



## QUANDO COMPROMISSOS SÃO PROBLEMAS...

### *WHEN COMMITMENTS ARE PROBLEMS...*

DAVI LUCAS DA SILVA  
FIPECAFI

JULIANA VENTURA AMARAL  
FIPECAFI

PASCHOAL TADEU RUSSO  
FIPECAFI

#### RESUMO

Este caso para ensino estimula reflexões sobre a institucionalização de ferramentas para controle de atividades, como os cronogramas. O caso foi elaborado inspirado numa situação real de uma empresa cujo nome fictício é Asiática. O dilema centra-se no processo de institucionalização de ferramentas propostas para assumir compromissos com os clientes nem sempre bem aceitas, de imediato, pelos empregados. Ao articular conceitos da Teoria Institucional a conceitos de Ferramentas para avaliação do atendimento, o caso potencializa debates sobre as temáticas, sobretudo em cursos de graduação e pós-graduação em Contabilidade e Administração.

**Palavras-chave:** Teoria Institucional, Terceirização, Cronograma de Atividades.

#### SUMMARY

This teaching case stimulates reflections on the institutionalization of tools for managing activities, such as schedules. The case was inspired by a real situation of a company whose fictitious name is Asiática. The dilemma is centered on the process of institutionalizing proposed tools to engage commitments to customers; however, these tools are not always immediately well accepted by employees. By articulating concepts of Institutional Theory with concepts of tools for the evaluation of service, the case potentiates debates on the themes, especially in undergraduate and graduate courses in Accounting and Administration.

**Keywords:** Institutional Theory, Outsourcing, Activities Schedule.





### 1 INTRODUÇÃO

O ponto central na prestação de serviços é o atendimento ao cliente, o atendimento as suas expectativas e necessidades, já que não se comercializa um produto objeto de desejo do mesmo. A entrega de um serviço, no prazo e que supere as expectativas do cliente é fundamental.

Segundo Dantas (2004), os serviços possuem características que os diferenciam dos produtos, entre elas, destacam-se: A intangibilidade; a inseparabilidade; a perecibilidade; a heterogeneidade. Dantas (2004) ainda faz uma comparação criteriosa entre produto (bem físico) e serviço, pode-se dizer que, enquanto no produto o consumidor é dono de um objeto, no serviço é dono de uma lembrança. Enquanto o produto é feito longe do consumidor, o serviço é prestado junto dele.

### 2 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

A prestação de serviços é um trabalho realizado por uma pessoa jurídica ou por uma pessoa física, a “título de aluguel” de mão de obra física ou intelectual, sem vínculo empregatício, instaladas nas imediações físicas da empresa contratante ou em outro local por ela determinado mediante remuneração do tomador para com o prestador (MATTOS; DIAS; GONÇALVES, 2008).

A terceirização (*outsourcing*), especificamente, refere-se à delegação de uma atividade que até então era desenvolvida internamente para alguma entidade externa (VARADARAJAN, 2009). É possível que praticamente todas as atividades executadas, seja de produção, seja de prestação de serviços sejam terceirizadas (JENNINGS, 1997).

Normalmente, a redução de custos é o principal motivo que induz à terceirização. Sua origem decorre do melhor uso da capacidade produtiva, já que o fornecedor ou o prestador de serviço pode oferecer um alto grau de eficiência ao explorar economias de escala que obtém por também oferecer produtos e serviços a outros clientes (HSIAO et al, 2011).





## QUANDO COMPROMISSOS SÃO PROBLEMAS...

A terceirização pode ser classificada em três distintos níveis: tático, estratégico e transformacional. O nível tático relaciona-se à solução de problemas específicos, visando reduzir imediatamente os custos, eliminar a necessidade de investimentos futuros, possibilitar a venda de ativos e diminuir o quadro de funcionários. O nível estratégico envolve relações com parceiros contratados por um prazo mais longo, visando desenvolver, com melhor qualidade, menor preço e maior tecnologia produtos e serviços que eram desenvolvidos internamente. O nível transformacional refere-se a uma redefinição do próprio negócio da organização, visando abranger buscas por inovações e tecnologias ainda não estabilizadas, implicar em novos riscos e não ter, necessariamente, a redução de custos como principal objetivo (AMARAL et al., 2012).

O serviço contábil é um exemplo de serviço que pode ser terceirizado. Por vezes, a administração e a contabilidade costumavam ser consideradas como um "mal necessário" que exige uma estrutura que apenas gera custos e não é apreciado como ferramenta de gestão, muito embora o sistema de informações contábeis forneça dados destinados à tomada de decisões e controle relacionados aos ativos da entidade, aos ativos de terceiros detidos pela organização e determinados eventos contingentes. Esse sistema gera relatórios para usuários internos ou externos à organização de acordo com seus respectivos interesses (ALBANESE; BRIOZZO; ARGANARAZ; VIGIER, 2013).

Eckert, Martins e Gonçalves (2017) trazem que mais recentemente a terceirização contábil, também nomeada como o uso do Business Process Outsourcing (BPO) contábil e fiscal, é demandada pelas empresas como solução estratégica, podendo liberar mais tempo e esforços no seu core business. As empresas de serviços contábeis têm evoluído a partir da fusão de empresas de contabilidade, da compra das carteiras de clientes e da associação de contadores. Por vezes o contador passou a ser empresário sendo substituído, no dia a dia, por mão de obra contratada ampliando sua capacidade de oferecer serviços.

O BPO de finanças e contabilidade não deve ser visto como um substituto à contabilidade das empresas e sim como uma extensão. Na área fiscal e de auditoria, as empresas contam com a gestão pelos escritórios externos. Por essa razão, as prestadoras deste serviço devem ir além do conhecimento dos procedimentos da área,





## QUANDO COMPROMISSOS SÃO PROBLEMAS...

necessitam compreenderem detalhadamente as operações dos clientes, possuir habilidade com o software ERP e ter capacidade de atender aos padrões por elas demandados (ECKERT; MARTINS; GONÇALVES, 2017).

Na Asiática, o trabalho é realizado em conjunto com o cliente diariamente, com diversas capacidades técnicas verificadas rotineiramente, sendo a qualidade oferecida e o atendimento de prazos pré-estabelecidos, inclusive em contratos comerciais, de suma importância para tomadas de decisões necessárias no cenário vivo das empresas e para prestação de contas dos administradores aos acionistas. Ela também colabora com o cumprimento legal das obrigações junto aos órgãos controladores e reguladores da burocracia brasileira.

A qualidade do serviço prestado é fundamental nesse segmento, mas, foca-se neste estudo nos prazos, que são cruciais para a satisfação do cliente. Logo, a implantação de cronogramas de atividades, com prazos definidos para cada atividade a ser realizada, são de extrema importância para uma geração de uma relação de confiança com o cliente e se tornam um diferencial na qualidade e pontualidade da entrega, além de reduzir drasticamente multas por eventuais atrasos de declarações acessórias

De acordo com Meneghetti (2003), seja qual setor econômico for, uma empresa que consiga perceber de que forma pode alcançar esse tipo de conduta terá mais segurança em seu planejamento futuro. “Há sobretudo uma honestidade de mercado retroativa, pela qual o verdadeiro empresário jamais pensa em enganar o cliente. O sucesso contínuo e estável caminha sempre com quem tem a inteligência de saber servir”.

### 3 UM CONTEXTO ORIENTAL

A empresa Asiática é prestadora de serviços no ramo da contabilidade e atua em um contexto em que suas empresas clientes são, em sua grande maioria, multinacionais japonesas, as quais são pertencentes a grupos ou até mesmo conglomerados econômicos.





## QUANDO COMPROMISSOS SÃO PROBLEMAS...

Essas empresas estão acostumados a processos de gestão eficazes, bem como tecnologia de ponta, e as suas subsidiárias no Brasil mesmo que em estruturas reduzidas, necessitam atender as demandas de controles gerenciais e principalmente prazos dos relatórios financeiros a serem enviados para sua controladora no Japão, país este que possui agravante referente ao fuso horário de 12 horas a frente comparado ao Brasil, muitas vezes diminuindo em um dia, o prazo efetivo para o reporte de informações dos números mensais e desempenho das suas controladas em território nacional brasileiro.

### 4 O QUE OS JAPONESES ESPERAM

Sabendo que a relação de honestidade e transparência tem na cultura japonesa o um elevado grau de exigência, seja qual setor econômico for, uma empresa que consiga perceber de que forma pode alcançar esse tipo de conduta terá mais segurança em seu planejamento futuro. “Há sobretudo uma honestidade de mercado retroativa, pela qual o verdadeiro empresário jamais pensa em enganar o cliente. O sucesso contínuo e estável caminha sempre com quem tem a inteligência de saber servir” (MENEGETTI, 2003. P. 24). A transparência e congruência com os prazos, são pilares fundamentais aplicáveis na relação com as empresas clientes, sobretudo com empresas multinacionais Japonesas.

Na Asiática, considerando a cultura organizacional relacionada ao perfil dos clientes da unidade de negócio controladoria, que na sua grande maioria são empresas multinacionais japonesas, quando do fechamento do contrato de prestação de serviços é parte integrante do contrato o cronograma de atividades de forma analítica, com os prazos para atendimento das demandas de clientes, bem como os prazos legais para as declarações acessórias, conforme vencimentos legais determinados pelo fisco brasileiro, este procedimento formaliza e transparece o compromisso da empresa com a qualidade da entrega e do atendimento dos prazos, conforme esquema apresentado na Figura 1.





Figura 1 – Processo para formalização da informação

### 5 FERRAMENTAS PARA ATENDER AO ESPERADO

Judite é a diretora da unidade de negócios controladoria da Asiática, que funciona na modalidade outsourcing, na qual a empresa prestadora de serviços na figura do contador responsável, tem responsabilidade técnica e juntamente com a sua equipe o atendimento das atividades pertinentes as áreas: contábil, fiscal e pessoal da empresa cliente.

As empresas multinacionais japonesas clientes da unidade gerida por Judite são muito acostumadas aos modelos eficazes de gestão, tais como modelo Toyota de produção, com suas ferramentas de JIT *just in time*, 5s, Kaizen, entre outras, elas demandam um controle de prazos eficaz e coerente com os anseios de tal nação que tem em sua cultura a exatidão da informação em tempo recorde, pioneira em tecnologia e processos.

O atendimento aos prazos de fechamentos mensais, conforme acordado com cliente, impede que sejam originadas multas por atraso de declarações acessórias, além de uma melhoria significativa na relação de transparência com empresa cliente, de que os prazos acordados previamente estão sendo cumpridos. Judite, no entanto, via que muitas vezes as entregas de sua unidade não estavam atendendo aos prazos estabelecidos formalmente nos contratos com os clientes.

Para contornar esse problema, ela elaborou uma ferramenta de gestão para controlar os prazos acordados previamente com o cliente, inicialmente adotado na forma



## QUANDO COMPROMISSOS SÃO PROBLEMAS...

de planilha Excel, na qual os colaboradores ao final de cada tarefa às quais estavam designados como responsáveis, deveriam preencher com a data da conclusão da tarefa. Essa ferramenta foi vista pela diretora como essencial, visto que como seus clientes necessitam ter um serviço diferenciado para efetivo atendimento de tão alto padrão de exigência, a implantação do cronograma de atividades, mesmo que inicialmente na forma de Excel, seria crucial para a relação de transparência e confiança, tão necessária com as empresas com cultura japonesa.

Para elaborar essa ferramenta de controle de prazos, Judite baseou-se no conceito de cronograma de atividades, que é uma ferramenta de gestão muito utilizada no controle e gerenciamento de projetos e em obras da construção civil. As ferramentas e técnicas utilizadas para se fazer este monitoramento dos projetos estão ilustradas na Figura 3 (PMBOK, 2008).

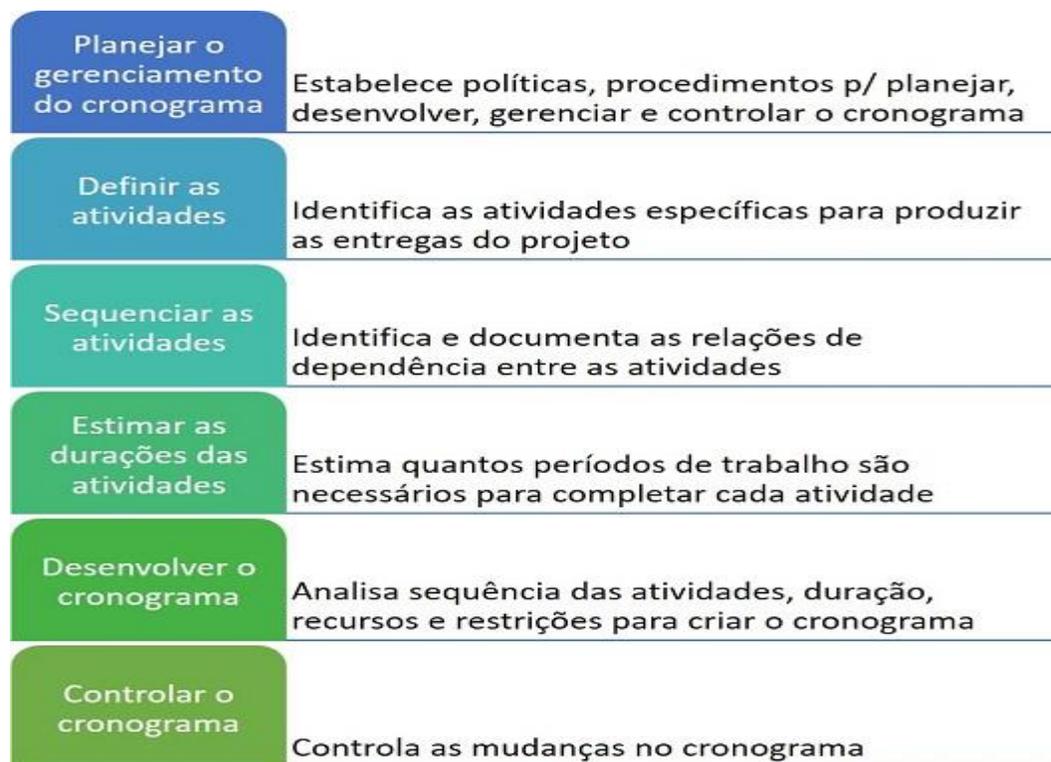


Figura 3 – Etapas para definição de cronograma de atividades



## QUANDO COMPROMISSOS SÃO PROBLEMAS...

No caso específico da Asiática, o cronograma de atividades foi adaptado para atendimento aos prazos das atividades da controladoria em modo terceirização, conforme detalhado na Tabela 1, para melhor interação empresa cliente e empresa prestadora do serviço, mantendo sua funcionalidade principal de controle de prazos.

Tabela 1 – Modelo do cronograma de atividades na Asiática

Ordem	Atividade	Prazo Legal	Prazo Acordado	Data Realizado	Responsável
<b>Relatórios Gerenciais</b>					
1	Reporte mensal (Monthly report)	N/A	10/08	10/08	Contador Gestor

Em que:

**Ordem** = Sequência das atividades dividido por área da controladoria (Contabilidade / Fiscal / Pessoal / Custos / relatórios gerenciais).

**Atividade** = Descrição analítica das atividades

**Prazo Legal** = Prazo de acordo com o calendário das obrigações acessórias

**Prazo Acordado** = Prazo estabelecido previamente em contrato com o cliente

**Data realizado** = Data efetiva da finalização da atividade, que será informada internamente pela pessoa responsável daquela atividade

**Responsável** = Pessoa responsável internamente ou no cliente conforme cada atividade descrita

## 6 NEM SEMPRE AS FERRAMENTAS FUNCIONAM...

Apesar de estimular a efetiva implantação do cronograma, Judite percebeu que a tarefa referente ao preenchimento de datas pelos colaboradores não estava tendo êxito, uma vez que a ferramenta de gestão na forma de Excel não era prática e muitas vezes os colaboradores não preenchiam as datas corretamente ou até mesmo nem chegavam a preencher, causando um desconforto com as empresas clientes.

Verificou-se que não havia o controle de prazos de forma eficaz mediante o cronograma de atividades não foi institucionalizado. O não preenchimento, ou o preenchimento incorreto pelos funcionários impedia o acesso a dados do realizado para efetuar comparativo projetado x realizado. No final, não se sabia ao certo se as atividades foram realizadas nos prazos estipulados e, com isso, não se tinha formalização junto ao cliente.





### 7 PARA FUNCIONAR É PRECISO INSTITUCIONALIZAR

Scapens (1994, p. 317) frisa que é provavelmente razoável dizer que as práticas geralmente demoram a mudar e provoca a saber o porquê. Nesse sentido, Guerreiro et al. (2005) trazem que o conhecimento contido na teoria convencional foca na forma usualmente aceita de como as coisas devem ser feitas, nas mudanças como um produto de um comportamento racional. Essa ideia contrapõe-se à visão de mudança como um processo dinâmico no decorrer do tempo, caracterizada pela teoria institucional.

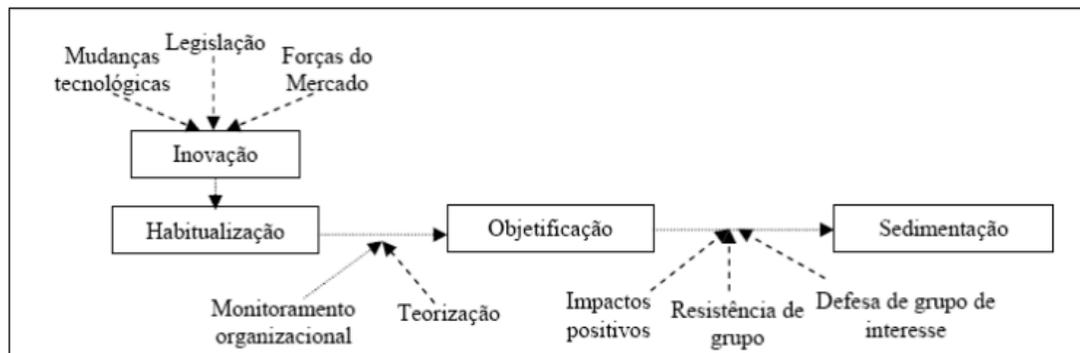
Nesse sentido, para que o cronograma de atividades de fato funcione, ele precisa estar institucionalizado pelos empregados. O interesse pela teoria institucional nas ciências sociais tem aumentado, e três enfoques de teoria podem ser observados na literatura contábil: (i) nova sociologia institucional (*NIS – New Institutional Sociology*), (ii) nova economia institucional (*NIE– New Institutional Economics*) e (iii) velha economia institucional (*OIE - Old Institutional Economics*) (Guerreiro et al., 2005). Neste caso, será abordada a nova sociologia institucional.

Alves, Castro e Souto (2014) defendem que a institucionalização foi estudada por diversos autores, os quais se assemelham ao entende-la como um processo social pelo qual os indivíduos passam a aceitar uma definição comum da realidade social, uma definição de como as coisas são ou deveriam ser. Recomendam a obra de Tolbert e Zucker (1998), na qual a institucionalização pode ser vista como um processo dividido em em três fases: habitualização, objetificação e sedimentação. A Figura 1 ilustra essas fases.

Figura 1 – Fases da institucionalização



## QUANDO COMPROMISSOS SÃO PROBLEMAS...



Fonte: Tolbert e Zucker (1998, p. 207)

Na habitualização, ocorre a adoção de novos arranjos estruturais, para resolver a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos. Nessa fase ocorre ainda a normalização das novas estruturas em políticas e procedimentos da organização, resultando em estruturas classificadas como um estágio de pré-institucionalização.

Russo (2011) esclarece que na habitualização, os estímulos externos são percebidos por diversos agentes dentro das organizações e cada qual responde a esses estímulos. Nesse contexto, agentes com poder de influenciar as decisões das organizações, valer-se-ão de suas capacidades e tomarão ações que entendem ser as melhores formas para resolver seus problemas.

Já na objetificação, ocorre o desenvolvimento de um grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura e da crescente adoção. Essa fase pode se dar mediante dois mecanismos diferentes: colhimento de informações diretamente de uma variedade de fontes, ou através da atuação dos champions, que são um conjunto de indivíduos com interesse na estrutura. Os adotantes estarão conscientes de sua qualidade não testada e conscientemente monitorarão a acumulação de evidência a respeito da eficácia das estruturas. As estruturas estão semi-institucionalizadas.

Russo (2011) traz que estruturas que passam pela fase de objetificação tornam-se razoavelmente bem difundidas. Nessa etapa, são comuns os processos de normatização e imitação, sendo fortemente impactada pelo Estado e pelas profissões.

Finalmente, a sedimentação é a fase que fundamentalmente se apoia na continuidade da estrutura e em sua sobrevivência, através de gerações de membros da



## QUANDO COMPROMISSOS SÃO PROBLEMAS...

organização. Logo, a total institucionalização da estrutura depende da baixa resistência relativa por parte de grupos de oposição, de promoção e de um apoio cultural contínuo por grupos de defensores e de uma correlação positiva com resultados desejados.

Russo (2011) alerta que a oposição que muitos atores assumem de legislar e se mobilizar contra novos artefatos pode impedir essa sedimentação. A falta de relação direta com os resultados esperados da mesma forma pode dificultar a sedimentação, seja por reduzir os esforços da sua teorização e promoção, seja por reduzir os esforços de seus defensores.

### 8 OBJETIVOS DE ENSINO

Este caso foi desenvolvido para aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação lato sensu na área de Gestão, em disciplinas de Controladoria e Controle Gerencial, em sessões que abordem os conceitos relacionados à teoria institucional. Nesse sentido, os objetivos de aprendizagem são: (a) compreender os conceitos da teoria institucional; (b) conhecer os diferentes enfoques da teoria institucional; e (c) considerando o enfoque da Velha Economia Institucional, abordar o processo de institucionalização de práticas, como o cronograma de atividades.

### 9 QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Tendo em vista os objetivos didáticos propostos para o caso, sugerimos questões para reflexão. Todavia, essas questões são sugestões para estimular a análise do caso em condições similares pelos diferentes pequenos grupos, podendo ser modificadas ou não consideradas a critério do professor, a fim de melhorar sua aderência ao plano de ensino.





## QUANDO COMPROMISSOS SÃO PROBLEMAS...

- 1) Com base na Teoria Institucional, na perspectiva da nova sociologia institucional, identifique como os atores podem impactar cada uma das três fases para que o cronograma de atividades seja institucionalizado.
- 2) Identifique os elementos que caracterizam cada uma das fases.
- 3) Relacione os diferentes enfoques da Teoria Institucional e discorra se há outro que pode mais bem explicar o problema encontrado do que o da nova sociologia institucional.
- 4) Tendo como base a Teoria Institucional, qual seria sua sugestão central para a diretora da Asiática em termos de efetiva adoção do cronograma de atividades.

### 10 FONTES e métodos de coleta DOS DADOS

Os elementos contextuais e conceituais utilizados neste caso de ensino foram obtidos a partir de observações realizadas na empresa Asiática. Os dados foram coletados nos primeiros da década de 2020. A estrutura do caso e das notas de ensino seguem as recomendações para a modalidade, tais como aquelas reportadas por Alberton e Silva (2018) e Chimenti (2020).

### 11 PLANO DE ENSINO

Sugere-se que o caso para ensino seja disponibilizado previamente aos alunos e que sejam direcionadas leituras prévias como suporte para a análise das questões propostas. Na aplicação do caso, recomenda-se a discussão inicial em grupos com poucos alunos e, em seguida, a discussão em plenária com a exposição de um representante de cada um dos grupos. Por fim, o professor encerra a discussão, apresentando um mapeamento das ideias que emergiram, relacionando as mesmas aos conceitos teóricos. A Tabela 2 sumariza o tempo recomendado para as atividades do caso.

Tabela 2 - Tempo recomendado para as atividades do caso

Atividades	Duração (minutos)
Abertura da discussão do caso pelo professor	5-10
Discussão em pequenos grupos	30-40





## QUANDO COMPROMISSOS SÃO PROBLEMAS...

Exposição dos representantes dos pequenos grupos	30-40
Fechamento pelo professor	10-15

### 12 NÍVEL DE DIFICULDADE DO CASO

Erskine, Leenders e Mauffette-Leenders (1998) definem um critério para inferir o nível de dificuldade de um caso para o ensino. Essa dificuldade é mensurada mediante três dimensões: analítica, conceitual e de apresentação. Cada uma delas é ainda subdividida em três níveis de dificuldade, formando o “cubo de dificuldade do caso”. A dimensão analítica refere-se à natureza da tarefa diante do dilema, a dimensão conceitual diz respeito à complexidade dos conceitos envolvidos e finalmente a dimensão de apresentação compreende a quantidade e qualidade da informação presente no caso. Nesse sentido, a classificação do presente caso é trazida na Tabela 3.

Tabela 3 - Nível de dificuldade do caso

Dimensão	Nível de Dificuldade	Razões
Analítica	2	A tarefa a ser desenvolvida no caso tem uma dificuldade intermediária, ao passo que implica numa análise qualitativa da situação encontrada, mas não carece de avaliações detalhadas de cálculo.
Conceitual	3	Conceitos de teoria institucional devem ser articulados a conceitos controle de atividades.
Apresentação	2	O tamanho do caso é intermediário e informações pertinentes ao dilema são trazidas de forma organizada.

### REFERÊNCIAS

ALBANESE, D. E.; BRIOZZO, A. E.; ARGANARAZ, A. A.; VIGIER, H. P. Determinantes de la tercerización del servicio de información contable en las PyMES: el caso de la Argentina. **Recursos y Desarrollo de Negocios – RAM, Revista de Administração do Mackenzie**, v. 14, n. 15, p. 201-229, 2013.

ALBERTON, A.; SILVA, A. B. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018.





## QUANDO COMPROMISSOS SÃO PROBLEMAS...

ALVES, R. R.; CASTRO, C. C.; SOUTO, C. L. Processo de institucionalização do curso de administração pública a distância em uma Universidade Federal. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 18, n. 1, p. 20-36, 2014.

AMARAL, J. V.; PEREIRA, C. A.; D SOUZA, M. F.; DUARTE, S. L. Terceirização e pesquisa contábil: oportunidades fecundas, mas pouco exploradas. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/193>. Acesso em: 19 jul. 2022.

CHIMENTI, P. C. P. S. Reflexões sobre casos de ensino memoráveis. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 376-379, 2020.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações**. Brasília: Editora Senac, 2004.

ECKERT, A.; MARTINS, L. M. R.; GONÇALVES, R. B. Business Process Outsourcing (BPO): uma análise das suas características em empresas de médio porte. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí – REAVI**, v. 6, n. 9, p. 15-30, jul., 2017

ERSKINE, J. A.; LEENDERS, M. R.; MAUFFETTE-LEENDERS, L. **Teaching with cases**. London: School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1998.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B.; PEREIRA, C. A. O Entendimento da Contabilidade Gerencial sob a Ótica da Teoria Institucional. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, 2005.

HSIAO, H.I.; KEMP, R.G.M.; VAN DER VORST, J.G.A.J.; OMTA, S.W.F.O. Logistics outsourcing by Taiwanese and Dutch food processing industries. **British Food Journal**, v. 113, n. 04, p. 550-576, 2011.

JENNINGS, D. 8 strategic guidelines for outsourcing decisions. **Strategic Change**, v. 06, p. 85-96, 1997.

MATTOS, M. A; DIAS, J. P; GONÇALVES, J. G. Estudo da viabilidade técnica e econômica da terceirização dos serviços contábeis nas indústrias de plásticos em Curitiba. **Congresso brasileiro de contabilidade**, 18.

MENEGHETTI, Antônio. **Os Jovens e a realidade cotidiana**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.

PATAH, L. A; CARVALHO, M. M. Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: Um estudo quantitativo do relacionamento entre conceitos. **Revista de gestão de projetos – GEP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 178-20, 2012.





## QUANDO COMPROMISSOS SÃO PROBLEMAS...

---

RIBEIRO, J. E. A. de S.; MELZ, L. J.; ANJOS, P. M. L. dos; ALVES, M. E. análise dos fatores que levam as empresas de comércio varejista de materiais para construção a terceirizarem os serviços contábeis. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 1, n. 2, 2012.

RUSSO, P. T. **A institucionalização do Balanced Scorecard pelas organizações : o caso SABESP**. 2011. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - FECAP - Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2011.

SCAPENS, R. W. Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. **Management Accounting Research**, n. 5, p. 301-321, 1994.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In CLEGG, S. R.; HARDY, C. NORDY; W. R. (Orgs.), **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

VARADARAJAN, R. Outsourcing: Think more expansively. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 1165–1172, 2009.

