definidos para cada atividade.



Figura 5 - Processo de definição dos pacotes de decisão

Fonte: Elaboração própria

A tarefa de preparação de um pacote de decisão para cada atividade, função ou operação cabe ao gestor responsável por cada nível de decisão organizacional. O pacote de decisão deve incluir quanto e quando gastar, as finalidades da sua utilização, as alternativas possíveis, a mensuração do possível desempenho, as consequências e os benefícios de não executar a atividade, função ou operação (Dean & Cowen, 1979). O número e a

natureza dos pacotes de decisão tendem a variar de organização para organização, dependendo do sector de atividade e área de aplicação do OBZ (Suver & Brown, 1977). Segundo os mesmos autores, é ainda nos pacotes de decisão que se define o nível mínimo, abaixo do qual a atividade deve deixar de existir.

Para Windsor (1982), o OBZ resume-se a uma questão de unificação de esforços. Os níveis inferiores da organização tendem a ser os responsáveis pela conceção, priorização dos pacotes de decisão e alocação dos recursos aos mesmos. Por sua vez, os níveis superiores da organização têm a tarefa de motivar os níveis inferiores e alinhar os resultados dos pacotes de decisão com as diretrizes e objetivos finais da organização. O autor afirma que estes são responsáveis por apenas 20% do orçamento, todo o resto é fruto de trabalho desenvolvido por linhas mais baixas.

O orçamento final de uma organização é soma dos vários orçamentos, resultantes de pacotes de decisão aceites para financiamento (Dean & Cowen, 1979). Deste modo, os pacotes de decisão possibilitam decisões rápidas, racionais e contemplam uma reflexão sobre os custos prioritários versus desnecessários (Ferreira et al., 2016).

Segundo Suver e Brown (1977) a definição de um pacote de decisão não deve ser inferior ao trabalho desenvolvido por uma pessoa ao executar uma atividade ou operação e aos custos associados a ela. Destaca-se ainda, a importância de um bom sistema informático que suporte toda a informação produzida pela organização.

Teoricamente, a administração deve definir o *plafond* disponível para cada pacote de decisão e só aceitar os pacotes que não ultrapassem esse montante, de acordo com a priorização estabelecida. No entanto, tal acontecimento é quase impossível para grandes empresas, devido ao elevado tempo e conhecimento necessários para realizar as hierarquias em milhares de pacotes de decisão. Suver e Brown (1977) apresentam como alternativas possíveis:

- Estabelecer um supervisor para classificar os pacotes de decisão de cada gestor;
- A aprovação das atividades, por área de responsabilidade, ficar a cargo do gestor dessa área, até determinado valor ou percentagem de pacotes de decisão.

Segundo os mesmos autores, existem ainda uma possível classificação para os pacotes de decisão:

- **Pacotes mutuamente exclusivos** que servem para identificar meios alternativos para executar a mesma função, sendo que posteriormente é selecionada a melhor alternativa e são descartadas as restantes,
- **Pacotes incrementais** dizem respeito a uma função específica e podem identificar diferentes níveis de esforço para a execução da mesma. Aqui residem as atividades exigidas por lei, ou que são consideradas o “core” da organização.

Segundo Lunkes (2007), existe ainda um desdobramento possível para a temática da priorização dos pacotes de decisão:

- A **variável base zero (VBZ)** corresponde à menor unidade de acumulação de gastos nos pacotes de decisão (exemplos práticos e de rápida compreensão são canetas, dossiers, separadores, marcadores inseridos na rubrica material de escritório de uma organização);
- O **núcleo base zero (NBZ)** corresponde a um conjunto de várias VBZ com naturezas de gastos semelhantes. O NBZ correspondente aos exemplos apresentados no ponto anterior será a categoria/rubrica economato ou material de escritório de uma entidade.

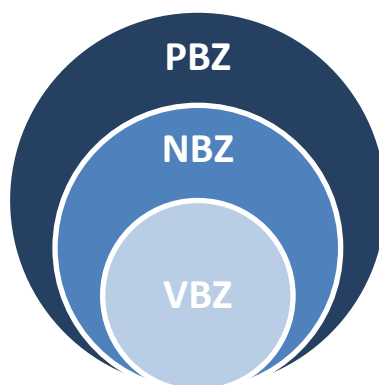


Figura 6 - Desdobramento dos pacotes de decisão
Fonte: Elaboração própria

2.5.2 Problemas e benefícios da implementação do OBZ

O OBZ é um modelo de responsabilidade aplicável aos diversos níveis da organização, que alinha os incentivos, ao rigor, cria rotina nos processos e faz com que os funcionários sejam envolvidos na gestão de custos (Callaghan et al., 2014). No entanto, com base nos

autores anteriores, o mesmo não pode ser reivindicado como cura para todos os problemas da organização, mas sim como meio de a organização conseguir excelentes resultados, quando o aplica com tempo suficiente, o adapta às necessidades da organização e da formação aos colaboradores.

Ao longo deste trabalho, já foram apresentados e explicados muitos dos benefícios do OBZ, importando apenas reforçar o facto dos mesmos se prenderem fundamentalmente com a incrementação do lucro a par da redução dos custos.

Os problemas desta temática consistem na dificuldade dos gestores prepararem um pacote de decisão de "nível mínimo" em relação ao orçamento atual, em apresentar um número significativo e alargado de pacotes de decisão, com diferentes níveis de financiamento para cada unidade de decisão, e, em classificar pacotes de decisão onde são utilizados diferentes critérios para o mesmo pacote de decisão que é contemplado em várias unidades de decisão inter-relacionadas (Deloitte, 2017). Devido às dificuldades apresentadas anteriormente, existe uma tendência, para algumas empresas, após testarem o OBZ, se desviarem da sua aplicação (Dean & Cowen, 1979).

A implementação do OBZ, comparativamente aos modelos tradicionais, exige da organização tempo, esforço, dedicação e empenho, uma vez que a maior parte das empresas tem pouca experiência e conhecimento sobre o tema. É necessário que a organização invista em formação na área, forneça procedimentos e documentação adequada, como o manual de instruções aos elementos participativos nos processos. Por outro lado, a implementação do OBZ em algumas organizações pode representar um risco para a marca e mais diretamente para a experiência e expectativa do cliente. É o caso de empresas que vendem altos níveis de serviços (serviços *premium*). Ao aplicarem uma política restritiva de redução de custos através do OBZ poderão gerar uma mudança cultural não intencional e uma mudança de atitude em relação ao que estão dispostos a oferecer ao cliente influenciando a perceção do mesmo. Em suma, a organização deve ter em atenção a redução de custos considerados não essenciais nas operações da organização, mas que são cruciais para a experiência do cliente (Deloitte, 2017).

As pesquisas realizadas indicam que apesar de inúmeras organizações utilizarem as bases do OBZ, são raras as organizações que o aplicam na integralidade devido às suas premissas originais. Por sua vez, muitas das organizações acabam por aplicar o OBZ a

áreas ou função específicas, devido a impraticabilidade de o aplicar à organização como um todo (Martins & Mota, 2017). As empresas acabam por adotar somente aspetos específicos do OBZ que consideram vantajosos, ultrapassando assim potenciais medos do modelo orçamental não se adequar às suas necessidades. Assim é de fácil entendimento que, só uma minoria das organizações aplica o OBZ de modo completo e a toda a organização na sua vertente pura (Deloitte, 2017).

2.6 Orçamento tradicional versus OBZ

O OBZ vem dar resposta a uma das grandes desvantagens dos orçamentos tradicionais. Estes, também denominados de incrementais, têm por base o acréscimo de custos, ano após ano e utilizam o orçamento de anos anterior como base para definir o orçamento do corrente ano. Não se preocupam com as variações ocorridas em anos anteriores e que certamente tiveram impacto no orçamento desse ano devido a algum facto ocorrido e justificado. O orçamento tradicional está muitas vezes associado a conflitos, como por exemplo ter um determinado nível de gastos, não justificados nem necessários, só para que sejam atingidos objetivos globais, como por exemplo elevados montantes de faturação para um dado ano (Padoveze, 2003).

Em oposição, no OBZ, todas as atividades, operações e programas estão sujeitas a um exame minucioso, pois é necessário justificar o valor e as rubricas a incluir no orçamento, ultrapassando assim um ponto fraco do orçamento tradicional. O OBZ, possibilita às organizações cortar custos e melhorar aspetos quantitativos e qualitativos das operações, no entanto apresenta como inconvenientes o facto de ser dispendioso, complexo, demorado e problemático quando executado de modo completo (Deloitte, 2017).

De acordo com o estudo anterior (Deloitte, 2017) e de modo geral, o orçamento tradicional é ainda o modelo orçamental dominante. Em relação ao sector público e em empresas que não têm capacidade financeira para suportar o OBZ, é o modelo adotado. Por sua vez, no sector privado existe um predomínio da aplicação de componentes do OBZ, tal facto deve-se essencialmente ao impacto que ele consegue produzir no incremento de lucros.

Estudos realizados na área dizem-nos que, “... num levantamento de 2012 sobre orçamentação e previsão, 41% dos inquiridos utilizaram a orçamentação tradicional enquanto 34% utilizaram uma abordagem de orçamentação mista que pode ter incluído componentes ZBB” (Deloitte, 2017, p. 5).

Para Wetherbe e Montanari (1981) existem custos e despesas, onde o orçamento tradicional é o mais adequado como é o caso de despesas de fabricação, enquanto outras como as despesas de suporte exigem um modelo mais rigoroso como o OBZ. Os autores afirmam ainda que, o modelo adotado deve estar ajustado a cada necessidade.

Quadro 2 representa um resumo das principais diferenças entre os OBZ e o orçamento tradicional:

Orçamento tradicional	OBZ
Baseia-se em dados históricos	Incentiva a revisão dos processos e dos custos
Visão das contas por áreas	Visão das contas por pacotes e por áreas
Tratam todos os custos por igual	Propõe prioridades na afetação de recursos
A administração tem uma visão menor da parte operacional	Envolve todos os níveis da organização
É orientado para as despesas	É orientado para o alcance dos objetivos
Esta direcionado para estudar e analisar as mudanças nas despesas	Está direcionado para estudar e analisar a relação custo benefício
A organização opera apenas com comunicação vertical	A organização opera com comunicação vertical e horizontal
Baseia-se em extrapolações	O pacote de decisões é baseado na análise custo-benefício

Quadro 2 - Comparação entre o modelo tradicional e o OBZ

Fonte: Adaptado do trabalho de Ricardo Cosme de Oliveira, publicado a 3 de fevereiro de 2016, e integrado no MBA GFCA 38 – Orçamento Empresarial e Fluxo de Caixa.

2.7 O OBZ na atualidade

De acordo com Mahler (2016, p. 3), "Muitas empresas estão interessadas em ver os resultados, mas não se comprometem com o que é preciso para os alcançar". Assim, segundo Katz (2015), o lucro de uma empresa pode ser incrementado através de 3 formas distintas:

- Aumento do volume de faturação;
- Redução dos custos fixos;
- Aumento da margem bruta libertada pelos produtos ou serviços.

Cada organização deve escolher a forma que mais se adequa ao momento que está a atravessar e ao sector em que esta inserido. Existem empresas que devido aos elevados preços praticados pelos fornecedores, devem apostar na renegociação de preços e analisar no mercado novos fornecedores para comparar valores. Em outros casos, as empresas devem investir em novas tecnologias, incentivando a inovação e permitindo aumentar os volumes de faturação. Nos restantes casos, as empresas devem optar por aumentar a margem. Esta resulta da combinação das duas anteriores, uma vez que a margem corresponde a diferença entre as receitas e os custos (Katz, 2015; McNally, 2016).

Importa ainda destacar, que nos dias de hoje, uma empresa que divulga lucros num ano não é necessariamente uma empresa de sucesso. A mesma necessita de apresentar bons e constantes resultados durante vários períodos, sofrendo pressões por parte dos seus acionistas que exigem retorno, e da oscilação de preços dos produtos ou serviços muitas das vezes ditados pelo mercado. É essencial que a organização utilize informação referente aos seus resultados, gerada em anos anteriores, como linha orientadora para o processo de tomada de decisão, apesar de a mesma poder ser subjetiva. Resta ressaltar que o resultado de um período pode ser composto por itens positivos e negativos, sendo de extrema importância analisar e interpretar semanticamente os valores e motivos apresentados como forma de avaliar a rentabilidade e eficiência da empresa (Colauto & Beuren, 2006).

Segundo Mahler (2016), o OBZ, e mais concretamente a redução de custos dele resultante, surgem então como "dieta maravilhosa" atraindo investidores e incrementando a rentabilidade das organizações, através da criação de informação útil e relevante, que serve de apoio à gestão e se releva uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

O ressurgimento do conceito OBZ aconteceu por volta do ano 2008 em plena recessão económica, devido à falta de crescimento das empresas e à necessidade de incrementar as suas receitas (Dean & Cowen, 1979). Enquanto anteriormente à crise económica, o OBZ se concentra quase exclusivamente no *benchmarking* (pesquisa de melhores práticas, num determinado departamento, que proporcionassem o incremento do seu desempenho) e no alcance de um nível superior de eficácia e de eficiência, após a mesma, começou a focar-se mais na redução de custos pertencentes a mais de um segmento/departamento, ou seja, em atividades ou funções que pertencem à interação entre departamentos (Lauth,

2014). Tal situação, relança a atenção para o facto da análise de pacotes de decisão isoladamente, ignorar reduções possíveis, resultantes das interações de atividades e que terão um impacto substancialmente maior na organização (Mahler, 2016).

A popularidade e exposição alcançada pelo conceito OBZ, nas últimas décadas, deve-se à tendência de aplicação do modelo por grandes empresas, como é o caso *Coca-Cola*, *Kellogg*, *Campbell Sopa*, *ConAgra Foods* e a *Burger King* e a *Tim Hortons* (após a sua fusão em 2014) e da *Kraft Foods* e *HJ Heinz* (após a sua fusão em 2015) (Katz, 2015; Mahler, 2016)

2.8 Vantagens e desvantagens do OBZ

Ao longo deste trabalho já foram enunciadas algumas das vantagens e desvantagens da utilização do OBZ, no entanto este capítulo resume e enumera outras ainda não abordadas.

2.8.1 Vantagens

Entre outras, de acordo com a maioria dos autores já citados neste trabalho, destacam-se as vantagens que se consideram mais relevantes:

- Identifica facilmente despesas e custos supérfluos em empresas que se baseia no registo histórico, associado à existência de ineficiências e muita burocracia;
- Fornece informação mais minuciosa e detalhada sobre as atividades e objetivos a alcançar, o que permite um melhor conhecimento por parte da organização;
- Liberta espaço no orçamento para outras rubricas que podem ser benéficas para a empresa, uma vez que tudo o que é incluído no orçamento é justificado e alinhado com a estratégia da mesma;
- Melhora a comunicação na organização, uma vez que recorre ao debate de ideias e a colaboração para a canalização dos esforços dos membros para a organização;
- Melhora a eficiência operacional através do rigor da ferramenta;
- Incentiva a utilização de estratégias agressivas de poupanças, de acordo com as prioridades estabelecidas por departamentos ou projetos;
- Possibilita a criação de indicadores de controlo e responsabiliza os níveis de decisão de acordo com os níveis de eficiência alcançados;
- Elimina atividades redundantes e que não acrescentam valor a organização;
- Procura a melhoria contínua, uma vez que os gestores são incentivados a procurarem alternativas para os diferentes níveis de esforço, tendo em conta a relação custo-benefício;

- Chama todos os níveis hierárquicos a participar no processo de tomada de decisão, nomeadamente os níveis inferiores e intermédios, uma vez que as suas decisões têm impacto no orçamento;
- Incentiva a formação o que possibilita uma melhoria das qualificações dos envolvidos;
- Permite uma maior clareza e alinhamento da missão com os objetivos da organização, porque cada unidade de negócios é analisada e revista de modo a que se houver lacunas as mesmas sejam ajustadas.

2.8.2 Desvantagens

Por seu lado, e tendo em conta os autores já mencionados apresenta como desvantagens:

- O processo exige demasiado tempo, recursos e envolvimento dos colaboradores, uma vez que se trata de uma ferramenta estratégica, com elevado nível de detalhe e que envolve gestores e colaboradores de vários níveis hierárquicos;
- A sua concretização é complexa e demorada porque recomeça anualmente do zero, o que leva a que a tarefa de revisão, anual, se torne aborrecida e exaustiva;
- Os colaboradores e gestores envolvidos no processo necessitam de ter conhecimento e experiência sobre as formas de implementar o OBZ, quando tal não acontece é necessário dar formação aos intervenientes;
- Ao ser um orçamento detalhado, pode beneficiar certas áreas, onde os objetivos são fáceis de identificar ou já estão definidos, em detrimento de outras áreas onde tal não acontece;
- Requer que toda a informação recebida pelas diversas áreas da empresa seja compilada num bom sistema informático;
- Não impede que custos ocultos e desnecessários sejam incluídos no orçamento, apenas permite uma fácil comparação e deteção dos mesmos;
- É considerado um risco quando os benefícios são incertos;
- Está subjacente a restrições de tempo do ciclo orçamentário para ser entregue a tempo;
- Pode prejudicar as operações quotidianas da organização, se as pessoas se focarem no OBZ em detrimento das suas tarefas;
- Pode afetar a cultura organizacional ou a marca, retirando benefícios esperados pelo consumidor;

- Pode resultar em desmotivação e desilusão dos responsáveis, se todo o esforço e trabalho extra desenvolvido não resultar em resultados significativos para a organização;
- Tem associado um elevado grau de burocracia, uma vez que a elaboração de orçamentos a partir de um ponto zero, leva a necessidade de muitas reuniões, relatórios e transferência de informação;
- Por norma leva a cortes drástico de pessoal, o que provoca receio dos funcionários aquando da sua aplicação.

As desvantagens apresentadas podem e devem ser encaradas como desafios a que a organização e todos os seus colaboradores estão sujeitos. Para os ultrapassar a organização necessita de definir regras e procedimentos prudentes que conduzam a um orçamento fiável, credível e adaptado à realidade da organização e aos seus objetivos (Foster et al., 2000).

2.9 Conclusões da Revisão da Literatura

Todas as empresas devem definir a sua estratégia de forma clara, ambiciosa, alcançável e quantificada. Posteriormente devem estabelecer o planeamento das ações a desenvolver e trabalhar num orçamento eficaz que suportem essas ações. É fundamental que a alocação dos recursos às atividades seja realizada com base nos critérios de priorização, permitindo desse modo, que os desperdícios e as atividades que não acrescentam valor sejam eliminadas e conseqüentemente a organização obtenha um incremento no lucro (Mcnally, 2016).

As funções dos gestores, no que toca a aplicação do OBZ, consistem em questionar e avaliar as metas estabelecidas, tentar alcançar a melhoria continua e procurar oportunidades e soluções mais rápidas e mais baratas, em busca da eficiência para a organização (Deloitte, 2017).

Uma das principais características do OBZ prende-se com o facto de ele ser utilizado essencialmente quando a organização deseja realizar uma reestruturação. Tal característica é sustentada pelos objetivos do OBZ: obter lucro, crescer, reter talento e reduzir custos (Callaghan et al., 2014). O modelo visa identificar as quantias a alocar de acordo com a eficiência e as necessidades das atividades, com o intuito de incrementar o lucro da organização (Dean & Cowen, 1979). Outras das características do OBZ, é envolver

toda a organização e chamar os níveis inferiores da mesma, a participar no processo. Uma organização em que exista maior delegação de autoridade, leva a que os colaboradores tenham um maior nível de comprometimento e desempenho, uma vez que estes sentem que as suas atitudes têm impacto em toda a organização e consequentemente em melhorar os resultados (Callaghan et al., 2014; Windsor, 1982).

A aplicação do OBZ conduz a um controlo mais apertado sobre todos os custos e receitas da empresa e consequentemente a possibilidade de incrementar o lucro da organização. Naturalmente a organização tem um maior domínio de gestão, essencialmente sobre as áreas críticas do planeamento (Suver & Brown, 1977). Alguns executivos de empresa veem os custos e as despesas como unhas, que estão constantemente a crescer, necessitando de ser aparados periodicamente (Rocha, 2013).

O OBZ é uma ferramenta de gestão útil tanto em ambientes estáticos como em dinâmicos (Dirsmith & Jablonsky, 1979). No entanto, importa destacar que a utilização indiscriminadamente e sem uma boa gestão e compromisso pode levar ao fracasso do método (Mcnally, 2016).

CAPÍTULO III – Implementação do Estudo na Empresa “ABC SOFÁS, LDA.”

Este estudo tem como intuito desenvolver uma ferramenta de controlo de gestão que vise auxiliar o processo orçamental da empresa ABC SOFÁS, Lda., cliente da empresa *Outglocal*.

A ferramenta desenvolvida propõe sustentar e ajudar a mensurar, controlar e alertar quando as previsões de custos realizados são extrapoladas tendo em conta os patamares por rubricas definidas. Tem ainda como objetivo tentar implementar o OBZ a uma parte da organização, nomeadamente aos custos correntes.

O interesse por este tema, surge após nos depararmos com a ineficiência, demora e elevados desvios que a organização possuía no ano de 2016 em relação ao orçamento realizado para o mesmo ano. Por outro lado, este tema possibilita, em paralelo, a conjugação da formação nuclear (licenciatura em Gestão) com o mestrado em Contabilidade e Auditoria. A articulação de ambos os ramos de conhecimento conduz a um horizonte de conhecimento que nos satisfaz.

As dificuldades sentidas em alcançar lucro, no decorrer do período de 2016, e a forte pressão exercida pelos concorrentes, leva a empresa ABC SOFÁS, à necessidade de implementar um novo processo. Algo que permitisse um maior controlo e precisão no apuramento dos custos e ao mesmo tempo possibilitasse uma poupança e redução ao nível dos custos de funcionamento e de carácter corrente. Nesse sentido, é-nos indicado o interesse na aplicação do OBZ.

Este capítulo está estruturado em três fases. Em primeiro lugar, realiza-se uma análise de diagnóstico à organização; numa fase seguinte são expostos os procedimentos e as ações de melhoria que poderiam auxiliar a organização no controlo de gestão; por último, na fase final avalia-se o impacto da ferramenta e analisa-se os desvios decorrentes.

3.1. Fase de diagnóstico

3.1.1 Recolha de dados

A aferição da situação inicial da organização começa por uma breve contextualização da mesma, bem como da respetiva marca, empresas e lojas que a constituem. O passo

seguinte consisti na identificação de cada responsável e da pessoa a contactar em caso de dúvidas, de acordo com a respetiva área.

O trabalho de recolha de dados toma-se como iniciado logo após uma deslocação a algumas das lojas e à sede da empresa ABC SOFÁS. Nesta, são recolhidos dados relativos aos custos, tanto quanto possível percecionando uma classificação entre variáveis e fixos, nomeadamente faturas e outros documentos contabilísticos relevantes do 1º semestre de 2016.

Após o levantamento da informação, o passo seguinte, consiste em analisar a documentação e introduzir, a mesma num *sheet* de excel, a fim de mesurar e quantificar a documentação recolhida.

Podemos observar algumas faturas lançadas na

Figura 7:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Forneecedor	Nº Factura	Empr	Loja	Emissão	Vencimen	Valor sem I	Valor com I	Tipo de cus	Leasing 2 (carrinha citroen)
										Tipologia
22	BP	FS_26507_004/470023	MM	Central	03/01/2016	03/01/2016	32,54 €	40,02 €	Variável	Combustíveis
23	Prio	FR 42064_002/001422	MM	Central	03/01/2016	03/01/2016	28,46 €	35,00 €	Variável	Combustíveis
24	Pastelaria S.Jorge	FS 002/527214	MM	Central	04/01/2016	04/01/2016	8,00 €	9,65 €	Variável	Restauração
25	EDP	Nº 14160000039749	LE	Viana	04/01/2016	04/03/2016	219,47 €	269,50 €	Fixo	Eletricidade
26	CTT	FR CTT2016FR881003608/7	LE	Central	04/01/2016	04/01/2016	3,40 €	3,40 €	Variável	Correio
28	EDP	Nº 10094807257	LE	Ribeirão	11/01/2016	27/01/2016	262,55 €	325,75 €	Fixo	Eletricidade
29	Ocidental Seguros (DD)	Nº 0180690279	LE	Central	04/01/2016		151,94 €	151,94 €	Fixo	Seguros
30	INFOAID	FAC 1/9	MM	Central	05/01/2016	10/02/2016	70,00 €	86,10 €	Variável	Informática + tinteiros
33	CTT	FR CTT2016FR990216201/56	MM	Central	05/01/2016	05/01/2016	1,20 €	1,20 €	Variável	Correio
34	O Grill	FS A2016/214	MM	Central	05/01/2016	05/01/2016	5,85 €	7,20 €	Variável	Restauração
36	INFOAID	FAC 1/9	LE	Central	05/01/2016	10/02/2016	70,00 €	86,10 €	Variável	Informática + tinteiros
37	Vodafone	FT 001/008169632	LE	Central	05/01/2016	26/01/2016	169,56 €	208,56 €	Fixo	Comunicações
39	Ocidental Seguros (DD)	Nº 0180635974	LE	Central	05/01/2016	22/01/2016	157,31 €	157,31 €	Fixo	Seguros
40	Fungere	Nº 2016200033	LE	Ribeirão	05/01/2016	05/01/2016	452,94 €	557,12 €	Fixo	Renda
41	EDP	Nº 14160000037390	LE	Castelo Branco	15/01/2016	03/03/2016	439,14 €	542,95 €	Fixo	Eletricidade
42	O Grill	FS 1600148/00000020	MM	Central	06/01/2016	06/01/2016	53,05 €	65,25 €	Variável	Restauração
43	Restaurante O Teodosio	FS 002/165631	MM	Central	06/01/2016	06/01/2016	30,25 €	37,20 €	Variável	Restauração
45	INFOAID	FAC 1/13	MM	Central	06/01/2016	10/02/2016	40,45 €	49,75 €	Variável	Informática + Tinteiros
46	Control Safe	FA 2016/233	LE	Central	06/01/2016	06/01/2016	300,00 €	369,00 €	Variável	Limpeza + Produtos de Limpeza
47	BP	FS_27026_003/456119	MM	Central	07/01/2016	07/01/2016	20,44 €	25,14 €	Variável	Combustíveis
48	Dido	FAC 12/6246	MM	Central	07/01/2016	06/02/2016	55,54 €	68,31 €	Variável	Limpeza + Produtos de Limpeza
50	INFOAID	FAC 1/18	MM	Central	07/01/2016	06/02/2016	8,94 €	11,00 €	Variável	Informática + Tinteiros
55	Prio	Nº 22 PER/2124	LE	Central	07/01/2016	07/01/2016	24,39 €	30,00 €	Variável	Combustíveis
58	Agere	Nº 160104208001837	MM	Braga	08/01/2016	25/01/2016	12,77 €	13,53 €	Fixo	Água e saneamento
60	Restaurante Portuguesa	FS 3/10239	LE	Central	08/01/2016	08/01/2016	10,98 €	13,50 €	Variável	Restauração

Figura 7 – Sheet construído para lançamento de faturas

Fonte: Elaboração Própria

A inserção das faturas surpreende-nos com algumas dificuldades, nomeadamente a denominação a atribuir a cada rubrica e a definição de que custos deveriam ser incluídos em cada uma delas. Pretendíamos que as rubricas fossem abrangentes, mas ao mesmo tempo detalhadas e minuciosas para que se pudesse detetar facilmente qualquer desvio fora do normal. A definição das rubricas resulta de uma reunião com o sócio gerente, onde são apresentadas várias alternativas para as denominações e divisão dos custos. Das

propostas apresentadas são selecionadas aquelas, que para ambos, pareciam mais adequadas, estando a qualquer momento sujeitas a possíveis ajustes.

As rubricas definidas são as seguintes: publicidade, combustíveis, portagens, seguros, comunicações, economato e consumíveis, filme de plástico, limpeza e produtos de limpeza, informática e tinteiros, restauração, hotelaria e despesas de representação, comunicação, água e saneamento, eletricidade, rendas e outras rubricas, tais como *softwares* de faturação.

Importa ressaltar que alguns custos não são englobados neste estudo devido à sua complexidade e volume de documentação. Como exemplos, enumeramos os custos financeiros, custos de manutenção que incorporavam reparações rotineiras nas lojas ou custos relacionados com restauros para aberturas ou fecho de lojas, custos associados a operações em *leasing* ou *renting* de veículos, gastos com o pessoal, entre outros.

3.1.2. Análise inicial de diagnóstico

Após serem realizados alguns ajustes às rubricas e aos custos que cada uma deveria incluir, é facilmente detetado várias variações de mês para mês, sendo que tal facto não deveria acontecer, pois muitas rubricas funcionam com avenças ou com um valor fixo base, com exceção se alguma loja abrisse ou fechasse ou ocorresse a transferência de local.

Logo, numa primeira análise, é fácil detetar que existiam grandes oscilações, sem motivos aparentes, muito provavelmente por falta de controlo de gestão e / ou procedimentos eficientes.

Por outro lado, não é realizado um orçamento e planeamento conjugado para a natureza de custos visados por este trabalho. Tem se em conta que se iria gastar mais ou menos, o mesmo que no ano anterior. Tal facto, é explicado na revisão da literatura deste trabalho e chama-nos a atenção para que os responsáveis têm tendência a perder a sensibilidade às variações das rubricas concentrando-se nos custos como um todo.

Esta situação virá a ser problemática uma vez que dada rubrica, num determinado ano, poderá ter gasto um valor superior devido a um motivo, em concreto, e o mesmo não se repetir nos anos seguintes. No entanto, esse valor extra é considerado como necessário, quando na realidade não o é.

Tal como referido anteriormente, a empresa ABC SOFÁS não tem ninguém responsável por elaborar um planeamento, orçamento e controlo sobre os custos da organização. Apenas o sócio gerente, com base nos montantes gastos em anos anteriores, idealizava o orçamento, no início de cada ano. Os restantes funcionários responsáveis por realizar adjudicações e compras, inconscientemente extrapolavam valores razoáveis por não possuírem limitações, acessos a valores proporcionados a outras lojas por fornecedores, ou sensibilidade e formação nesta área. É necessário algo que auxiliasse a realizar um orçamento para o ano de 2017, onde fossem esquematizados os possíveis custos com as atividades necessárias no quotidiano da organização ou aquelas que fossem definidas como prioritárias.

Importa reforçar que os dados recolhidos, somente dizem respeito a custos classificados como de suporte à atividade da organização e com carácter repetitivo, podendo, no entanto, existir variações no montante de mês para mês ou de loja para loja. Nesse sentido, importa chamar a atenção para que a tentativa de implementação do OBZ, se concentra nos custos discricionários, tal como foi indicado na revisão da literatura, por serem aqueles que por natureza proporcionam uma melhor aceitação do modelo.

Por outro lado, e tal como também já mencionado neste trabalho, a implementação a toda a organização, ou na versão pura do modelo, acarretaria demasiada complexidade e exaustão de tempo. Tais motivos, com especial destaque para a limitação de tempo (período de estágio, setembro de 2016 a fevereiro de 2017) leva à tentativa de que a implementação do OBZ se restringisse apenas a alguns tipos de custos de natureza corrente.

3.1.3 Desenvolvimento da ferramenta

Tal como explicado anteriormente, o foco deste trabalho é desenvolver uma ferramenta que se concretizou num documento detalhado, versado em *excel*.

A ferramenta concebida visa auxiliar a implementação do OBZ na organização ABC SOFÁS, e numa primeira fase tem por base dados meramente experimentais, recolhidos nas primeiras visitas à organização. A versão teste serve de base, numa fase inicial e é sujeita a reajustes consoante as necessidades sentidas.

Tal como é apresentado no ponto 4.1.1., o lançamento de faturas decorre num *sheet* do *excel* somente para esse efeito. No mesmo *excel*, mas noutro *sheet* é apresentado um quadro resumo, dos custos totais, custos mensais e médias até determinada data, a fim de facilitar a leitura dos dados das rubricas por mês. Este quadro é automaticamente preenchido com o lançamento dos custos; ou seja, ao inserir uma nova fatura e ao classificá-la de acordo com uma das opções pré-estabelecidas, esse custo é automaticamente contemplado no quadro resumo de acordo com a classificação da rubrica atribuída e de acordo com a data da emissão da fatura (mês). Podemos observar o quadro resumo, na Figura 8, seguinte:

1	Ano em análise: 2016		< o ano pode ser mudado						
2	Empresa/loja em análise: Total								
7	média até -> JUNHO		JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	
8	TOTAL								
9	2016								
10		303 942,32 €	26 011,76 €	24 723,07 €	30 714,90 €	26 563,69 €	26 639,35 €	24 431,25 €	22 998,28 €
12	Publicidade	27 151,33 €	2 551,51 €	300,00 €	3 382,25 €	4 584,54 €	2 502,76 €	2 469,50 €	2 070,00 €
13	Combustíveis	8 483,83 €	738,17 €	696,14 €	550,47 €	774,85 €	900,08 €	796,16 €	711,31 €
14	Portagens	5 025,64 €	452,03 €	433,20 €	596,36 €	428,41 €	435,75 €	488,11 €	330,34 €
15	Seguros	28 556,05 €	1 179,68 €	2 981,72 €	744,88 €	270,49 €	1 577,33 €	1 351,70 €	151,94 €
16	Comunicações	7 995,75 €	701,22 €	862,72 €	665,66 €	600,88 €	708,47 €	692,84 €	676,73 €
17	Economato + Consumíveis	4 902,55 €	613,65 €	1 288,33 €	549,69 €	583,60 €	710,58 €	10,92 €	538,80 €
18	Filme de plástico	5 794,74 €	291,39 €	90,49 €	1 657,85 €	- €	- €	- €	- €
19	Limpeza + Produtos de limpeza	3 049,21 €	375,57 €	742,87 €	588,87 €	236,84 €	485,82 €	105,36 €	93,67 €
20	Informática + Tinteiros	4 830,39 €	529,01 €	361,78 €	862,27 €	975,18 €	770,79 €	104,06 €	100,00 €
21	Restauração + Hotelaria + DR	11 178,45 €	1 148,38 €	1 988,41 €	1 407,48 €	994,43 €	1 252,28 €	501,75 €	745,90 €
22	Correio	405,70 €	36,26 €	63,15 €	38,67 €	31,62 €	10,37 €	51,25 €	22,47 €
23	Renda	166 497,20 €	14 384,38 €	12 577,65 €	16 706,29 €	13 769,77 €	13 763,13 €	14 894,71 €	14 594,71 €
24	Água e saneamento	1 129,42 €	108,11 €	30,70 €	66,12 €	64,66 €	234,45 €	99,04 €	153,66 €
25	Eletricidade	28 790,05 €	2 877,09 €	2 305,91 €	2 898,04 €	3 096,42 €	3 287,55 €	2 865,85 €	2 808,75 €
26	Software	152,00 €	25,33 €	- €	- €	152,00 €	- €	- €	- €

Figura 8 - Resumo dos custos por rubricas

Fonte: Elaboração Própria

Este quadro tem como finalidade mensurar os valores gastos por rubrica e por mês e alertar quando os mesmos disparavam de valores plausíveis. Pretende ainda auxiliar a definição das atividades prioritárias que devem receber a alocação de mais recursos e reduzir as que não traziam valor acrescentado para a organização.

No que toca à implementação concreta do OBZ através da ferramenta, podemos enumerar que numa primeira fase se definiu como objetivo estratégico: alcançar um nível de poupança que rondasse os 4.000€ mensais. Tal objetivo, leva a que fossem avaliados e justificados os gastos de cada rubrica, para todas as rubricas, procurando sempre perceber se existia alternativas mais eficientes no mercado, que poderiam servir de opções.

Como exemplo podemos indicar fornecedores que proporcionam melhores condições ou compras que podem ser realizadas em quantidade para que a organização beneficiasse

de descontos. A análise, rubrica a rubrica, possibilita que a organização beneficiasse de melhorias por rubrica e também como um todo, possibilitando um controlo mais apertado.

3.2. Procedimentos e sugestões de melhorias

A conjugação do planeamento e do orçamento possibilita à uma organização delinear as atividades que pretende selecionar, de acordo com os níveis de esforço pretendido, e desse modo impulsionar a rentabilidade da empresa. Tais fatores envolvem os decisores no processo orçamental, e levam a que os mesmos tomem em consideração várias hipóteses antes de optar por uma decisão (Wetherbe & Montanari, 1981).

Neste ponto são apresentados, por rubrica, alguns procedimentos e ações concretas de melhoria, que consideramos poder ter um bom impacto na organização, bem como algumas alternativas que foram encontradas no mercado e poderão constituir uma alternativa.

Pretendemos assim contribuir para a organização possua um controlo mais rigoroso sobre os seus custos de funcionamento, a par de um maior domínio no controlo de gestão e na tomada de decisão proporcionando melhor planeamento e uma orçamentação mais atempada.

3.2.1 Publicidade

Esta rubrica inclui todo o tipo de gastos com meios publicitários, designadamente a produção e aluguer de *outdoors*, produção de cartazes, *flyers*, aplicação de vinis em montras, animadores para lojas em dias específicos, gastos com a manutenção do *website*, publicações promovidas em redes sociais, jornais, rádios ou em outros meios de comunicação social. Inclui ainda ofertas de mercadorias (sofás, almofadas, colchões) em sorteios, quando esse material corresponde ao prémio sorteado.

Medidas:

- Solicitar sempre orçamentos a três fornecedores distintos, independentemente do material publicitário;
- Negociar todos os orçamentos recolhidos, tanto a nível de valores, descontos de quantidade ou condições de pagamento;
- Aproveitar o investimento realizado em publicidade pelas restantes empresas que utilizam a marca;

- Definição de um orçamento mensal de 2100€ para esta rubrica. Assim sendo, no final do ano a média total não deve ultrapassar este teto, podendo, no entanto, existir uns meses a compensar outros. O valor proposto baseia se no objetivo geral de poupança que se pretende alcançar e tem como foco eleger os meios de comunicação que possibilitam um maior impacto.

3.2.2 Combustíveis

Esta rubrica inclui sobretudo faturas/recibos referentes a gasolina e gasóleo, porque o objetivo é mensurar todos os custos independentemente se os mesmos poderão ser dedutíveis, ou não, em termos de impostos.

Medidas:

- Alertar os utilizadores a procurarem postos de combustíveis com preços mais acessíveis ou campanhas promocionais;
- Utilizar os cartões de descontos (Galp) ou cartões de frota (Prio+) solicitados para beneficiar de preços mais vantajosos (a rondar um desconto de 0.07€/L) e controlar os consumos por veículo e por utilizador;
- Cada utilizador deve escrever o nome no canto superior da fatura, de modo a que se consiga identificar a quem diz respeito o consumo, permitindo assim, calcular o restivo valor mensal por pessoa, alertado quando sem motivo aparente esteja a ser gastos mais que o normal.

3.2.3 Portagens

Esta rubrica inclui faturas e faturas/recibos de portagens que resumem todas as deslocações efetuadas.

Medidas:

- Definição de um *plafond* de 400€ mensais para gastos nesta rubrica.

Os valores serão sempre elevados nesta rubrica, porque muitas vezes funcionários realizam folgas e férias de funcionários de outras lojas, assim sendo e uma vez que as lojas estão espalhadas pelo país é necessário pagar a deslocação em portagens e o combustível ao funcionário.

3.2.4 Seguros

Esta rubrica inclui apólices das seguintes áreas: multirriscos, automóvel, acidentes de trabalho, saúde, acidentes pessoas e vida. As apólices estão distribuídas aleatoriamente por 4 seguradoras: Ageas, Ocidental, Fidelidade e Lusitânia. Esta é das rubricas com maior peso na estrutura de custos fixos. Pela sua materialidade, a par das Comunicações, é das rubricas onde é despendido mais tempo de trabalho. O trabalho consiste num levantamento e esquematização da situação de cada apólice e posteriormente procura de alternativas e ações de melhoria.

Podemos ver o esquema de levantamento na

Figura 9, seguinte:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
		Data	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16			
1	Apólice: 00951003021100000	02/01/2017	90,394														
2	Apólice: 00951008020200000	03/02/2017	87,051														
3	Apólice: 00100228195000000	01/10/2016	441,121			441,121			441,121			441,121					
4	Apólice: FC78396936	01/12/2016															853,801
5	Apólice: ME78396931	06/07/2016							141,021								
6	Apólice: AT78396927	30/09/2016									173,931						
7	Apólice: DG78480951	16/01/2017	151,941	151,941	151,941	151,941	151,941	151,941	151,941	151,941	151,941	151,941	151,941	151,941	151,941	151,941	151,941
8	Apólice: 72180236	20/12/2016															5 934,971
9	Apólice: 72180225	21/12/2016															5 229,061
10	Apólice: H18134	02/04/2017															
11	Apólice: 3100000148475	14/01/2017	791,011														
12	Apólice: ME63536799	01/04/2017															
13	Apólice: C163535617	23/05/2016			188,991												
14	Apólice: 1017631	12/01/2017	1431,931														
15	Apólice: 1017829	12/01/2017	1089,341														
16	Apólice: 107498	20/09/2017							78,071								
17	Apólice: 951005040000000	30/11/2016															111,071
18	Apólice: 00100228195000000	01/10/2017															1627,281
19	Apólice: 00100244492000000	23/04/2017															
20	Apólice: ME78397925	27/11/2016															18,251
21	Apólice: ME78396965	28/09/2017															
22	Apólice: AG78384307	12/12/2016															224,941
23	Apólice: AT7839693	28/09/2017															
24	Apólice: FK7854180	20/04/2017	49,911														
25	Apólice: FK7853896	12/01/2017	34,021														
26	Apólice: FK7853896	12/01/2017	34,021														
27	Apólice: AL78436790	07/04/2017															
28	Apólice: 34141888	14/09/2017															
29	Apólice: 00100244410000000	24/02/2017															
30	Apólice: 00951003276900000	15/08/2017															
31	Apólice: ME63511484	06/02/2017															
32	Apólice: 00129075	31/12/2016															5 934,971
33	Apólice: 1005793	08/11/2016															
34	Total 2016		2 981,72 €	744,88 €	270,49 €	1 577,33 €	1 351,70 €	151,94 €	818,06 €	646,49 €	325,93 €	2 364,35 €	490,19 €	16 832,94 €			28 556,02 €

Figura 9 – Resumo dos seguros de acordo com o seu pagamento

Fonte: Elaboração Própria

Medidas:

- Negociar, junto de cada seguradora, a carteira de apólices correspondente;
- Conferir, verificando se o valor do prémio é o acordado ou o mesmo sofreu variações ao longo dos anos;
- Solicitar orçamentos a várias seguradoras aquando da aquisição de um novo seguro, indicando as coberturas pretendidas;
- Dar baixa nas apólices de seguros de saúde e de acidentes de trabalhos de pessoas que já não trabalham na empresa, bem como de seguros de multirriscos em lojas que fecham ou mudam de instalações;
- Pedir estornos referentes a apólices canceladas ou modificadas, quando aplicável;

- Verificar se o nível de cobertura de mercadorias, nos seguros de multiriscos se mantem na data de renovação e em caso negativo solicitar o reajuste.

3.2.5 Comunicações

A rubrica comunicações é bastante completa, sendo composta por n.ºs fixos, móveis, dados móveis (router) e banda larga. Em cada loja, existe um exemplar dos 3 primeiros mencionados. Para além desses equipamentos existem ainda mais 5 n.ºs. móveis distribuídos entre o sócio gerente e alguns funcionários como é como podem observar através da Figura 10, seguinte:

Comunicações														
	Castelo Branco	Guarda	Covilhã	Viseu	Braga	Famalicão	Viana	Viana Shopping	Paredes	Sócio	Responsável	Responsável Com	Responsável das lo	Responsável Financeiro
6	Nº de Conta: 309845225	Nº de Conta: 309845225	Nº de Conta: 309845225	Nº de Conta: 309775381	Nº de Conta: 309775381	Nº de Conta: 309775381	Nº de Conta: 309775381	Nº de Conta: 309775381	Nº de Conta: 309775381	Nº de Conta: 309775381	Nº de Conta: 309775381	Nº de Conta: 309775381	Nº de Conta: 309775381	Nº de Conta: 309845225
7	912 263 419	912 263 382	912 385 371	910 590 423	916 323 288	915 440 022	967 412 374	968 409 845	914 555 626	937 183 300	917 180 101	926 235 536	987 404 159	912 263 248
8	RED Empresas	RED Empresas	RED Empresas	Plano 10 cartões	Plano 10 cartões	Plano 10 cartões	Plano 10 cartões	Plano 10 cartões	Plano 10 cartões	Plano 10 cartões	Plano 10 cartões	Plano 10 cartões	Plano 10 cartões	RED Empresas
9	21871	8.051	8.051	7.901	7.901	7.901	18.901	18.901	7.901	18.901	18.901	18.901	18.901	8.051
10	28/02/2016	28/02/2016	28/02/2016	29/07/2015	29/07/2015	29/07/2015	29/07/2015	29/07/2015	29/07/2015	29/07/2015	29/07/2015	29/07/2015	29/07/2015	08/03/2016
11	28/09/2016	28/09/2016	28/09/2016	29/07/2017	29/07/2017	29/07/2017	29/07/2017	29/07/2017	29/07/2017	29/07/2017	29/07/2017	29/07/2017	29/07/2017	08/09/2017
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18	Nº de Conta: 309845225	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Contas Vodafone
19	916 876 887	916 877 491	916 162 236	913 338 238	253 338 802	919 158 161	915 138 749	916 931 529	917 784 882	917 784 882	252 316 473			Contas Vodafone
20	Nº Associado 272098866	Nº Associado 27027202	Nº Associado 275 099 015	Nº Associado 23261021	Nº Serviço: 186304034	Nº Associado 262 378 103	Nº Associado 258358040	Nº Associado 258028609	Nº Associado 220993811	Nº Associado 252085726	50113461			Contas PT Empresas
21	Voz Fixa GSM	Voz Fixa GSM	Voz Fixa GSM	Voz Fixa GSM	PT-internet-TV	Voz Fixa GSM	Voz Fixa	Voz Fixa GSM	Voz Fixa GSM	Voz Fixa GSM	M50			
22	6,951	6,951	6,951	6,951	18,681	6,951	15,541	6,101	6,951	6,951	68,671			
23														
24														Total 480,231
25														Aluguer equipamento 212
26														Total 463,44
27														
28	Nº de Conta: 309845225	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456	Nº de Conta: 309775456
29	921051480	921080082	916 162 245	913 333 346	253 338 802	913 137 066	258 358 040	921520 751	921 115 304	917 784 835	915 653 952			
30	Dados Móveis	Dados Móveis	Dados GSM	Dados Móveis	PT-internet	Dados GSM	Nº Serviço: 1881201900	Dados Móveis	Dados Móveis	Dados 24 M	Tarifa banda larga 20M			
31	6,951	6,951	6,951	6,951	9,991	6,951	3,341	6,101	6,951	6,951	19,491			
32														
33														
34	02/07/2014	02/07/2014	28/11/2014	28/04/2015	25/05/2014	28/08/2015	25/05/2014	04/11/2014	15/03/2016	09/02/2015	14/10/2014			
35	02/07/2016	02/07/2016	28/11/2016	28/04/2017	25/05/2016	28/08/2017	25/05/2016	04/11/2016	15/03/2018	09/02/2017	14/10/2016			

Figura 10 – Resumo das comunicações 2016

Fonte: Elaboração Própria

Medidas:

- Ao abrir uma nova loja ou quando for necessário, analisar sempre se existem cartões disponíveis dentro dos pacotes adquiridos, alocando esses números;
- Estar atento aos prazos de vencimento das fidelizações, permitindo assim renegociar valores ou extinguir alguns números não utilizados;
- Procurar nas outras redes alternativas as soluções que tem atualmente. Analisar várias propostas, antes de fidelizar um contrato, pois podem existir opções mais vantajosas;
- Alertar os utilizadores (funcionários) sobre o tarifário que cada um tem à disposição, bem como do pacote geral, de modo a que todos façam um esforço por não ultrapassar o *plafond* do pacote contratualizado.

3.2.6 Economato e consumíveis

Esta rubrica é constituída por todo o tipo de material de escritório, de entre ele, capas, separadores, papel para impressão, canetas, etc.

Medidas:

- Reutilizar papel, ou seja, utilizar “papel de rascunho” para impressão de documentos de arquivo interno;
- Imprimir apenas os documentos meramente necessários, utilizando o correio electrónico para deixar recados;
- Sempre que possível, imprimir frente e verso, ou mais que uma página por folha;
- Para documentos internos a impressão deve ser realizada em modo de rascunho nas definições da impressão (poupança de tinteiros);
- Reutilizar os envelopes já utilizados por exemplo envelopes para levar o dinheiro ao banco ou mandar as faturas-recibo para o escritório;
- Todas as lojas devem enviar ao responsável das lojas as necessidades mensais, descrevendo o material e a quantidade. Ele ficará responsável por verificar se as quantidades solicitadas são adequadas e consistentes, de acordo com o volume de vendas da respetiva loja e proceder à encomenda junto do fornecedor;
- Os funcionários devem utilizar a agenda em detrimento dos *post-it*, estes perdem-se facilmente. No caso de um funcionário querer deixar um recado a outro e for muita coisa, pode colocar na agenda, “ver correio electrónico” e enviar um correio electrónico para a própria loja.

3.2.7 Filme de plástico

O filme de plástico é o material utilizado para embrulhar os sofás quando os mesmos necessitam de ser transportados, quer entre lojas ou para entrega ao cliente.

Esta média é diferente das restantes, uma vez que diz respeito a média, em €/ kg, porque as encomendas não são feitas com carácter constante mensalmente, mas estão dependentes do volume de vendas.

Medidas:

- Sendo que a matéria-prima deste produto tem uma grande oscilação, será importante recolher um orçamento junto de fornecedores diferentes a fim de verificar qual oferece a melhor relação entre a qualidade do produto e o custo ou condições de pagamento;
- Tendo em conta o que foi exposto anteriormente, as encomendas devem ser realizadas preferencialmente em quantidades iguais a uma palete (360 rolos) ou duas sendo distribuídos os rolos pelas lojas;
- Os funcionários devem guardar os cartões dos sofás que desenrolaram para colocar em exposição, reutilizando os mesmos quando os sofás são embalados para enviar a clientes ou para transportar para outras lojas;
- Devem também aproveitar as caixas de cartão do filme de plástico e das resmas de papel, quando ficam vazias, para embalar sofás quando os mesmos precisam de ser transportados para outro sítio;
- Os funcionários devem ainda reutilizar os plásticos de bolhas recebidos com mercadoria para embalar os sofás;
- Uma nota importante nesta rubrica é a utilização eficiente do filme de plástico. Pretende-se que o sofá fique bem embalado, mas seja utilizado somente a quantidade necessária para impedir que o mesmo não se danifique no transporte.

3.2.8 Limpeza e produtos de limpeza

Para além dos produtos de limpeza normais e de uso rotineiro por todas as lojas, esta rubrica inclui também serviços de limpeza mais especializados, como é o caso de desinfestações, exterminadores e empresas exclusivas de limpeza de vidros e montras.

Medidas:

- Os funcionários devem realizar uma utilização moderada dos produtos de limpeza, uma vez que os produtos normalmente comprados são de carácter industrial e mais concentrados. A poupança deve ser feita, através da redução da dosagem utilizada em cada utilização;
- As encomendas dos produtos de limpeza são realizadas pelo responsável das lojas, tal como acontece no economato. Será solicitada mensalmente uma listagem a cada loja, relativa ao inventário destes produtos, por forma a racionalizar e controlar a utilização excessiva dos mesmos.

3.2.9 Informática e tinteiros

Esta rubrica é composta pela avença mensal com a empresa de informática devido a prestação de serviços, como cedência e reparação de equipamentos informáticos e as encomendas de tinteiros e outro material informático solicitado.

Medidas:

- Implementar uma central única de compras para os tinteiros. Numa 1ª fase, as lojas deveriam realizar um reporte mensal, ao responsável das lojas, das suas necessidades. O mesmo deve ser feito atempadamente, podendo assim realizar comprar em quantidade e tentar negociar os valores praticados;
- A aquisição de material informático deve passar por um processo de negociação com o fornecedor atual, nunca esquecendo de recolher orçamentos a fim de comparar com a proposta recebida.

3.2.10 Restauração, hotelaria e despesas de representação

Neste ponto estão agregadas três possíveis rubricas, que poderiam ser apresentadas separadas, no entanto devido à sua semelhança de gastos, são aqui consideradas em conjunto, como uma única rubrica, facilitando a análise.

Medidas:

- Relativamente a rubrica apresentada foi definido um patamar de 900€ mensais;
- Tal como acontece noutras rubricas, deve existir um controlo para que os *plafons* não sejam ultrapassados, conseguindo assim alcançar a poupança pretendida. No entanto nada impede que por algum motivo um mês ultrapasse o *plafond* definido, caso existam outros meses que o venham compensar;
- Em relação a estadia, deve existir uma preocupação em pesquisar na *internet websites* (Trivago, Booking e Momondo) que proporcionem condições de alojamento mais acessíveis ou que estejam a realizar promoções.

3.2.11 Correios

Nesta rubrica apenas são englobados custos com a transação de correio via CTT, nomeadamente envio de documentação para o escritório, contabilidade ou clientes.

Medidas:

- Cada loja deve digitalizar as faturas e enviar para o escritório, via correio eletrónico. Lá, as faturas são validadas e inseridas na ferramenta desenvolvida. Os originais e duplicados das faturas devem vir separados, sendo os originais enviados diretamente para o contabilista e os duplicados para o escritório.
- Sugerir ao cliente receber as faturas/ notas de encomenda ou orçamentos por correio eletrónico.

3.2.12 Rendas

Esta rubrica incorpora a renda de todas as lojas e a renda do escritório.

Medidas:

- Renegociar o valor atual das rendas das lojas ou procurar outros locais mais apelativos, onde o seu custo seja facilmente suportado pelas vendas efetuadas;
- Encerramento de lojas quando não se atinja a rentabilidade desejada.

3.2.13 Eletricidade

Nesta rubrica não há muito a acrescentar, a mesma diz respeito a eletricidade consumida nas lojas. No entanto, existem loja em que o contador não se encontra localizado na loja, mas sim partilhado por várias lojas. Por esse motivo a eletricidade é faturada por uma loja contígua.

Medidas:

- Ligar somente as luzes necessárias. Dentro da loja, as que se localizam à frente da loja e na zona da secretaria e no armazém apenas uma, uma vez que normalmente são zonas com muita luz natural. Ligar as restantes luzes somente quando necessário;
- Ter especial atenção para a poupança que podemos realizar, devido à não utilização de aquecedores, ventoinhas, carregadores ligados quando não é necessário e à utilização de um maior número de horas de luz natural;
- As lojas devem experimentar qual o conjunto de luzes meramente necessárias para um ambiente agradável e assinalar nos respetivos botões com um autocolante, possibilitando uma mais fácil assimilação e introdução nos hábitos rotineiros;
- Trocar para lâmpadas *LED* assim que possível em algumas lojas que ainda não tenham. Estas lâmpadas apesar de serem mais caras proporcionam uma poupança

substancial, essencialmente quando são lâmpadas que costumam estar muito tempo acesas, normalmente o dia todo.

3.2.14 Água e saneamento

Importa ressaltar que muitas das lojas não possuem casa de banho nas lojas, uma vez que as mesmas se localizam em parques comerciais com infraestruturas públicas.

Medidas:

- Perceber-se nas lojas que têm casa de banho, o autoclismo possui um regulador da quantidade de água incluída em cada descarga. Em caso afirmativo, diminuir essa quantidade. Em caso negativo, colocar uma garrafa de 1.5l cheia de água ou comprar um regulador.

3.2.15 Outros (softwares de faturação)

Nesta rubrica são incluídos todos os restantes gastos que não são incluídos nas rubricas anteriores, classificados de carácter esporádico. No entanto, as medidas indicadas de seguida focam-se nos *softwares* de faturação.

Medidas:

- Aquando da renovação da licença, anualmente, verificar as versões que estão disponíveis nos *softwares* de faturação, uma vez que por vezes as versões utilizadas contemplam componentes desnecessárias ao exercício da atividade e existem no mercado soluções mais adaptadas às necessidades específicas e mais vantajosas economicamente.

3.2.16 Considerações finais

Algumas das dicas expostas resultam de sugestões de funcionários das lojas, sendo as mesmas recolhidas numa reunião onde se pretendia que os funcionários estivessem mais envolvidos e conscientes do processo de controlo de gestão.

Tendo em contas as sugestões indicadas anteriormente e servindo as mesmas de base para a realização do orçamento de 2017, podemos afirmar que a organização necessita de continuar a aplicar a ferramenta desenvolvida para além do período de estágio, proporcionando assim à mesma, uma maior perceção da conjuntura interna, ao nível de

custos. E quem sabe estender a ferramenta a outros custos que por motivos de tempo, não são considerados.

No decorrer do trabalho realiza-se uma pesquisa de fornecedores alternativos para algumas rubricas, pretendendo assim demonstrar à organização que muitas vezes no mercado existem opções mais competitivas, tanto a nível de preços, descontos proporcionados ou condições de pagamento. Podemos observar a Figura 11, representativa dos orçamentos recolhidos.

A	B	C	D	E	F	G	I	J	K	L		
Orçamentos (filme de plástico/ economato/ produtos de limpeza/ informática)												
3	Nome empresa	Ramos	Material	Descrição	Total	Quant.	C. transp. V.	C.u.	C.u. (kg)	Negociado?	Responsavel contactado	
4	Fausto Silva e Filh	Empresas de plást	filme de plástico manual	rolo com 2 KG com tubo	3.240,00 €	1080		3,00 €			Fornecedor atual	
5	Plásticos da Balsa	Empresas de plást	filme de plástico manual	rolo com 2 KG com tubo	1.632,00 €	480		3,40 €	2,62 €		Fornecedor atual	
6	Castil	Empresas de plást	filme de plástico manual	rolo de 2,7kgs. com tubo 0.300KG	1.436,40 €	360		3,99 €	1,66 €	Sim	Sr. Agostinho	
7	Poliouga	Empresas de plást	filme de plástico manual	rolo de 2kgs. com tubo de 0.700kg	1.082,20 €	360	80,00 €	3,01 €	2,31 €	Não	Srª Carla Ferreira	
8	Poliouga	Empresas de plást	filme de plástico manual	rolo de 1.4kg sem tubo	959,80 €	360	80,00 €	2,67 €	1,90 €	Não	Srª Carla Ferreira	
9	Poliouga	Empresas de plást	desenrolador filme sem tubo	Oferta de 1 aplicador por palete						oferta/palete	Não	Srª Carla Ferreira
10	Plásticos Macar	Empresas de plást	filme de plástico manual	rolos de 2kgs. com tubo (com transporte)	950,00 €	360		2,64 €	2,03 €	Não	Josefa Carneiro	
11	Plásticos Macar	Empresas de plást	filme de plástico manual	rolos de 2kgs. com tubo	900,00 €	360		2,50 €	1,92 €	Não	Josefa Carneiro	
12	Embalpalcos	Empresas de plást	filme de plástico manual	rolo c/tubo rolo 2,2kg	19,07 €	6		3,18 €	2,12 €	Não	Marco Gomes	
13	Embalpalcos	Empresas de plást	filme de plástico manual	rolo s/tubo de 2.5kg	26,22 €	6		4,37 €	1,75 €	Não	Marco Gomes	
14	Embalpalcos	Empresas de plást	desenrolador filme sem tubo	Oferta de 1 aplicador por palete	7,50 €	7		1,07 €		Não	Marco Gomes	
15	EnveloPrinter	Tipografia	livro de orçamento ou notas enc.	Livros 50x3, A4 imp a 2 cores em papel autocopiativo	72,00 €	10		7,20 €			Fornecedor atual	
16	Leissa	Tipografia	livro de orçamento ou notas enc.	Livros 50x3, A4 imp a 2 cores em papel autocopiativo	90,00 €	5		18,00 €			Fornecedor atual	
17	Tipografia Ribeiro	Tipografia	livro de orçamento ou notas enc. (5+5)	Livros 50x3, A4 imp a 2 cores em papel autocopiativo	95,00 €	10		9,50 €		Não	José Santos	
18	Tipografia Ribeiro	Tipografia	livro de orçamento ou notas enc. (10+10)	Livros 50x3, A4 imp a 2 cores em papel autocopiativo	138,00 €	20		6,90 €		Sim	José Santos	
19	Tipografia Freitas	Tipografia	livro de orçamento ou notas enc.	Livros 50x3, A4 imp a 2 cores em papel autocopiativo	79,00 €	5		15,80 €		Não	Sandra Freitas	
20	Tipografia Freitas	Tipografia	livro de orçamento ou notas enc.	Livros 50x3, A4 imp a 2 cores em papel autocopiativo	98,00 €	10		9,80 €		Não	Sandra Freitas	
21	Tipografia Freitas	Tipografia	livro de orçamento ou notas enc.	Livros 50x3, A4 imp a 2 cores em papel autocopiativo	116,00 €	15		7,73 €		Não	Sandra Freitas	
22	Tipografia Freitas	Tipografia	livro de orçamento ou notas enc.	Livros 50x3, A4 imp a 2 cores em papel autocopiativo	135,00 €	20		6,75 €		Não	Sandra Freitas	
23	Tipografia Freitas	Tipografia	livro de orçamento ou notas enc. (5+5)	Livros 50x3, A4 imp a 2 cores em papel autocopiativo	130,00 €	10		13,00 €		Não	Sandra Freitas	
24	Tipografia Freitas	Tipografia	livro de orçamento ou notas enc. (10+10)	Livros 50x3, A4 imp a 2 cores em papel autocopiativo	160,00 €	20		8,00 €		Não	Sandra Freitas	
25	Dido	Produtos de limpeza	lixívia 5 L		4,00 €	5		0,80 €			Fornecedor atual	
26			Lava tudo 5 L		38,40 €	6		6,40 €			Fornecedor atual	
27			Estregona		11,79 €	3		3,93 €			Fornecedor atual	

Figura 11 – Resumo dos orçamentos recolhidos

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Impacto da ferramenta e análise de desvios

Neste ponto do trabalho apresentamos um quadro resumo, com as médias mensais antes e após o desenvolvimento e implementação da ferramenta. O objetivo deste quadro prende-se em analisar os desvios entre semestres, no ano de 2016, mas também em auxiliar a elaboração do OBZ para o ano de 2018.

Na primeira coluna podemos observar o nome das rubricas, seguindo-se a segunda coluna a representar a fase inicial da organização onde não existe qualquer procedimento de controlo de gestão, a terceira coluna equaciona a fase de desenvolvimento da ferramenta e da implementação das primeiras ações de melhoria, e a quarta coluna sintetiza o impacto que a ferramenta e o OBZ elaborado para 2017 percutiram na organização, apenas numa fase inicial (2.º semestre de 2016):

Descritivo das Rubricas	Média mensal 1º Semestre 2016	Média mensal 2º Semestre 2016	Diferença
Publicidade	2551,51€	1973,71€	577,8€
Combustíveis	738,17€	675,80€	62,37€
Portagens	452,03€	385,58€	66,45€
Seguros	-	-	1207,98€
Comunicações	701,22€	631,41€	69,81€
Economato e consumíveis	613,65€	203,44€	410,21€
Filme de plástico	410,40€*	298,80€*	111,60€*
Limpeza e produtos de limpeza	375,57€	132,63€	242,94€
Informática e tinteiros	529,01€	276,05€	252,96€
Restauração, hotelarias e despesas de representação	1.148,38€	714,70€	433,68€
Correios	36,26€	31,26€	5,00€
Rendas	14.384,38€	13.365,16€	1.019,22€
Eletricidade	2.877,09€	1.921,26€	955,83€
Água e saneamento	108,11€	80,13€	27,98€
Outros - software de faturação	12,67€*	6,81€*	5,86€
Poupança mensal			5.449,69€

Quadro 3 – Quadro resumo das poupanças por rubricas

Fonte: Elaboração Própria

3.3.1 Publicidade

Podemos observar que existe uma redução significativa entre o 1º e 2º semestre, o que se traduz num reajustamento de prioridades em relação aos meios publicitários escolhidos no 2º semestre. Apenas por curiosidade podemos ainda ressaltar que o montante entre 2015 e 2016 desceu para aproximadamente metade do valor.

3.3.2 Combustíveis

Nesta rubrica podemos analisar uma ligeira descida entre semestres. Importa lembrar tal como já foi mencionado anteriormente neste trabalho, que esta rubrica poderá sofrer algumas variações entre meses, uma vez que são realizadas deslocações às lojas para contar inventários e substituir funcionário em folgas e férias.

3.3.3 Portagens

Esta rubrica é semelhante à anterior em termos de justificação e oscilação de médias. Podemos observar uma redução mensal fundamentada por um período de maior estabilidade entre lojas no 2º semestre e de um menor número de lojas no final do mesmo.

3.3.4 Seguros

A análise de desvios da rubrica seguros não pode ser feita em termos médios mensais entre semestres, pois existem periodicidades de pagamento diferentes, de entre elas de caris mensal, trimestral, semestral e anual. Tal facto leva a que possa existir meses, com elevada sobrecarga como o de dezembro, com muitos seguros com data de vencimento e outros meses, por exemplo Junho, onde seja necessário pagar só uma apólice de seguro.

Assim, apresentamos a listagem de seguros que foram possíveis de cancelar ou renegociar:

Estornos recebidos:

- Responsabilidade Civil Ribeirão: 57,23€
- Acidentes trabalho (pessoas que já não trabalham na entidade):532,30€
- Multirriscos antigo escritório: 34€
- Multirrisco Viana Shopping: 84,45€
- Automóvel (parcela paga pelo parceiro transportador):500€

Poupança estornos = 1207,98€

Estes valores dizem respeito a seguros que tinham sido pagos, no entanto já não estavam a ser usufruídos pela organização.

Anulação de Apólices (valores anuais):

- Multirrisco Ribeirão: 141,07€
- Responsabilidade Civil Ribeirão: 163,50€
- Multirriscos antigo escritório: 87,15€
- Multirrisco Viana Shopping: 173,63€
- Multirrisco Chaves 201,46€
- Multirriscos Paredes: 212,70€
- Multirriscos de Braga (possuía 2 seguros multirriscos na mesma loja): 97,75€
- Seguros de Saúde de funcionários: 1431,93€+ 78,07€ +108,93€= 1618,93€.

Poupança anulação seguros: 2696,19€/ anual

As alterações apresentadas acima, proporcionam uma poupança na rubrica de seguros, passando o montante de 28.556,02€/ano para 25.859,83€/ano em relação a 2016, devido aos cancelamentos efetuados.

Através do levantamento realizado é também possível averiguar que existe uma loja (Guarda), sem seguro de multirriscos, sendo imediatamente solicitado o mesmo.

3.3.5 Comunicações

Apesar de já no final do 2º semestre ser visível uma pequena redução, o grande impacto desta rubrica só pode ser medido entre abril e julho de 2017. Período este, em que terminam as fidelizações da maioria das comunicações existentes. De destacar que é deixado à empresa ABC SOFÁS, informações, de como dar continuidade a todo este processo, como por exemplo: um mapa com as necessidades desta rubrica (números e respetiva alocação) e indicações de que números deveriam ser cancelados ou renegociados e respetivos procedimentos para os executar.

3.3.6 Económato e consumíveis

A grande redução observada nesta rubrica deve-se em grande escala ao procedimento sugerido e implementado, a central de compras. As lojas deixam de ter liberdade para comprar produtos e passam a enviar mensalmente uma listagem com as necessidades de material para o responsável de lojas realizar uma única encomenda com os pedidos de todas as lojas. Deste modo, é possível conseguir obter alguns descontos, nomeadamente de quantidade e melhores condições de pagamento.

Procede-se também a um reaproveitamento de algum material, nomeadamente capas, separadores, micas, estantes. Estes materiais não estavam a ser utilizados, encontravam-se espalhados por lojas que iam fechar ou pelo arquivo morto do antigo escritório, ou seja, documentação já antiga, sem qualquer valor atualmente.

Esta rubrica inclui também despesas com a produção de documentação técnica, mais precisamente livros de orçamento e notas de encomendas. Sendo sugerido um novo fornecedor, com preços mais acessíveis.

3.3.7 Filme de plástico

Esta é uma das rubricas mais complexas para analisar a variação mensal e entre semestre, por dois motivos. Se por um lado, a principal matéria-prima utilizada para a produção do filme de plástico tem grandes oscilações de preço, o que provoca que o preço por rolo de filme de plástico sofra também grandes variações de preços, mesmo que as quantidades encomendadas sejam as mesmas. Por outro lado, a quantidade de filme de plástico utilizado para embalar sofás esta diretamente relacionado com a maneira de embalar e com o volume de vendas que por sua vez também variam entre meses e entre lojas.

Após o exposto acima, é de fácil entendimento que ao realizar um planeamento de encomendas e orçamento, para um ano, de filme de plástico, será difícil que o mesmo não leve grandes reajustes devido aos fatores já apresentados.

No seguimento das medidas sugeridas é encontrado um novo fornecedor, com melhor qualidade de filme de plástico, preço competitivo e que realiza distribuição nas várias regiões onde existem lojas. Importa informar que as encomendas realizadas pela ABC SOFÁS, são por norma de grandes quantidades, o que conseqüentemente leva a faturas de montante elevado, sendo essencial estar atento as condições de pagamento fornecidas e negociar para que as mesmas possam ser mais alargadas.

No que diz respeito a análise de desvios, esta rubrica difere de todas as restantes, uma vez que a análise realizada foi feita tendo em conta o preço €/ kg de rolo de plástico. Assim:

Fornecedores anteriores:

- C.u/ rolo com tubo (2kg) = 3,40€ → C.u./kg (peso sem tubo = 1.4kg) = 2,42 €
- C.u/ rolo com tubo (2 kg) = 3 € → C.u./kg (peso sem tubo = 1.4kg) = 2.14€

Novo fornecedor escolhido:

- C.u/ rolo com tubo (2.7kg) = 3.99 € → C.u./kg (peso sem tubo = 2.4kg) =1.66€

O novo fornecedor proporcionaria assim uma poupança média mensal significativa entre o 1º e o 2º semestre. No entanto, importa ressaltar que, uma vez que o estágio só teve início no mês de setembro já tinha sido solicitada uma encomenda em julho a um dos fornecedores antigos. No entanto e a fim de facilitar o cálculo da poupança é suposto que no 1º semestre só existiam encomendas dos fornecedores antigos e no 2º semestre só

existiam encomendas ao novo fornecedor, para comparar períodos homólogos. A suposição contemplava que cada encomenda dizia respeito a uma palete (360 rolos) de 2 em 2 meses para fazer frente a necessidade de todas as lojas.

$$\text{Logo, Média mensal (€/kg)} = \frac{P.u \text{ do rolo} * n^{\circ} \text{ de rolo} * n^{\circ} \text{ de encomendas por mês}}{n^{\circ} \text{ de meses}}$$

3.3.8 Limpeza e produtos de limpeza

Nesta rubrica podemos observar um bom impacto das medidas sugeridas. Toda a organização toma consciência do consumo excessivo que tem tornado rotina. Outro dos motivos que proporcionaram a redução prende-se com a central de compras, tal como aconteceu na rubrica economato e consumíveis, proporcionando benefícios semelhantes.

3.3.9 Informática e tinteiros

Tal como na rubrica anterior, esta rubrica consegue alcançar uma grande poupança, porque os colaboradores seguem as medidas que lhe foram indicadas nomeadamente em tentar existir uma maior circulação de informação via digital e imprimir em modo rascunho, economizando em muito tinteiros.

O facto de existir um controlo sobre as encomendas de tinteiros em especial destaque, pelo responsável das lojas, que passou a realizar as encomendas, contribui de igual modo para a poupança alcançada.

3.3.10 Restauração, hotelaria e despesas de representação

Os montantes apresentados nesta rubrica são, de um modo geral, elevados, no entanto tal facto é explicado por incluir uma grande diversidade de custos como por exemplo: despesas de almoços com fornecedores e parceiros de negócios, despesas de alimentação e estadias de colaboradores ou do sócio gerente quando precisam de permanecer mais que um dia em alguma loja, feira ou exposição, bem como aquisição de material decorativo, bolos para o aniversário das lojas ou outros elementos celebrativos de dias comemorativos.

Devido a tudo o que foi apresentado anteriormente, esta é talvez uma das rubricas em que a redução de meios financeiros disponibilizados pode produzir um impacto mais negativo e sentido por parte dos parceiros, clientes e entidades que trabalham diretamente com a organização.

3.3.11 Correios

A redução desta rubrica deve-se sobretudo as medidas e ações sugeridas, uma vez que foram implementadas. Apesar de ser uma poupança pequena, consideramos que são a soma de todos os pequenos passos poderão ter um enorme impacto na redução de custos e no alcance do objetivo da organização.

3.3.12 Rendas

A diminuição do valor desta rubrica resulta do encerramento de 3 lojas no final do mês de setembro (Viana Shopping, Covilhã e Parede) e da mudança de instalações do escritório, também realizada no mesmo mês. No entanto, como a redução apenas teve impacto em 3 meses (metade do 2º semestre) não é visível a grandeza da redução obtida.

3.3.13 Eletricidade

A poupança alcança nesta rubrica, deve se em parte a diminuição do número de lojas, bem como a instalação de lâmpadas *LED's* em 2 das lojas, proporcionando baixar o consumo e a conta de eletricidade.

3.3.14 Água e saneamento

Tal como acontece nas duas rubricas anteriores, o encerramento de lojas leva a cabo uma redução no consumo nesta rubrica, auxiliado pelas ações de poupança implementas nas lojas em que existe casa de banho.

3.3.15 Outros (software de faturação)

Ao analisar o 1º e o 2º semestre podemos reparar que não existe uma redução direta, uma vez que a renovação dos *softwares* de faturação ocorre anualmente em março.

No entanto, no quadro apresentado, acima, podemos observar uma diminuição entre semestres, respeitante à redução do valor mensal conseguido na nova versão. Apesar da transição para a versão mais económica de *software* de faturação ter ocorrido em março de 2017 a sua pesquisa surge muito antes, com a elaboração de medidas e ações de melhoria para a organização. Nesse sentido, é aqui considerada no quadro resumo das poupanças.

Conclusões

Este trabalho tem como objetivo desenvolver uma ferramenta de controlo de gestão que auxiliasse a implementação do OBZ, na empresa ABC SOFÁS. Pretende verificar qual o contributo e impacto da aplicação do OBZ na organização, no que toca ao controlo de gestão repercutido na redução de custos e na melhoria de eficiência daí resultante.

Perante as constantes mudanças a que uma organização está sujeita, é necessário que a mesma esteja predisposta a reestruturar a sua linha de pensamento, nomeadamente no que toca a hierarquização e alocação das verbas às atividades essenciais e/ou às que proporcionam maior retorno (Dean & Cowen, 1979). É fundamental que todos os elementos da organização estejam envolvidos na tomada de decisões inerentes ao processo orçamental. Apenas assim, os gestores bem como os colaboradores estarão predispostos a escolher e a efetuarem os procedimentos que propiciem uma melhor eficiência à organização, sentindo igualmente que as suas atitudes produzem, de facto, impacto favorável (Windsor, 1982).

A análise realizada através deste trabalho permite observar que a aplicação do OBZ produz um controlo rigoroso sobre grande parte dos custos da ABC SOFÁS, e conseqüentemente um maior domínio sobre o controlo de gestão, possibilitando a hierarquização e alocação em primeiro lugar das verbas disponíveis às atividades essenciais e previsíveis de retorno. Procedendo a eliminação ou redução de verbas para atividades que não acrescentam valor à organização, sendo excluídas do orçamento.

Os resultados da ABC SOFÁS, melhoraram ligeiramente no fecho do ano de 2016. Sendo ainda espectável que o grande impacto deste trabalho, se preconize no final do ano de 2017, caso os procedimentos e medidas indicadas continuem a ser implementadas, e os responsáveis continuem a procurar soluções alternativas. É essencial que a procura de maior eficiência e eliminação ou redução de atividades atuais de menor importância para organização, seja uma constante diária.

Alguns dos grandes e visionários executivos de empresas consideram os custos e as despesas como unhas, que necessitam de ser cortadas e alinhadas periodicamente, uma vez que estão em contante crescimento (Rocha, 2013). É nesta linha de pensamento que o OBZ ganha ainda mais adeptos, procurando alcançar poupanças e reduções de custos considerados menos essenciais.

Limitações ao estudo e trabalhos futuros

Este trabalho tem como limitações a falta de informação contabilista fornecida pela empresa ABC SOFÁS. Uma vez que a organização mudou várias vezes de contabilista no decorrer dos últimos anos, a informação necessária estava dispersa e era de difícil acesso.

Pelo mesmo motivo, os dados de referência a 2016, apenas estavam disponíveis a partir de maio de 2016, altura em que a empresa altera pela última vez de escritório de contabilidade.

Devido a este facto, de inegável limitação, é desenvolvida a ferramenta exibida neste trabalho, pretendendo mensurar os custos a partir do zero, e preparar o orçamento de 2017.

De igual modo, a ferramenta concebida pretende no futuro a comparação dos dados inseridos, e ao longo do ano, com os provenientes da contabilidade, cujos dados se esperam oportunos e tempestivos.

Referências bibliográficas

- Ackoff, R. L. (1976). *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.
- Callaghan, S., Hawke, K., & Mignerey, C. (2014). Five myths(and realities) about zero-based budgeting [Web Log Post]. Retrieved March 3, 2017, from <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-myths-and-realities-about-zero-based-budgeting>
- Colauto, R. D., & Beuren, I. M. (2006). Um Estudo sobre a Influência de Accruals na Correlação entre o Lucro Contábil e a Variação do Capital Circulante Líquido de Empresas. *RAC*, 10(2).
- Costa, A. M., Moritz, G. de O., & Machado, F. M. V. (2007). Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no Planejamento e Controle de Resultados em Organizações Empresariais. *Revista Contemporânea em Contabilidade*, 1(8), 85–98.
- Cruz, B. (2016). Orçamento Base Zero (OBZ), uma ferramenta de planejamento eficaz na gestão de despesas [Web log post]. Retrieved January 1, 2001, from <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/orcamento-base-zero-obz-uma-ferramenta-de-planejamento-eficaz-na-gestao-de-despesas/96181/>
- Dean, B. V, & Cowen, S. S. (1979). The User of Zero-Base Budgeting in Industry: Some Observations. *Interfaces*, 9(4), 55–60.
- Deloitte. (2017). Zero-based budgeting : Zero or hero ? Retrieved March 30, 2017, from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/zero-based-budgeting.html>
- Dirsmith, M., & Jablonsky, S. F. (1979). Zero-Base Budgeting - As a Management Technique And Political Strategy. *Academy of Manag Review*, 4(4), 555–565.
- Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., & Vicente, C. (2016). *Contabilidade de gestão - estratégia de custos e de resultados 400 casos de aplicação resolvidos - casos práticos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Foster, G. R., Datar, S. M., & Horngren, C. T. (2000). *Contabilidade de Custos*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.
- Frigo, M. L., & Litman, J. (2008). Return Driven Strategy. Retrieved March 15, 2017, from

returndriven.com/driven/framework.html

Jordan, H., Neves, J. C. das, & Rodrigues, J. A. (2011). *Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (9th ed.). Lisboa.

Katz, D. M. (2015). Starting from Scratch [Web log post]. Retrieved January 3, 2017, from <http://ww2.cfo.com/budgeting/2015/10/starting-scratch/>

Lauth, T. P. (2014). Zero-Base Budgeting Redux in Georgia : Efficiency or Ideology ? *Public Financial Publications, Inc.*, 34(1), 1–17.

Lunkes, J. R. (2007). *Manual de Orçamento*. São Paulo: Atlas Grupo Generations.

Mahler, D. (2016, June). Zero-Based Budgeting Is Not a Wonder Diet for Companies. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/magazine>

Martins, J., & Mota, R. (2017). Orçamento de Base Zero. *Contabilista*, (202), 43–45.

McNally, J. S. (2016). Zero-Based Budgeting : Building for Success Again , and Again , and Again [Web log post]. Retrieved March 29, 2017, from <https://www.picpa.org/articles/picpa-news/2016/11/28/zero-based-budgeting-building-for-success-again-and-again-and-again>

Nascimento, A. R. (2002). *Avaliação do orçamento como instrumento de controle de gestão: o caso da Companhia Brasileira de Fertilizantes-Cibrafertil* (Dissertação de Mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Brasil). Retrieved from <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/84466>

Padoveze, C. L. (2003). *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação*. São: Pioneira Thomson.

Pattillo, J. W., Cheek, L. P., & Stonich, P. P. (1978). Zero-Base Planning and Budgeting: Improved Cost Control and Resource Allocation. *The Accounting Review*, 550–551.

Pyhrr, P. A. (1976). Zero-Base Budgeting : Where to use it and how to begin. *Advanced Management Journal*, 41(3), 4–14.

Pyhrr, P. A. (1981). *Orçamento Base Zero: Um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas*. São Paulo: Editora Interciência.

Rocha, A. (2013). Se os custos são as unhas, a receita é o coração [web log post].

Retrieved from <http://www.valor.com.br/valor-investe/o-estrategista/3207526/se-os-custos-sao-unhas-receita-e-o-coracao>

Suver, J. D., & Brown, R. L. (1977). Where does zero-base budgeting work. *Harvard Business Review*, 55(6), 76–84.

Taylor, B. (1975). Strategies for planning. *Long Range Planning*, 8(4), 27–40. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630175901648>

Wetherbe, J. C., & Montanari, J. R. (1981). Zero Based Budgeting in the Planning Process. *Strategic Management Journal*, 2(1), 1–14.

Windsor, D. (1982). Two Theories of Zero- Base Budgeting. *Interfaces*, 12(4), 128–134. Retrieved from <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/inte.12.4.128>