

Análise do impacto do orçamento base zero como fator de geração de competitividade em uma empresa do setor de *office supplies* no estado de São Paulo

Budget impact analysis base zero as competitiveness generation factor in a company office supplies sector in the state of São Paulo

Giovana Vieira dos Santos

Aluna do Mestrado Profissional da Fundação Instituto de Administração - Fia – USP, São Paulo, Brasil

giovana@korpex.com.br

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 09.10.2015
Aprovado em 02.12.2015



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

Este relato técnico é um estudo de caso aplicado a uma empresa brasileira participante da indústria de *Office Supplies* (venda de produtos, tais como material de escritório, suprimentos de informática, higiene e limpeza, além de móveis e equipamentos destinados ao mercado B2B), cuja atuação é limitada ao estado de São Paulo. A empresa estudada definiu dois pontos como sendo pilares de competitividade: o sistema logístico externo e um corpo de vendas bem treinado, alinhado à estratégia da empresa. Entretanto, dado a evolução da concorrência já existente e a chegada de novos entrantes, a empresa estudada percebeu que já não eram suficientes estes dois fatores para manter a competitividade a longo prazo. A análise efetuada por este relato técnico tem como objetivo mostrar o caminho adotado por esta empresa para redefinição de competitividade.

Palavras-chave: Competitividade; Orçamento base zero; *Office Supplies*

ABSTRACT

This technical report is a case study applied to a Brazilian company participant in the *Office Supplies* industry (sales of products such as *Office Supplies*, computer supplies, hygiene and cleaning, and furniture and equipment for the B2B market), its performance is limited to the state of São Paulo. The company studied set two points as competitiveness pillars: external logistics system and a sales force trained well aligned with the company's strategy. However, given the evolution of existing competition and the entry of new entrants, the company studied realized that enough was already in these two factors to maintain long-term competitiveness. The analysis carried out by this technical report aims to show the path taken by this company to reset competitiveness.

Keywords: Competitiveness; budget base zero; *Office Supplies*

1 INTRODUÇÃO

Este relato técnico descreve uma empresa da indústria de *Office Supplies* que elegeu os fatores de logística e corpo de vendas como base da competitividade frente aos concorrentes, durante aproximadamente 12 anos. Essa escolha resultou na participação de 20% de *market share*; entretanto, dado ao acirramento da concorrência local e a chegada de novos entrantes internacionais, esses fatores não foram suficientes para continuar garantido a competitividade e a empresa estudada, além de perder *market share*, também perdeu rentabilidade em seu negócio.

Dada essa nova situação, a empresa estudada percebeu que a competitividade, conforme Kupfer (1991), não é uma variável determinante, mais sim o padrão da concorrência. Assim, a organização optou pelo uso do orçamento base zero com o objetivo de eliminar os custos adicionais conquistados ao longo do tempo e redesenhar o conceito de competitividade a longo prazo.

O presente relato tem o objetivo de estudar as características do orçamento base zero como base para competitividade, considerando o padrão da concorrência no setor de *Office Supplies*. A pesquisa foi efetuada com a coleta dos dados diretamente da empresa estudada.

Este relato técnico obedecerá à seguinte sequência: o referencial teórico, que tem como objetivo entender os conceitos do orçamento na base zero e competitividade e a metodologia, que descreve os tipos de pesquisas utilizadas para tratar o problema descrito. Em seguida serão apresentados os resultados obtidos pela empresa e, por fim, as considerações finais, com a colaboração do orientador Leandro Fraga.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Levando em consideração a decisão da empresa estudada, pretende-se revisar os conceitos de competitividade e orçamento na base zero.

2.1 Competitividade

Conforme Kupfer (1991), a competitividade tem que ser vista como um fenômeno, que se plasma no âmbito da indústria, vale dizer, no conjunto de firmas

que a constituem, e no mercado; este último, não simplesmente como parcela de demanda a ser conquistada ou mantida pela firma, mas como o verdadeiro espaço de concorrência intercapitalista.

Ainda segundo Kupfer (1991), a seleção de estratégias competitivas e a tomada de decisão empresarial está longe de ser um processo trivial, mormente em ambientes sujeitos à inovação tecnológica, pois as informações que condicionam esse processo não podem ser completamente obtidas dos sinais emitidos a cada instante pelo mercado.

Neste sentido Haguener (1989) divide a competitividade em dois conjuntos: 1) competitividade como desempenho – neste conceito, a competitividade é expressa na participação no mercado (*market share*) alcançada por uma firma em um mercado em um momento do tempo; 2) competitividade como eficiência – neste sentido busca traduzir competitividade como uma relação insumo/produto praticada pela firma, prevendo a capacidade de a empresa converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Desta forma, neste conceito, competitividade está associada à capacidade de uma firma/indústria de produzir bens com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preço, qualidade, tecnologia, salário e produtividade.

Kupfer (1991) postula que, no conceito de competitividade como desempenho, é a demanda no mercado que vai definir quais os produtos e de quais empresas serão comprados. No segundo conceito, de competitividade como eficiência, é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade.

Desta forma, após a análise de Kupfer (1991) dos conceitos de competitividade de desempenho e eficiência de Haguener (1989), o mesmo entende que a diferença entre estes dois conceitos pode ser definida como: 1) competitividade de desempenho, vista como um fenômeno *ex-post*, ou seja, é resultado de um vasto conjunto de fatores, dentre os quais a eficiência técnica produtiva é apenas um deles e nem sempre o mais importante; e 2) competitividade de eficiência, um fenômeno *ex-ante*, ou seja, é um grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas.

Segundo Haguenauer (1989), o desempenho no mercado “seria uma provável consequência da competitividade e não sua expressão”. Neste sentido Kupfer (1991) sugere que competitividade não pode ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma; ao contrário, entende-se ser a competitividade um conceito dotado de uma dimensão extrínseca à firma ou ao produto, estando também relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado. É o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante, e a competitividade, a variável determinada ou de resultado.

2.2 O orçamento Base Zero

Conforme Merchant (2007), “um sistema de orçamento é uma combinação de fluxo de informação, processos e procedimento administrativos que, geralmente, é parte integral do planejamento de curto prazo e do sistema de controle de uma organização”.

Segundo Van der Stede (2003) orçamento é fundamental para construção dos controles dos processos, possibilitando a integração com os controles gerenciais e os *stakeholders*. Entretanto, apesar de ser importante, o orçamento está longe de ser perfeito e precisa estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa, como demonstra a Figura 1:

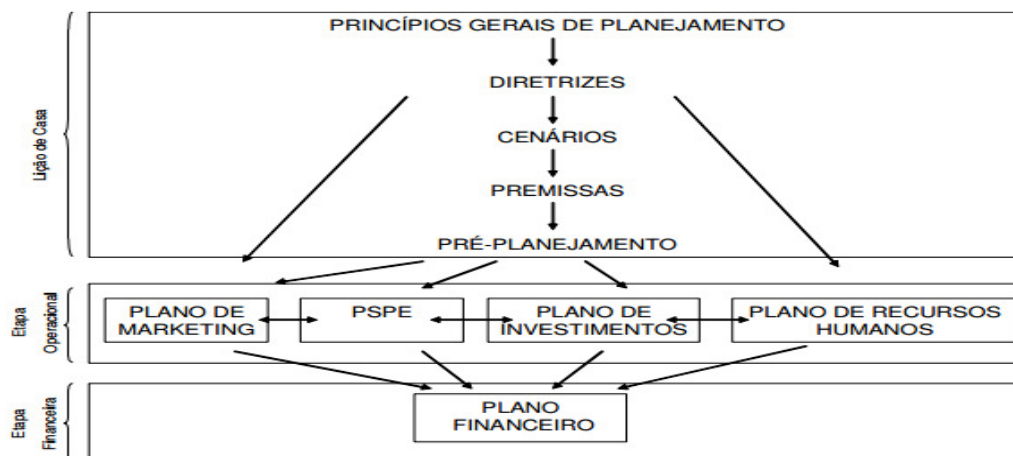


Figura 1 – Planos contidos no orçamento e sua sequência

Fonte: Frezatti, F. (2009). *Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Levando em consideração o orçamento, Shmidt, Santos e Pinheiros (2007) postulam que

o Orçamento Base Zero é uma ferramenta de redução de custos através do controle dos valores realizados em relação aos valores orçados da empresa. O método consiste em iniciar cada processo de elaboração de orçamento a partir de uma base zero, isto é, como se o orçamento estivesse sendo preparado pela primeira vez, questionando sempre onde e como se podem gastar os recursos mais eficazmente. Dessa forma, o Orçamento Base Zero não carrega valores passados.

Pyhrr (1981) define Orçamento Base Zero como a reavaliação de todos os programas de despesas do ano, fornecendo aos diretores informações minuciosas a respeito do capital necessário para a realização de tudo o que foi planejado. A Figura 2 apresenta as vantagens do orçamento Base zero de acordo com Pyhrr (1981) e Schmidt et al. (2007).

Autor	Vantagens do Orçamento Base Zero
Pyhrr (1981)	Alocação mais Eficaz de recursos;
	Flexibilidade na realocação de recursos, bem como eliminação de atividades;
	Orientação integrada de toda administração e melhora na comunicação entre os departamentos;
	Agilidade na identificação de falhas no planejamento, permitindo sua correção;
	Identificação pela gestão das cargas de trabalho, dos custos impostos pelas políticas, governo, procedimentos, etc.
	Avaliação dos administradores pelos objetivos, desempenho e benefícios com os quais se comprometeram;
	Desenvolvimento e envolvimento de toda a equipe no processo orçamentário;
	Instrumento auxiliar de auditorias operacionais;
	Exigir o estabelecimento de metas e objetivos bem definidos, e medir o progresso em direção a estas metas e objetivos.
	Schmidt (2007)
Justa em propor desafios realistas;	
Sistemática eficaz de controle e acompanhamento dos gastos;	
Envolvimento de todos os níveis da organização;	
Decisões baseadas em resultados;	
Exige dos setores clareza e detalhamento na justificativa das solicitações de verbas e o porquê de cada verba solicitadas	
Sua implantação pode ocorrer em qualquer tipo de organização;	
Força os gestores a refletir sobre as operações e procurar oportunidades de melhoria;	
Coloca em evidência excessos ou duplicidades.	

Fonte: desenvolvido a partir dos autores citados no quadro

Figura 2 – Vantagens do Orçamento Base Zero

Fonte: elaborado pela autora a partir de Pyhrr, A P. (1981). Orçamento Base Zero: Um Instrumento Administrativo Prático para Avaliação das Despesas. Rio de Janeiro: Interciência e de Schmidt, P., Santos, J. L. Dos, Pinheiros, P. R. (2007). Introdução a contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas.

Como afirma Pyhrr (1981), “cada administrador é obrigado a preparar um ‘pacote de decisão’ para cada atividade ou operação, e este pacote inclui uma

análise de custo, finalidade, alternativas, medidas de desempenho, consequências de não executar a atividade e benefícios”. A Figura 3 apresenta a priorização dos pacotes de decisão.

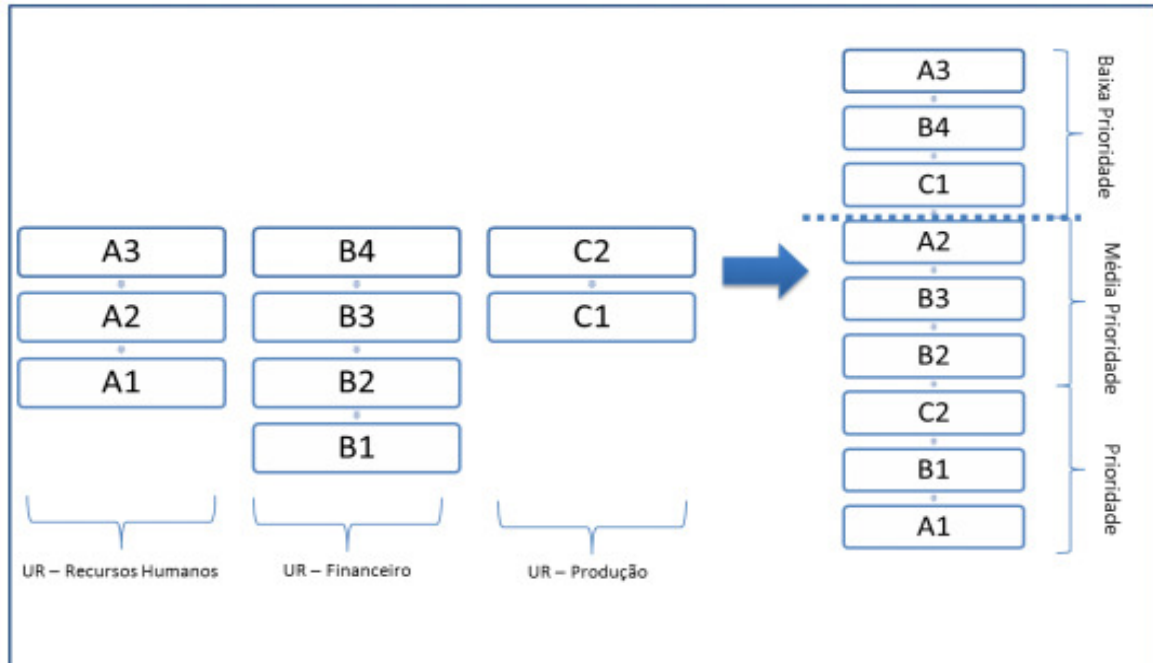


Figura 3 – Priorização dos pacotes de decisão

Fonte: Lunkes, R. J. (2008). Manual de orçamento (2a ed.). São Paulo: Atlas.

3 METODOLOGIA

Este relato técnico foi idealizado com o objetivo de estudar a revisão do conceito de competitividade da empresa “X Pesquisa”, a qual batizamos ficcionalmente, com a utilização do orçamento base zero. Desta forma, visando a fortalecer este propósito, foi escolhida a pesquisa exploratória e descritiva.

Para classificação da metodologia, usa-se a base apresentada por Vergara (1998), que a qualifica em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, o relato técnico abarca uma pesquisa exploratória e descritiva, porque apesar de a empresa estudada ser uma organização de tradição, não se verificou a existência de estudos que abordem o declínio da competitividade desta empresa a partir dos novos entrantes e com as dificuldades de uma economia globalizada. Também não se verificaram estudos a respeito do caminho encontrado por esta empresa, que foi a busca do orçamento zero para definição de uma nova estratégia para busca da competitividade. A pesquisa caracteriza-se como sendo *exploratória* na medida em que foi baseada em levantamento bibliográfico e

experiência do autor com o problema pesquisado, como afirmam Silva e Menezes (2004). É *descritiva* porque tem como objetivo apenas descrever percepções, expectativas e sugestões do corpo gerencial da empresa estudada.

Quanto aos meios, a pesquisa será de estudo de caso, porque consiste no detalhamento com profundidade da situação de perda de competitividade pela empresa estudada.

Yin (2010) ressalta que a tendência em todos os tipos de estudo de caso, de uma maneira geral, é tentar explicar as razões que levaram à tomada de decisões, ou seja, por que elas foram tomadas e quais os resultados esperados e/ou obtidos.

A Figura 4 mostra as etapas da pesquisa:

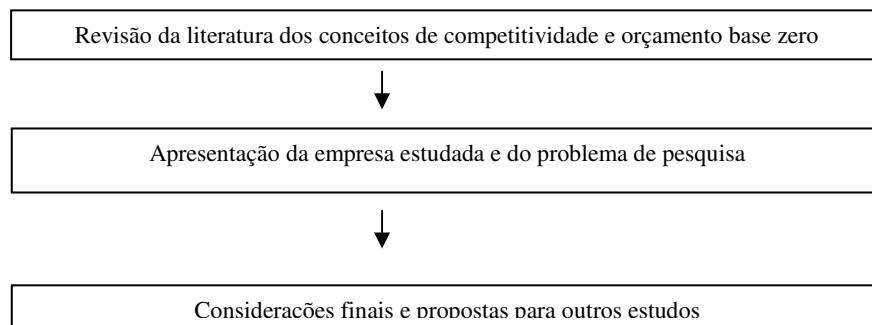


Figura 4 – Etapas da pesquisa

Fonte: elaborada pela autora.

Este relato técnico foi elaborado com base na experiência profissional da discente, que faz parte do corpo gerencial da empresa. Dessa forma, utilizou-se uma abordagem de participação direta. As habilidades profissionais envolvidas na observação do caso foram: capacidade crítica, visão do negócio e compreensão da cultura da empresa. A colaboração do professor orientador Leandro Fraga foi fundamental para que os objetivos do relato técnico fossem alcançados.

4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

4.1 A indústria de *Office Supplies* : Conceituação

Marshall (1920) define indústria como “um conjunto de firmas que elaboram produtos idênticos ou semelhantes quanto à constituição física ou ainda baseada na mesma matéria-prima, de modo que podem ser tratadas analiticamente em conjunto”.

É importante entender também a relação de empresa ou firma e a indústria. Segundo Kon (1999) “a empresa ou firma consiste em uma unidade primária de ação, dentro da qual se organizam os recursos com o fim de produção, em busca da maximização dos seus resultados”.

A indústria de *Office Supplies* atende aos conceitos acima apresentados, sendo que tem como objetivo a distribuição de produtos. Esta indústria, como explica Porter (1996) tem um grande grupo de clientes que necessitam dos mesmos itens, entretanto, como citado também por Porter (1996), este grupo de clientes é mais sensível aos preços, e esta sensibilidade pode ser explicada pelo fato de os produtos que compõem a indústria de *Office Supplies* serem considerados produtos de consumo pelos clientes, ou seja, são vistos como custos; logo, preço é uma variável muito importante. Outro ponto a destacar desta indústria é a grande concentração de produtos que compõe o catálogo oferecido por cada concorrente. Os clientes optam por comprar em um único lugar tudo o que precisam. Em contrapartida, esta indústria possui um mercado estável do ponto de vista de margens e crescimento.

Uma indústria de *Office Supplies* no estado de São Paulo fatura na ordem de 100 milhões de reais por mês. Uma característica deste mercado são as margens de lucro altas em torno de 15% a 20% e com índices quase negativos de inadimplência, o que também funciona com atração a novos entrantes.

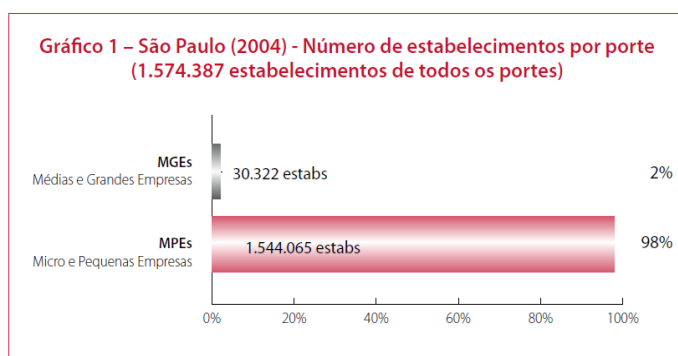
4.2 A companhia estudada

Por razões de confidencialidade, o nome da empresa estudada foi alterado, neste relato técnico. Desse modo, a mesma será chamada de “XPesquisa”, conforme já mencionado no item 3 (Metodologia) deste relato.

A empresa “XPesquisa” foi fundada em meados dos anos de 2000, com o objetivo central de distribuir produtos da indústria de *Office Supplies* no estado de São Paulo. Este mercado já existia há pelo menos 20 anos com líderes bem consolidados; entretanto, as barreiras aos entrantes eram pequenas e o mercado estava em crescimento.

Dois fatores como geradores de competitividade foram determinantes para a empresa estudada: logística e funcionários. O primeiro era o sistema logístico herdado do grupo empresarial da qual faz parte e que tem como core distribuição de

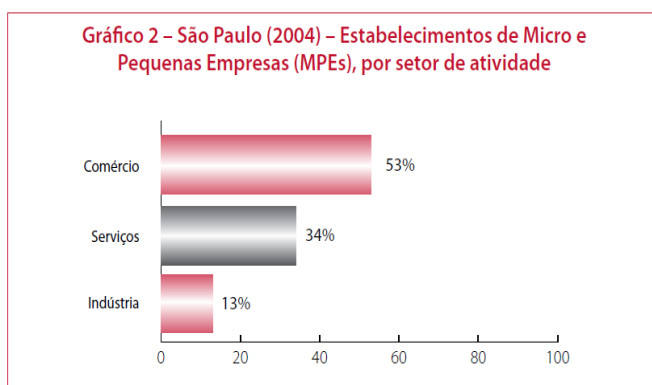
produtos, desta forma, já possuía um sistema logístico eficiente. A escolha do mercado de São Paulo pela empresa “XPesquisa” é justificada quando observado o estudo do SEBRAE, organizado por Bedê (2007), intitulado “Onde estão as Micro e Pequenas Empresas em São Paulo”. Nele é demonstrado que neste estado está a maior concentração de empresas, assim justificando tal investimento, como mostram as Figuras 5 e 6



Fonte: RAIS/ MTE (2004). Elaboração: Observatório das MPEs/ SEBRAE-SP

Figura 5 – Distribuição das Micro e Pequenas empresas por estado no Brasil

Fonte: Bedê, Marco Aurélio (2007). Onde estão as micro e pequenas empresas em São Paulo. São Paulo: Sebrae.



Fonte: RAIS/ MTE (2004). Elaboração: Observatório das MPEs/ SEBRAE-SP

Figura 6 – Distribuição de Micro e pequenas empresas por setor de atividade em São Paulo

Fonte: Bedê, Marco Aurélio (2007). Onde estão as micro e pequenas empresas em São Paulo. São Paulo: Sebrae.

O segundo fator de geração de competitividade foi ter um corpo de funcionários qualificados (40 vendedores internos) com experiência no setor e habilidade de negociação. Toda a venda aos clientes acontecia apenas por telefone (4.000 clientes atendidos por mês).

4.3O problema

Os primeiros anos de atuação da empresa “XPesquisa” foram, de acordo com o plano de negócios traçados pelos seus gestores, os seguintes: a empresa conseguiu atingir 20% de *market share* no mercado de *Office Supplies* e faturamento anual na ordem de R\$ 96 milhões entre os anos 2002 a 2012. Entretanto, a economia globalizada permitiu a entrada de *players* internacionais que, conforme afirma Bain (1956) a “condição de entrada” de uma indústria como o estado de concorrência potencial de possíveis novos produtores/vendedores, pode ser avaliada pelas vantagens que as firmas estabelecidas possuem sobre os competidores potenciais, sendo que estas vantagens se refletem na capacidade de elevar persistentemente os preços acima do nível competitivo sem atrair novas firmas. Os avanços da internet e da tecnologia estimularam o acirramento da concorrência empresarial, tornando o ambiente externo dinâmico e complexo.

Além da presença de novos entrantes, a concorrência se tornou muito mais acirrada pelos *players* tradicionais desta indústria, o que afirma Kupfer (1991): a competitividade deve ser entendida como consequência do padrão da concorrência. A empresa “XPesquisa” estava baseada no conceito de Haguenuer (1989) de competitividade como eficiência, ou seja, a competitividade associada à capacidade de uma empresa produzir bens com maior eficácia que os concorrentes; entretanto, a superioridade do sistema logístico e o corpo de vendas não foram suficientes para continuar garantindo sua participação no mercado.

Desta forma, em 2013 a empresa “XPesquisa” enfrentava duas dificuldades: queda no faturamento na ordem de 20%, terminando este ano com R\$ 76,80 milhões, e queda no número de clientes atendidos: de 4.000 clientes por mês para cerca de 3.200 clientes. O resultado foi perda de rentabilidade e *market share*.

Diante deste cenário, o corpo de gestores da empresa “XPesquisa” decidiu recorrer à ferramenta do Orçamento Base Zero como fonte de adequação da empresa ao padrão de competitividade da concorrência, na medida em que esta ferramenta, conforme demonstrado no referencial teórico, possibilita à empresa construir um orçamento partindo do zero, organizando-a com o novo padrão de concorrência da indústria.

5 CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato técnico apresentou as dificuldades encontradas pela empresa “X Pesquisa” pertencente à indústria de *Office Supplies* com atuação no estado de São Paulo, para reconquistar a competitividade devido a um novo padrão de concorrência determinado pela ação dos novos entrantes e *trade-off* dos concorrentes existentes.

Desta forma, o referencial teórico pretendeu revisar os conceitos de competitividade e orçamento base zero. Esta revisão foi importante para a compreensão do problema enfrentado pela empresa estudada e pode contribuir de alguma forma para empresas que passem pelo mesmo problema: acirramento da concorrência dado a novos entrantes e alteração do padrão de concorrência de cada indústria.

Com este relato técnico, pode-se observar que a empresa estudada “X Pesquisa” considerava a competitividade como sendo resultado da eficiência, como afirma Haguenauer (1989), ou seja, a capacidade logística e o corpo de vendas que nesta empresa era superior ao padrão da concorrência garantiu a participação de mercado pretendida pelos gestores por vários anos.

Entretanto, como afirma Kupfer (1991), o padrão da concorrência é a variável determinante. Assim, os novos entrantes e os *trade-off* dos concorrentes tradicionais impuseram um novo padrão de concorrência à indústria de *Office Supplies*. Como resultado, a empresa “X Pesquisa”, além de perder mercado, também perdeu rentabilidade e percebeu que os pilares determinados como fatores de competitividade *sistema de logística externa e corpo de vendas* não eram mais suficientes.

Assim, a utilização do orçamento base zero, como afirma Schmidt (2007) consiste em dar início à elaboração do orçamento a partir de uma base zero, ou seja, como se o orçamento estivesse sendo preparado pela primeira vez, possibilitou a empresa estudada uma revisão do conceito de competitividade, o que foi possível no momento em que, como afirma Pyhrr (1981) “cada administrador é obrigado a preparar um ‘pacote de decisão’ para cada atividade ou operação”. Assim, a empresa “X Pesquisa” pode rever os custos de operações resultantes dos anos de atuação e estabelecer qual seria um orçamento eficiente para uma empresa

entrante no setor de *Office Supplies* partindo da base zero. Sem os custos oriundos do passado e com a utilização do orçamento base zero pela empresa estudada, houve a compreensão do conceito de competitividade como desempenho, definido por Haguenauer (1989), que é expresso na participação no mercado (*market share*) por uma firma em um mercado em um momento do tempo, possibilitando a empresa “X Pesquisa” o entendimento que o padrão de concorrência da indústria é dinâmico e constante.

Assim a empresa estudada “X Pesquisa” pode perceber a importância do padrão de concorrência como determinante para a competitividade e a necessidade de redefinição dos pilares de competitividade.

Vale ressaltar as limitações deste relato técnico no que tange ao estudo ser apenas no estado de São Paulo, o que pode distorcer o padrão de concorrência da indústria de *Office Supplies* como um todo. Outro fator de limitação é a falta de compreensão do conceito de competitividade para os novos entrantes e concorrentes, desta forma, impossibilitando uma comparação.

Para outros relatos técnicos seria importante conhecer o tamanho da indústria e dos principais concorrentes, bem como conhecer qual é a compreensão dos gestores da empresa a respeito do conceito de orçamento base zero. Este conceito precisa ser de domínio de todos os gestores na medida em que os mesmos terão que ser responsáveis pelos pacotes de decisão para a criação do orçamento base zero da empresa.

Por último, no que tange ao referencial teórico o relato técnico ficou limitado aos aspectos positivos do orçamento base zero, desta forma, desconsiderando as desvantagens desta ferramenta.

REFERÊNCIAS

- Bain, J. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge (Mass): Harvard University Press.
- Bedê, Marco Aurélio (2007). *Onde estão as micro e pequenas empresas em São Paulo*. São Paulo: Sebrae.
- Cooper, David R., Schindler & Pamela S. (2003). *Métodos e Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

- Haguenauer, Lia (1989). *Competitividade: Conceitos e Medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro*. [Texto para discussão nº 211]. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI.
- Frezatti, F. (2009). *Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Hansen, C., Stephen, Otley, T. D., & Van der Stede, W. (2003). Practice Developments in Budgeting. *Journal Of Management Accountig Research* (25).
- Hansen, D.R, & Mowen, M.M. (2001). *Gestão de custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Kon, A. (1999). *Economia Industrial*. São Paulo: Ed. Nobel.
- Kupfer, D (1991). *Padrão de concorrência e dinâmica competitiva: o caso da indústria brasileira de máquinas-ferramenta* [Texto para discussão]. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI.
- Lunkes, R. J. (2008). *Manual de orçamento*.(2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Marshall, Alfred (1920). *Industry and trade*. London: Macmillan.
- Merchant, K. A. (2007). O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações, RCO*, 1(1), 104-121.
- Porter, M.E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pyhrr, A. P. (1981). *Orçamento base zero: um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas*. Rio de Janeiro: Interciência.
- RAIS/MTE (2004). *Elaboração: Observatório das MPEs / SEBRAE-SP*.
- Schmidt, P., Santos, J. L. dos, Pinheiros, P. R. (2007). *Introdução à contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Silva, E. L. da, & Menezes, E. M. (2004). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4a ed.). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de pós-

graduação em engenharia de produção, laboratório de ensino à distância, Florianópolis, SC.

Van der Stede, W.,A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 609-622 doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00058-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00058-6).

Vergara, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Yin, R. K.(2001).