

# Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

A Study on Simons Control Levers in Management Accounting

Un Estudio sobre las Palancas de Control de Simons en la Contabilidad de Gestión

**Natália Cristina Ricardo<sup>1</sup>**

[natalia.ricardo@unochapeco.edu.br](mailto:natalia.ricardo@unochapeco.edu.br)

**Mara Vogt<sup>1</sup>**

[maravogtcco@gmail.com](mailto:maravogtcco@gmail.com)

<http://lattes.cnpq.br/2408156453314590>

<https://orcid.org/0000-0002-3951-4637>

**Larissa de Lima Trindade<sup>2</sup>**

[larissa.trindade@uffs.edu.br](mailto:larissa.trindade@uffs.edu.br)

<http://lattes.cnpq.br/6003040515489111>

<https://orcid.org/0000-0002-9708-0363>

**Silvana Dalmutt Kruger<sup>3</sup>**

[silvana.d@ufms.br](mailto:silvana.d@ufms.br)

<http://lattes.cnpq.br/0153188470408166>

<https://orcid.org/0000-0002-3353-4100>

Universidade Comunitária da Região de Chapecó, UNOCHAPECÓ, Brasil<sup>1</sup>

Universidade Federal da Fronteira Sul, UFFS, Brasil<sup>2</sup>

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS, Brasil<sup>3</sup>

**Recebido em:** 07/02/2024 / **Revisão:** 11/03/2024 / **Aprovado em:** 31/07/2024

**Editores responsáveis:** Prof. Dr. Antônio Giovanni Figliuolo Uchôa e Prof. Dr. Jonas Fernando Petry

**Processo de Avaliação:** Double Blind Review

**DOI:** <https://10.47357/ufambr.v6i1.14486>

## Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

### Resumo

Com o objetivo de identificar características bibliométricas da publicação de artigos científicos que tratam das Alavancas de Controle de Simons e a Contabilidade Gerencial, realizou-se uma pesquisa descritiva, bibliométrica e qualitativa, a partir da análise de artigos publicados e recuperados das seguintes bases de dados: Portal de Periódico Capes, SPELL e EBSCO. Não delimitou-se ano inicial dos artigos e nem o idioma, possibilitando uma ampla busca pelos estudos nas bases de dados. O universo deste estudo foi composto por 40 artigos publicados em 29 periódicos distintos, todos estes periódicos revisados por pares, os quais foram publicados no período de 1999 e 2022, de 13 países diferentes, sendo que o periódico que mais publicou sobre as temáticas é o *Management Accounting Research*, com 17% dos artigos sobre a temática na área gerencial. Os resultados revelam que o aumento no número de publicações ocorreu a partir do ano de 2016 e que a utilização conjunta das quatro alavancas de controle de Simons, ocorreu em 80% das pesquisas do portfólio bibliográfico localizado e analisado, sendo que o sistema de controle interativo foi o mais estudado individualmente, seguido pelo sistema de controle de diagnóstico, de crenças e de fronteiras, respectivamente. Observou-se que estudos nacionais estão ganhando visibilidade, apresentando potencial de crescimento nas publicações nacionais e internacionais, bem como, contribuições teóricas, práticas e sociais para a área contábil e gerencial, representando oportunidade para novas investigações.

**Palavras-chave:** Alavancas de Controle de Simons. Alavancas de Controle. Contabilidade Gerencial. Sistema de Controle Gerencial.

### A Study on Simons Control Levers in Management Accounting

#### Abstract

With the objective of identifying bibliometric characteristics of the publication of scientific articles that deal with Simons Control Levers and Management Accounting, a descriptive, bibliometric and qualitative research was carried out, based on the analysis of articles published and retrieved from the following databases: Capes, SPELL and EBSCO Periodical Portal. The initial year of the articles was not delimited, nor was the language, enabling a broad search for studies in the databases. The universe of this study was composed of 40 articles published in 29 different journals, all these peer-reviewed journals, which were published between 1999 and 2022, from 13 different countries, and the journal that published the most on the topics is *Management Accounting Research*, with 17% of articles on the topic in the management area. An increase in the number of publications was noted from 2016 onwards. The results reveal that the increase in the number of publications occurred from 2016 onwards and that the joint use of Simons' four control levers occurred in 80% of the research in the bibliographic portfolio located and analyzed, with the interactive control system was the most studied individually, followed by the diagnosis, beliefs and borders control system, respectively. It was observed that national studies are gaining visibility, presenting growth potential in national and international publications, as well as theoretical, practical and social contributions to the accounting and management area, representing an opportunity for new investigations.

**Keywords:** Simons Control Levers. Levers of Control. Management accounting. Management Control System.

### Un Estudio sobre las Palancas de Control de Simons en la Contabilidad de Gestión

## Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

### Resumen

Con el objetivo de identificar características bibliométricas de la publicación de artículos científicos que versan sobre Palancas de Control Simons y Contabilidad de Gestión, se realizó una investigación descriptiva, bibliométrica y cualitativa, basada en el análisis de artículos publicados y recuperados de las siguientes bases de datos: Capes, Portal periódico SPELL y EBSCO. No se delimitó el año inicial de los artículos ni el idioma, lo que permitió una búsqueda amplia de estudios en las bases de datos. El universo de este estudio estuvo compuesto por 40 artículos publicados en 29 revistas diferentes, todas estas revistas revisadas por pares, que fueron publicadas entre 1999 y 2022, de 13 países diferentes, y la revista que más publicó sobre los temas es *Management Accounting Research*, con el 17% de los artículos sobre el tema en el área de gestión. Los resultados revelan que el aumento en el número de publicaciones se produjo a partir de 2016 y que el uso conjunto de las cuatro palancas de control de Simons ocurrió en el 80% de las investigaciones del portafolio bibliográfico localizado y analizado, siendo el sistema de control interactivo el más estudiado. individualmente, seguido del diagnóstico, creencias y sistema de control de fronteras, respectivamente. Se observó que los estudios nacionales están ganando visibilidad, presentando potencial de crecimiento en publicaciones nacionales e internacionales, así como aportes teóricos, prácticos y sociales al área de contabilidad y gestión, representando una oportunidad para nuevas investigaciones.

**Palabras clave:** Palancas de control Simons. Palancas de Control. Contabilidad Gerencial. Sistema de Control de Gestión.

## Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

### 1. INTRODUÇÃO

O atual mundo globalizado tem exigido das organizações que repensem as suas práticas gerenciais para alcançarem resultados positivos (Silva, Dani & Santos, 2018). Entre os desafios que os gestores enfrentam, estão a necessidade de manter o controle, a eficiência e a produtividade e oferecer aos funcionários a liberdade de serem criativos, inovadores e flexíveis (Simons, 1995; Aguiar & Suave, 2020). Desta forma, a escolha de estratégias exige habilidades e capacidade de adaptações, o que requerer a adoção de instrumentos da Contabilidade Gerencial que atendam as demandas de informações específicas (Silva et al., 2018).

Vale destacar que o Sistema de Controle Gerencial (SCG) é o antecedente da criatividade e do desempenho, pois visa equilibrar as tensões dinâmicas decorrentes da necessidade organizacional, especialmente em conceder liberdade para o desempenho da criatividade dos indivíduos e, ao mesmo tempo, assegurar o controle dos recursos (Simons, 1995; Henri, 2006; Widener, 2007). Ademais, considerando que estas tensões emergem em meio a um ambiente de intensa competição, existem quatro alavancas de controle, também conhecidas como alavancas de controle de Simons, que podem ajudar os gestores a alcançarem o equilíbrio entre a capacitação de funcionários e controle efetivo, são estas: sistema de controle de diagnóstico, sistema de crenças, sistema de fronteiras e sistema de controle interativo (Simons, 1995).

Visando estimular o alinhamento entre empregados, setores e a organização, sendo articulador dos valores organizacionais com as estratégias, tem-se o sistema de crenças; as delimitações impostas com base nos riscos do ambiente empresarial, geralmente são geridos por indicadores referem-se ao sistema de fronteiras ou limites (Sell, Pletsch, Lavarda & Jesus Silva, 2023). O sistema de controle diagnóstico tem por intuito monitorar os resultados e o desempenho definido pela organização, representa um conjunto formal de informações, estabelecido por padrões e informações quantificáveis, que auxiliam os gestores no processo de gestão (Tessier & Otley, 2012). Por fim, o sistema de controle interativo reflete na capacidade de reavaliação e busca de conhecimentos e estratégias para os negócios, no envolvimento dos gestores com atividades e apoio em decisões dos seus colaboradores (Silva, Beuren, Monteiro & Lavarda, 2022).

Independente da organização, a reflexão sobre o tipo de informação necessária para o estabelecimento de um sistema de gestão é primordial (Silva et al., 2018). Deste modo, o processo decisório está diretamente ligado à contabilidade gerencial, a qual é interpretada como detentora de artefatos que identificam, mensuram, acumulam, analisam, preparam, interpretam e comunicam informações com o propósito de auxiliar os gestores alcançarem seus objetivos organizacionais pré-estabelecidos (Silva et al., 2018).

Diante disso, compreender a utilização das alavancas e sua aplicação nos estudos, torna-se uma lacuna de pesquisa. Portanto tem-se como problema: quais são as características bibliométricas da publicação de artigos científicos que tratam das Alavancas de Controle de Simons e a Contabilidade Gerencial? Assim, o objetivo do estudo é de identificar características bibliométricas da publicação de artigos científicos que tratam das Alavancas de Controle de Simons e a Contabilidade Gerencial.

O estudo justifica-se por considerar o SCG a partir das Alavancas de Controle de Simons (1995), a qual trata-se de uma ferramenta para o controle da organização, pois auxilia a lidar com as tensões dinâmicas, que acontecem entre a necessidade de alcançar os objetivos estabelecidos e a necessidade de expandir a busca por novas oportunidades, inovação e

## Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

iniciativas estratégicas (Kaveski & Beuren, 2020).

Tais alavancas de controle, as quais fazem parte de um modelo de SCG, podem maximizar o desempenho, bem como, facilitar a vantagem competitiva (Ferreira & Otley, 2009). Ademais, Henri (2006) preconiza que as alavancas contribuem para o atingimento dos objetivos estratégicos das organizações e o seu equilíbrio aprimora as práticas organizacionais, pois possibilitam alinhar os interesses em prol do bem comum. Outra relevância prática das alavancas de controle mencionada por Simons (1995) consiste no seu reflexo na busca por inovação, gerando oportunidades e criando valor.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção será apresentada a revisão da literatura, a partir do levantamento das bibliografias sobre a Contabilidade Gerencial e o Sistema de Controle Gerencial, bem como, as Alavancas de Controle de Simons.

### 2.1 Contabilidade Gerencial e o Sistema de Controle Gerencial

A contabilidade gerencial é conceituada por Marion (2017) como o sistema de informação que tem por intuito suprir a organização com informações não só de natureza econômica e financeira, mas também patrimonial, física e de produtividade, além de outras informações de natureza operacional, que possam auxiliar os administradores nas suas escolhas. Oferece detalhes e informações que até então não eram contemplados nos relatórios derivados da contabilidade, desta forma, tornando o sistema de informação muito mais eficiente (Marion, 2017).

Neste contexto, a contabilidade gerencial auxilia os gestores na realização de três atividades vitais dentro de uma empresa: planejamento, controle e tomada de decisões (Garrison, Noreen & Brewer, 2012). Os autores complementam que o planejamento envolve o estabelecimento de objetivos e a forma de os alcançar. Já o controle diz respeito ao *feedback* necessário para garantir que o plano seja adequadamente executado ou modificado à medida que as circunstâncias mudam e, a tomada de decisões, refere-se a selecionar uma ação dentre diversas alternativas (Garrison et al., 2012).

Vale mencionar que a contabilidade gerencial possui um Sistema de Controle Gerencial, o qual é imprescindível em qualquer organização que pratique a descentralização e, deve ser alinhado à estratégia da empresa (Anthony & Govindarajan, 2008). Segundo Souza, Schnell e Vesco (2018), o controle gerencial inclui várias atividades, que vão além das mencionadas anteriormente, tais como: (i) planejar o que a organização deve fazer; (ii) coordenar as atividades de várias partes da organização; (iii) comunicar a informação; (iv) avaliar a informação; (v) decidir se deve ser tomada a decisão ou que decisão tomar; e, por último, (vi) influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento. Envolvendo desta forma, informações financeiras e não financeiras organizadas de modo sistemático, que auxiliam a empresa no planejamento de ações futuras (Beure, Utzig & Kloeppe, 2013).

A implementação do planejamento estratégico e controle depende da contabilidade gerencial e, a sua materialização ocorre por meio de instrumentos táticos e, nesse cenário a contabilidade gerencial se apresenta como recurso válido e importante no apoio ao processo decisório e do controle de informações úteis aos gestores (Frezatti, Horz, Quintana & Cruz, 2007). A partir da análise do âmbito organizacional, assume-se que o termo desempenho é decorrente do alcance

## Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

com sucesso dos objetivos organizacionais. Desta forma é necessária a conexão entre planejamento, decisão, ação e resultados obtidos (Cruz, Quintana, Frare, Pereira, Buchweitz & D'Avila, 2020).

O SCG faz com que os responsáveis pela gestão garantam que os objetivos empresariais sejam alcançados (Frare, Guerreiro, Aguiar & Gouvêa, 2021). Para Cruz et al. (2020) a discussão sobre o SCG subdivide-se em duas dimensões: desenho (ou *design*) e uso, sendo que o desenho, compreende as características de informação, que incluem escopo, tempestividade, nível de agregação e nível de integração. Têm como pioneiro Simons (1995), ao desenvolver uma tipologia para o uso do SCG, sendo o modelo apresentado como Alavancas de Controle (Cruz et al., 2020), as quais serão apresentadas com mais detalhes a seguir.

Um sistema de contabilidade gerencial bem projetado deve assegurar a coleta e uso de informações qualitativas e quantitativas para a tomada de decisão, pois a combinação de tais informações é necessária (Atkinson, Banker, Kaplan & Young, 2011). Assim, os autores sugerem desenvolver um sistema apropriado de recompensas para promover a coerência de metas entre os funcionários e empresas. Essa coerência implica que as ações que os funcionários realizam e seus objetivos pessoais são consistentes com o da empresa.

### 2.2 Alavancas de Controle de Simons

As quatro Alavancas de Controle de Simons (sistema de controle diagnóstico, sistema de controle interativo, sistema de crenças e sistema de fronteiras) tem como finalidade conduzir a organização ao alcance de metas e objetivos, de modo a promover a gestão estratégica (Simons, 1995; Frare et al., 2021). Para Simons (1995) as quatro alavancas resultam em forças contrárias, sendo o sistema de crenças e sistema de controle interativo, forças positivas e inspiradoras. Por outro lado, os sistemas de restrições e de diagnóstico como forças negativas ou restritivas, fazendo com que as regras sejam cumpridas, em que há um monitoramento das atividades, e fornece motivação para o atingimento de metas (Henri, 2006).

Os controles positivos motivam, recompensam, orientam e promovem a aprendizagem, já os controles negativos representam as regras, são marcados por metas, monitoramento e busca por resultados (Henri, 2006). De forma geral, os controles positivos e negativos são forças opostas que precisam coexistir para criar tensões dinâmicas que, por sua vez, garantem o controle efetivo (Tessier & Otley, 2012).

Para que os **sistemas de crença** sejam uma alavanca de controle efetiva, os funcionários devem ser capazes de enxergar os valores e ética essenciais da empresa como um todo, os quais são aceitos por aqueles que assumem cargos executivos superiores (Simons, 1995). Ainda de acordo com Frare et al. (2021), o sistema de crenças é a alavanca que busca transmitir valores fundamentais e direção à organização. Para Pletsch e Lavarda (2016), além de comunicar os valores em que a organização se estrutura, possui finalidade de inspirar e motivar os funcionários para pesquisar, criar, inovar, buscar oportunidades e podem ser usados como mecanismo de mudança estratégica.

Segundo Simons (1995), se os objetivos são razoáveis e atingíveis, o **sistema de diagnóstico** funciona muito bem e os funcionários capacitados tornam-se mais livres para finalizar o trabalho, cumprir os prazos, com níveis elevados de produtividade, de forma inovadora. São considerados por Pletsch e Lavarda (2016) como sistemas de *feedback*, para garantir a realização dos objetivos organizacionais, visto que referem-se a sistemas formais utilizados

### Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

pelos gestores para monitorar resultado e corrigir desvios de desempenho. Possuem a capacidade de mensurar as saídas dos processos, corrigir os desvios de desempenho e comparar padrões pré-determinados com resultados atuais.

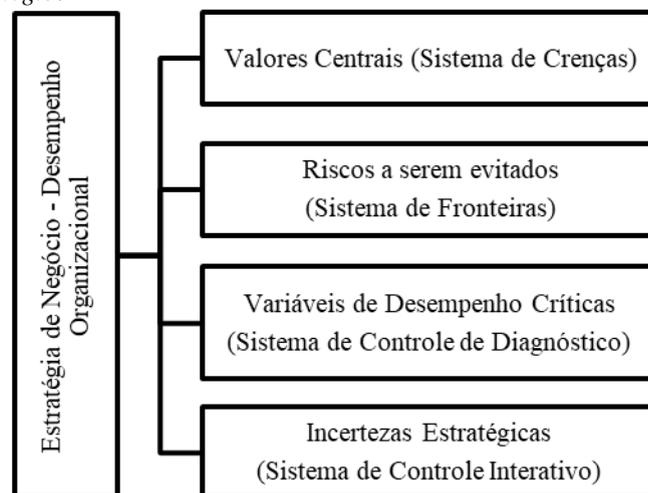
De acordo com Simons (1995), o **sistema de fronteiras ou limites** é uma alavanca de controle que baseia-se na ideia de que em uma era de funcionários capacitados tornou-se mais fácil e efetivo estabelecer as regras em relação ao que é inadequado e não o que é apropriado, com a finalidade de permitir que os funcionários criem e definam novas soluções e métodos dentro de restrições definidas. Ademais, estabelece limites para o comportamento dos colaboradores e, desta forma, contribui para que as estratégias sejam postas em prática conforme o planejado. A materialização desta alavanca acontece por meio de códigos de conduta ética, assim como, normas e diretrizes (Frare et al., 2021). Com este sistema, os autores aduzem que são estabelecidos e disseminados os limites previamente propostos pelos gestores, buscando controlar e reduzir os riscos à organização.

No que tange o **sistema de controle interativo**, Simons (1995) aduz que é fundamental que os subordinados e seus supervisores mantenham contato regular, pois o gerenciamento deve ser capaz de obter o que é mais crítico de todos os aspectos das operações de uma organização, para que possam manter diariamente seu plano estratégico geral. Para Anthony e Govindarajan (2008), os controles interativos servem para alertar a administração, controlar as incertezas estratégicas, adaptando-se rapidamente às mudanças necessárias.

Conforme a Figura 1, o modelo teórico de Simons (1995) aponta como os gestores empregam o controle estratégico das quatro alavancas.

**Figura 1**

*Sistema de controle estratégico*



Fonte: Adaptado de Santos, Baggio Fabricio e Silva (2020).

Identifica-se que a construção da estratégia é estabelecida a partir de quatro vertentes: valores centrais, riscos a serem evitados, variáveis de desempenho críticas e incertezas estratégicas (Pletsch & Lavarda, 2016; Santos et al., 2020). Com base no exposto, entende-se que a interação entre essas alavancas de controle permite aos gestores desenvolverem práticas que garantam uma estratégia equilibrada, de modo a oferecer equilíbrio entre inovação e eficiência (Sell et al., 2023).

Cruz et al. (2015) verificaram que os sistemas de crenças, interativo e de restrições, influencia

### Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

positivamente a inovação tecnológica, ou seja, empresas que buscam inovar em seus produtos e processos precisam investir na comunicação de valores e nos objetivos que estão relacionados à inovação, em discussões que envolvam diferentes áreas e pessoas, inclusive agentes externos à empresa. Ainda, no estabelecimento de limites que especifiquem determinado campo de ação para os colaboradores, gerando condições para que as ações sejam desenvolvidas.

Caresia (2022) verificou que o uso do sistema diagnóstico apresentou influência positiva na inovação de produtos, organizacional e de marketing de mais de 40 indústrias. O sistema de restrição influenciou negativamente quando apresentava baixos níveis de inovação de produto. Contudo, o sistema interativo exerceu influência positiva na inovação de processo quando esta é implantada em níveis altos. Por fim, o sistema de crença não apresentou influência no processo de inovação.

As alavancas constituem, portanto, sistemas que consentem o balanceamento da gestão das organizações, ao mesmo tempo se opondo e complementando, garantindo que o equilíbrio se estabeleça na organização (Defaveri, Dal Vesco & Strassburg, 2018), independente do setor e porte. Nesse mesmo sentido, Widener (2007) preconiza que os quatro sistemas de controle, trabalhando juntos, são necessários para fornecer um ambiente de controle eficiente.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de analisar o uso das Alavancas de Controle de Simons e a contabilidade gerencial, realizou-se um estudo descritivo, bibliométrico e qualitativo. Nessa direção, destaca que a pesquisa descritiva, normalmente usa dados dos levantamentos e busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger com exatidão, as características de um grupo, bem como, desvendar a relação entre eventos (Martins & Theóphilo, 2016). Segundo Lakatos (2021), delinea o que é e aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como bibliométrica, analisando características de publicações (autores, palavras-chave, entre outras), buscando quantificar, descrever e prognosticar o processo de comunicação escrita (Machado Junior, Souza, Parisotto & Palmisano, 2016). Para o autor, há padrões para análise destes dados que seguem algumas leis bibliométricas denominadas de lei de Lotka (a qual indica o número de pesquisadores que mais produz – apresentado pela Tabela 3 e 4), lei de Bradford (se refere a ordenação decrescente de produtividade de artigos sobre determinadas temáticas analisadas em periódicos científicos – apresentado por meio dos Gráficos 1 e 2) e a lei de Zipf (frequência em que aparecem as palavras sobre as temáticas nos textos analisados – Tabela 1 e 5 e Figura 2). As três leis mencionadas foram atendidas e incorporadas na análise dos dados.

No que tange a forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois objetiva-se obter uma compreensão particular do objeto investigado, focalizando a atenção no específico, no peculiar, sendo que o número de casos é relativamente pequeno (Martins & Theóphilo, 2022), o que nesta pesquisa refere-se a quantidade de estudos localizados e a análise dos dados que não se utiliza de técnicas estatísticas.

A pesquisa bibliométrica se deu a partir da análise de todos os artigos disponibilizados na base Portal de Periódico Capes, da Biblioteca Eletrônica SPELL e da Base de Dados *Business Source Complete* (EBSCO). A coleta de dados foi realizada em agosto de 2022 e, para a recuperação

## Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

dos artigos a serem analisados, procedeu-se aplicação de um filtro de busca abrangendo diversas combinações de palavras-chave relacionadas com as temáticas analisadas, as quais são apresentadas na seção a seguir, por meio da Tabela 1. Inicialmente foi realizada a busca por “Alavancas de Controle de Simons” e “Sistema de Controle Gerencial” combinada em português e em inglês, mas resgatou-se apenas um estudo. Sendo assim, foi ampliada a busca usando diferentes descritores combinados, com o intuito de resgatar mais estudos, como: “alavancas de controle de Simons” e “contabilidade gerencial”, “sistema de controle gerencial” e “alavancas de controle” e “*Simons control levers*” e “*management accounting*” ou ainda, “*management control systems*” e “*control levers*”, dentre outras combinações de descritores apresentadas na Tabela 1.

Vale ressaltar que não foi estabelecido um parâmetro para delimitação de período de publicação ou idioma, visando possibilitar uma ampla busca sobre os assuntos. Como critérios de inclusão, além das palavras-chave, delimitou-se por: estudos que tivessem as palavras de busca no título, resumo e/ou palavras-chave, bem como, periódicos revisados por pares, os quais denotam maior qualidade. Por outro lado, foram excluídos aqueles artigos que não possuíam acesso gratuito e os artigos duplicados.

A partir dos resultados encontrados, realizou-se a leitura dos resumos com a finalidade de excluir recuperações que não abordavam de fato as temáticas, estudos duplicados e com acesso restrito, o que resultou na seleção de 40 artigos científicos envolvendo as temáticas em análise, os quais foram publicados entre os anos de 1999 e 2022, sendo 16 destes do Portal de Periódicos da Capes, sete da base SPELL e 17 da EBSCO. Os dados coletados foram tabulados e organizados em planilhas de Excel. A sintetização das informações para a análise dos dados ocorreu por meio de tabelas, quadros e figuras.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados obtidos a partir das 40 pesquisas resgatadas é apresentada inicialmente pela quantidade de estudos localizados com os descritores de busca (a maioria combinados), em português e em inglês. Destaca-se que além destes termos, buscou-se de outras formas, isto é, a partir das siglas, usando as dimensões, contudo, a Tabela 1 somente evidencia aqueles que apresentaram alguma recuperação.

**Tabela 1**

*Descritores (palavras-chaves) da pesquisa*

Descritores	Frequência Absoluta (n°)	Frequência Relativa (%)
“ <i>Simons Control Levers</i> ” or “ <i>Levers of Control</i> ” and “ <i>Management Accounting</i> ”	10	25,00%
“ <i>Management Control Systems</i> ” and “ <i>Control Levers</i> ” or “ <i>Levers of Control</i> ”	7	17,50%
“Alavancas de Controle de Simons”	6	15,00%
“Sistema de Controle Gerencial” e “Alavancas de Controle”	3	7,50%
“Contabilidade” e “Sistema de Crenças”	3	7,50%
“Alavancas de Controle de Simons” e “Contabilidade”	2	5,00%
“Alavancas de Controle de Simons” e “Alinhamento Estratégico”	1	2,50%
“Alavancas de Controle de Simons” e “Contabilidade Gerencial”	1	2,50%
“Alavancas de Controle de Simons” e “Sistema de Controle Gerencial”	1	2,50%
“Alavancas de Controle” e “Contabilidade”	1	2,50%
“Alavancas de Controle” e “Sistema de Controle Gerencial”	1	2,50%

### Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

“Contabilidade” e “Alavancas de Controle”	1	2,50%
“Contabilidade” e “Sistema Interativo”	1	2,50%
“Sistema de Controle Gerencial” e “Sistema de Crenças”	1	2,50%
“Alavancas de Controle”	1	2,50%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Conforme apresentado na Tabela 1, dos 40 artigos recuperados, 10 foram por meio da combinação entre o termo “*Simons Control Levers*” ou “*Levers of Control*” e “*Management Accounting*”, o que representa 25% da amostra. Isso indica que os pesquisadores, ao estudarem o tema, normalmente utilizam tais palavras-chave como uma estratégia de busca, para refletir e evidenciar o seu trabalho e assim, seja localizado nas bases.

Na sequência tem-se a associação dos termos “*Management Control Systems*” e “*Control Levers*”, a qual representa 17,50% dos artigos (7) recuperados. Ademais, 15% (6) dizem respeito a busca pelo termo “Alavancas de Controle de Simons”, neste caso, de forma isolada e, 7,5% (3) foram resgatados a partir da busca com os termos “Sistema de Controle Gerencial” e “Alavancas de Controle” e o mesmo percentual (7,5%) para “Contabilidade” e “Sistema de Crenças”.

Em contrapartida, grande parte das combinações utilizadas para a busca, resultaram em um artigo que de fato possui relação com a temática abordada. Dentre as 15 combinações de descritores, 9 provieram um artigo publicado, o que representa individualmente 2,50% da amostra e, ao todo, 22,50% dos 40 artigos recuperados. Na Tabela 2 é possível visualizar as bases de dados utilizadas (Portal de Periódicos da Capes, SPELL, EBSCO) e suas respectivas contribuições a partir de estudos sobre as temáticas analisadas por meio da presente pesquisa.

**Tabela 2**

*Base de dados utilizadas na pesquisa*

<b>Base de Dados</b>	<b>Frequência Absoluta (n°)</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
EBSCO	17	42,50%
Portal de Periódicos Capes	16	40,00%
Biblioteca Eletrônica SPELL	7	17,50%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

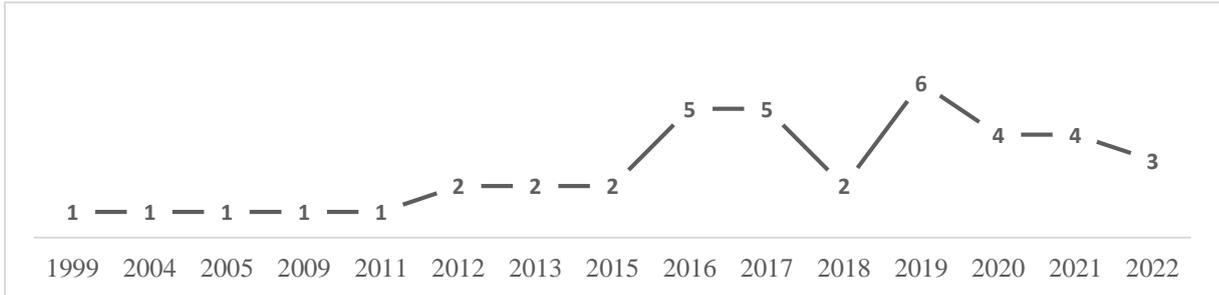
Fonte: dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 2 tem-se a quantidade de artigos recuperados em cada base de dados, em que o Portal de Periódicos Capes e a EBSCO participam com quase a mesma porcentagem, sendo que a base de dados EBSCO contribuiu com 42,50% da pesquisa, ou seja, 17 resultados e, o Portal de Periódicos Capes, com 40% (com 16 artigos). Vale destacar que, o Portal de Periódicos Capes é um dos maiores acervos científicos virtuais do país que reúne e disponibiliza conteúdos nacionais e internacionais (CAPES, 2022). Já a EBSCO dispõe de periódicos globais de acesso aberto (EBSCO, 2022). A Biblioteca Eletrônica SPELL agrega a produção científica disponibilizada eletronicamente por periódicos nacionais e por meio desta, obteve-se 7 resultados, o que corresponde a 17,50%. A seguir, por meio do Gráfico 1 tem-se a distribuição da produção no período das publicações sobre a temática, evidenciando a evolução do volume de artigos publicados pertinente aos temas utilizados na coleta dos dados ao longo dos anos.

**Gráfico 1**

*Distribuição da produção de estudos no período*

## Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial



Fonte: dados da pesquisa (2022).

De acordo com o Gráfico 1, nota-se que houve crescimento ao longo dos anos no volume de publicações sobre as temáticas analisadas nesta pesquisa. A primeira publicação recuperada nas bases foi publicada em 1999, quatro anos após a publicação do estudo de Simons (1995) que descreve sobre tais alavancas de controle. Dessa data até 2011, a produção não oscilou, se mantendo tímida e permanecendo com o resultado de apenas um artigo publicado por ano.

Portanto, entende-se que o fato das publicações (nas bases analisadas) relacionando as temáticas terem iniciado em meados de 1999 pode ter sua explicação por conta de que a primeira pesquisa de Simons sobre as alavancas de controle surgiu em 1995. Sabe-se que até os pesquisadores tomarem conhecimento da publicação da pesquisa na época, em que a tecnologia e o acesso as informações e as bases não era tão facilitada, leva alguns anos, além do tempo de realizar a pesquisa e publicá-la em periódico, o que normalmente é um processo moroso. Sendo assim, até ser disseminada e se tornar conhecida, foram quatro anos.

Ainda com relação ao Gráfico 1, em 2012 identificou-se um aumento nesse número, o qual manteve-se constante até 2015, com dois artigos publicados por ano, ou seja, dobrou a publicação. Já nos anos de 2016 e 2017 identificou-se aumento considerável de publicações, totalizando cinco publicações em ambos os anos. Contudo, no ano de 2018 houve um declínio nesse volume, o qual se reestabeleceu no ano de 2019, agora com seis publicações no ano, o período com maior número de estudos sobre as temáticas, publicados nas bases analisadas.

Entre 2020 e 2021 identificou-se a produção de quatro artigos, reduzindo para três no último ano 2022. Considerando que a coleta de dados realizou-se no mês de agosto e por conta disso, os estudos deste ano ainda estarem sendo publicados, entende-se que possa haver uma tendência de crescimento e adesão pelos pesquisadores com relação as temáticas abordadas, tanto nas publicações nacionais, quanto internacionais. Percebe-se que houve um maior interesse e utilização da temática no contexto das pesquisas para compreender as alavancas no contexto das mais diversas empresas e países, conforme será exposto adiante, nos resultados obtidos. Na Tabela 3 classifica-se a filiação dos autores dos 40 estudos recuperados nas três bases de dados analisadas.

**Tabela 3**

*Países de Filiação dos autores, quantidade de artigos e quantidade de pesquisadores*

País de Filiação dos Autores	Quantidade de artigos	Quantidade de pesquisadores (n°)	Quantidade de pesquisadores (%)
Alemanha	2	4	3,77%
Arábia Saudita	1	2	1,89%
Austrália	3	4	3,77%
Brasil	23	72	67,92%
Bélgica	1	3	2,83%
Canadá	1	1	0,94%

### Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

Espanha	1	1	0,94%
Finlândia	1	1	0,94%
França	5	6	5,66%
Holanda	1	3	2,83%
Noruega	1	1	0,94%
Portugal	1	5	4,72%
Reino Unido	3	3	2,83%
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>106</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2022).

É possível notar na Tabela 3 que dentre os países de filiação dos autores dos artigos recuperados, o Brasil destaca-se com 67,92% dos 106 autores de 40 estudos analisados, sendo que dessa porcentagem, 80,56% é representada por pesquisadores da Região Sul do país (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul). Os achados vão ao encontro da pesquisa de Turra, Juliani e Salla (2018) ao analisarem a área gerencial, pois também verificaram que há um predomínio de concentração das publicações nas regiões Sudeste e Sul do país, contudo, referente ao tema Gestão de Processos e Negócios. De qualquer forma, ressalta-se que pode haver viés nessa tendência de estudos brasileiros, pelos descritores de busca.

Em segundo, tem-se a França, compreendendo 5,66% do resultado, com 6 pesquisadores, seguida de Portugal, Alemanha, Austrália, dentre outros menos representativos. Ademais, se explica também pelo fato de que 23 estudos foram realizados por brasileiros ou em conjunto com pesquisadores brasileiros. Outro ponto que merece destaque é que a quantidade de autores brasileiros é explicada pela quantidade de co-autorias nesses estudos. Além disso, verificou-se que alguns pesquisadores brasileiros possuem pesquisas compartilhadas com autores de outros países, como França e Espanha.

A partir da análise dos países, sem considerar os autores e quantidade por artigo, pode-se observar que a temática tende a possuir maior destaque nos países do continente Europeu e Americano, já que, dos 13 países apresentados, 69,23% é representado por autores de países europeus e 15,23% por autores de países americanos. Por fim, outro aspecto a ser destacado é que dos 40 estudos, 17 foram publicados em língua estrangeira, seja inglês, espanhol ou francês. Isso demonstra também a necessidade de internacionalização e disseminação das pesquisas, para que sejam encontradas e lidas, tendo maior utilidade prática e teórica.

A seguir, a Tabela 4 descreve os dez artigos com maior quantidade de citações em valores absolutos a partir do Google Acadêmico (G.A.), bem como, o ano de publicação e a idade atual (em 2024) dos artigos.

**Tabela 4**

*Estudos mais relevantes de acordo com o número de citações*

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Idade</b>	<b>Citações G.A.</b>
Aldónio Ferreira; David Otley	<i>The design and use of performance <u>management systems</u>: An extended framework for analysis</i>	2009	15	2523
Margaret Abernethy; Peter Brownell	<i>The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study</i>	1999	25	1320
Tero-Seppo Tuomela	<i>The interplay of different <u>levers of control</u>: A case study of introducing a new performance measurement system</i>	2005	19	785
Sophie Tessier; David Otley	<i>A conceptual development of <u>Simons' Levers of Control</u> framework</i>	2012	12	716

### Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

Diane-Laure Arjaliès; Julia Mundy	<i>The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective</i>	2013	11	643
David S. Bedford	<i>Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance</i>	2015	9	489
Hans Bruining; Marcel Bonnet; Mike Wright	<i>Management control systems and strategy change in buyouts</i>	2004	20	262
Anja Heinicke; Thomas W. Guenther; Sally K. Widener	<i>An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control</i>	2016	8	203
Ana Paula Capuano Cruz; Fábio Frezatti; Diógenes S. Bido	Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle	2015	9	89
Jacobo Gomez-Conde; Rogério João Lunkes; Fabricia Silva Rosa	<i>Environmental innovation practices and operational performance: The joint effects of management accounting and control systems and environmental training</i>	2019	5	119

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Pode-se embasar a relevância dos assuntos analisados na quantidade de citações utilizadas ao decorrer do tempo, dos quais destaca-se o estudo de Ferreira e Otley (2009), intitulado originalmente “*The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*” e na tradução para o português “O design e o uso de sistemas de gerenciamento de desempenho: uma estrutura estendida para análise”, que foi o artigo mais citado, com 2523 citações, seguido do artigo “*The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study*”, na tradução: “O papel dos orçamentos nas organizações que enfrentam mudanças estratégicas: um estudo exploratório”, de Abernethy e Brownell (1999) com 1320 citações no momento em que foi realizada a pesquisa.

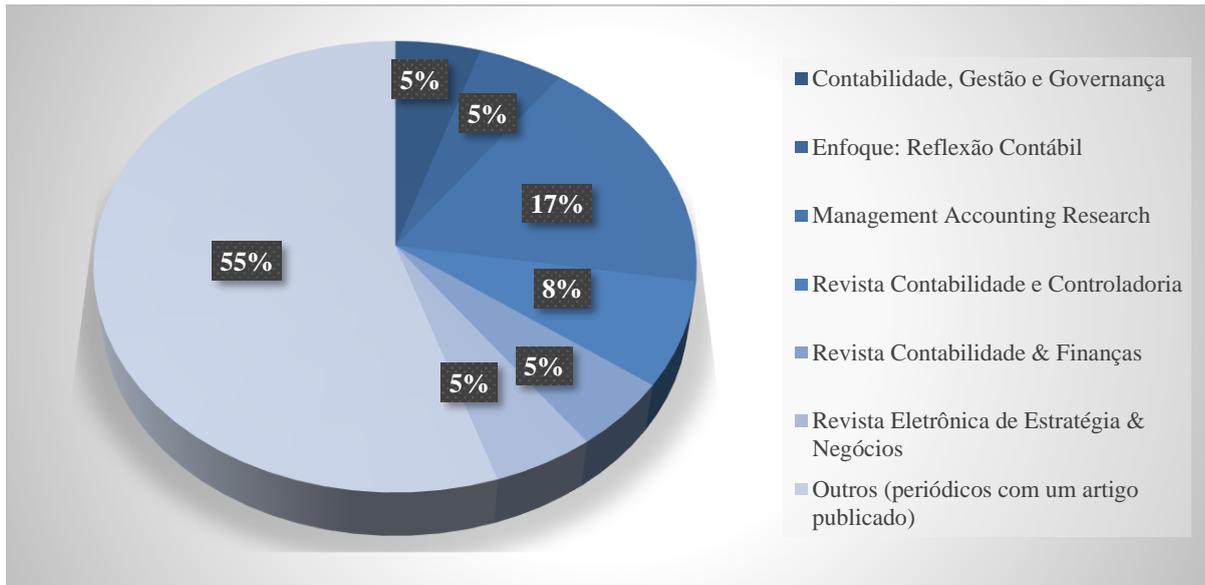
Chama a atenção que o estudo de Ferreira e Otley (2009) é mais atual do que outros três estudos evidenciados no quadro e possui o maior número de citações, demonstrando sua relevância e utilidade teórica e prática. Vale destacar o estudo de Gomez-Conde, Lunkes e Rosa (2019) que por ser o mais atual e não ter tido tanta oportunidade de ser citado, por ser recente, no entanto já possui destaque em citações até o momento. Evidencia-se também que, dentre os 10 artigos mais citados, apenas um é nacional, os demais referem-se a pesquisas internacionais.

Outro ponto a ser analisado refere-se aos títulos de tais artigos, que por mais que foram resgatados a partir dos descritores apresentados na Tabela 1, nove destes apresentam alguma das palavras de busca no título, sendo que apenas dois possui ambas as temáticas combinadas, como é o caso da pesquisa internacional intitulada “*The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective*” de autoria de Diane-Laure Arjaliès e Mundy (2013) e o estudo nacional intitulado “Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle”, de Cruz, Frezatti e Bido (2015). Também destaca-se a relação das temáticas abordadas de forma geral nos artigos com os termos “desempenho” e “estratégia”, o que relaciona-se com a contabilidade, controle e gestão, ou seja, contabilidade gerencial. No Gráfico 2, elenca-se a análise dos periódicos correspondentes aos artigos publicados, destacando-se os que possuem maior número de publicações (acima de uma) em relação aos 40 artigos recuperados.

#### Gráfico 2

*Periódicos dos artigos recuperados*

## Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial



Fonte: dados da pesquisa (2022).

A ordem dos periódicos listados a direita do Gráfico 2 segue a sequência degradê das cores, da mais escura para a mais clara vista no gráfico. A partir da análise de periódicos, conforme o Gráfico 2, verificou-se que os estudos sobre as temáticas analisadas, e no que refere-se às bases de dados utilizadas, os artigos foram publicados em 28 periódicos diferentes, ou seja, uma diversidade de periódicos estão aceitando artigos sobre as temáticas em questão, sendo que seis dos periódicos publicaram mais de um artigo sobre a temática, são estes: *Management Accounting Research* com 7 publicações, representando 17%, destacando-se como o periódico que mais publicou no período.

Na sequência, a Revista Contabilidade e Controladoria com 3 publicações, isto é, 8% e, na sequência, Enfoque: Reflexão Contábil, Contabilidade, Gestão e Governança, Revista Contabilidade & Finanças e Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, com 2 publicações cada, indicando 5% cada. Os 55% representam os 22 artigos recuperados e que foram publicados em diferentes periódicos. O achado é interessante, pois pode servir de base aos autores que estudam as temáticas, para estarem considerando a possibilidade de prepararem seus estudos para publicarem nestes periódicos, que já possuem outros artigos sobre os assuntos abordados nesta pesquisa e demonstram interesse na temática, ou seja, o assunto e tema está coaduna com seu foco e escopo. Na Tabela 5 a seguir apresentam-se as alavancas mencionadas e analisadas em cada um dos 40 artigos recuperados, como fundamentação e desenvolvimento dos estudos.

**Tabela 5**

*Uso das Alavancas de Controle de Simons (1995) nos artigos recuperados*

Título do Artigo	Controle de Diagnóstico	Sistema de Fronteiras	Sistema de Crenças	Controle Iterativo
Influência de pressões ambientais na formação de redes mediadas pelos sistemas de controle gerencial em incubadoras de empresas	x	x	x	x
Uso das alavancas de controle de Simons (1995) na gestão de uma cooperativa agroindustrial	x	x	x	x
Uso do sistema de controle gerencial como instrumento de implementação da estratégia: o caso de uma empresa familiar	x	x	x	x
Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle	x	x	x	x

### Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

Sistema de controle gerencial e sua contribuição para o equilíbrio das tensões dinâmicas	X	X	X	X
Uso dos SCG no gerenciamento das tensões dinâmicas: uma análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais	X	X	X	X
Influência dos sistemas de controle gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho	X	X	X	X
Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores	X	X	X	X
Um modelo de integração entre ferramentas de previsão: estudo aplicado ao transporte rodoviário de cargas	-	-	-	X
Tensões dinâmicas no sistema orçamentário de uma empresa familiar e a dualidade de estrutura	X	X	X	X
Alavancas de controle gerencial em hospitais: a influência da acreditação em outros sistemas de controle gerencial.	X	X	X	X
Associação entre uso do sistema de controle gerencial e desempenho organizacional	X	X	X	X
<i>Medición de actitudes en contextos organizacionales masculinos</i>	-	-	X	-
Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar	X	X	X	X
Contabilidade e institucionalismo organizacional: fundamentos e implicações da pesquisa	-	-	X	-
Relação entre sistemas de controle gerencial e comportamento organizacional	X	X	X	X
Aderência às alavancas de controle estratégico: estudo em uma indústria farmacêutica brasileira	X	X	X	X
Comportamento estratégico e uso dos sistemas de controle gerencial em cooperativas agroindustriais	X	X	X	X
Sistemas de controle estratégico e comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa pública do setor elétrico	X	X	X	X
Antecedentes do sistema de controle gerencial em cooperativas de crédito da região Sul do Brasil	X	X	X	X
A Influência da estruturação social entre as tensões dinâmicas e o desempenho estratégico	X	X	X	X
Relação entre formação estratégica e sistemas de controle gerencial	X	X	X	X
O uso dos sistemas de controle gerencial e técnicas de gestão operacional	X	-	-	X
<i>The contribution of management control systems to environmental capabilities</i>	X	X	X	X
<i>Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance</i>	X	X	X	X
Sistema de controle gerencial: análise empírica com foco nas tensões dinâmicas	X	X	X	X
<i>Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Management Control Systems</i>	X	X	X	X
<i>The agility-control-nexus: A levers of control approach on the consequences of agility in innovation projects</i>	X	X	X	X
<i>An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control</i>	X	X	X	X

### Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

<i>L'articulation des usages diagnostique et interactif d'un seul et même système de contrôle de gestion: le cas d'un système d'indicateurs environnementaux dans une entreprise française de vins et spiritueux</i>	X	-	-	X
<i>The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system</i>	X	X	X	X
<i>The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective</i>	X	X	X	X
<i>Environmental innovation practices and operational performance: The joint effects of management accounting and control systems and environmental training</i>	X	-	-	X
<i>Management control systems and strategy change in buyouts</i>	X	X	X	X
<i>The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study</i>	X	-	-	X
<i>Automatyzacja procesów rachunkowości zarządczej.</i>	X	X	X	X
<i>Management Control for Stimulating Different Types of Creativity: The Role of Budgets</i>	X	-	-	X
<i>A conceptual development of Simons' Levers of Control framework</i>	X	X	X	X
<i>The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis</i>	X	X	X	X
<i>Evaluating the usefulness of two proposed performance management frameworks: evidence from business practice</i>	X	X	X	X
<b>Total (em percentual):</b>	<b>92,50%</b>	<b>80,00%</b>	<b>85,00%</b>	<b>95,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Observa-se na Tabela 5 que, dos 40 artigos recuperados, 17 são em outras línguas, diferente da língua portuguesa. Nota-se que a alavanca mais utilizada pelos estudos foi o sistema de controle interativo, visto que 38 o usaram como embasamento para desenvolvimento das suas pesquisas, isto é, em 95% dos estudos localizados. Tal alavanca, de acordo com Simons (1995) se concentra em quatro características importantes: dados em constante mudança de natureza estratégica geral; a natureza estratégica dos dados garante a atenção de todos os níveis de gestão de forma regular; os dados são melhor analisados em grupos que incluem todos os níveis de funcionários e; o próprio sistema estimula essas discussões regulares.

Desta forma, atenta-se para uma busca de estímulo a pesquisa, aprendizagem organizacional e desenvolvimento de novas ideias. Ademais, destaca-se que esse sistema visa reavaliar e focar na busca de conhecimentos e estratégias para os negócios, de acordo com Silva et al. (2022) e, serve de alerta para controlar as incertezas, com o intuito da empresa adaptar-se rapidamente às mudanças necessárias (Anthony & Govindarajan, 2008).

Na sequência, destaca-se a alavanca de controle de diagnóstico, possuindo uma representatividade de 92,50%. Após, tem-se o sistema de crenças, com 85% e, por fim, com menor representatividade, o sistema de fronteiras, com 80%. Diante dos resultados, acentua-se a forte presença das quatro alavancas nos estudos analisados, em que a mais usual foi apontada 38 das 40 pesquisas e a menos usual em 32 dos 40 estudos localizados a partir da presente pesquisa.

Da mesma forma, constata-se que 32 artigos apresentaram as quatro Alavancas de Controle de Simons (1995) concomitantes, o que representa 80% dos artigos recuperados. A utilização das



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi identificar características bibliométricas da publicação de artigos que tratam das Alavancas de Controle de Simons e Contabilidade Gerencial. Diante disso, realizou-se uma pesquisa descritiva, bibliométrica e qualitativa, a partir da análise de artigos publicados por periódicos revisados por pares nas seguintes bases de dados: Portal de Periódico da Capes, SPELL e EBSCO, sendo a última que apresentou o maior número de artigos resgatados. Foram recuperados 40 artigos inerentes aos temas, dentre estes, nacionais e internacionais, dos anos de 1999 a 2022.

Explorando os artigos resgatados e a análise realizada, constatou-se que o país de filiação com maior produtividade entre os artigos recuperados é o Brasil, e neste, a região Sul do país destaca-se expressivamente com o maior número de autores que publicam sobre os assuntos. Em segundo momento, o continente Europeu possui participação considerável nos resultados obtidos, o que retrata grande potencial de crescimento nas publicações nacionais e internacionais.

Com relação as palavras-chave de maior impacto tem-se as próprias palavras de busca “*Simons Control Levers*” e “*Management Accounting*”, que se referem as Alavancas de Controle de Simons e Contabilidade Gerencial, o que se confirma a partir da nuvem de palavras elaborada a partir dos resumos traduzidos. Quanto aos periódicos que mais publicaram sobre os temas, percebeu-se que “*Management Accounting Research*” foi o que mais se destacou, com maior número de publicações de artigos referente aos temas analisados.

No que diz respeito aos artigos com maior número de citações, notou-se a partir dos resultados que, não foram os estudos mais antigos aqueles que possuem o maior número de citação, sendo que o estudo mais citado dentre os localizados foi o de Ferreira e Otley (2009). Ademais, estudos recentes, de 2019 já possuem um número de citações muito próximo de estudos publicados em 2015, quatro anos antes. Também ressalta-se que nem todos apresentam em seu título os termos de busca dos descritores, até porque a busca envolveu os termos no título, resumo e/ou palavras-chave. Outro achado interessante foi que dos 40 estudos, 32 utilizaram as quatro Alavancas de Controle de Simons de forma concomitante na sua análise, representando 80% das pesquisas, possivelmente para demonstrar as tensões dinâmicas existentes e a necessidade do equilíbrio. Ainda com relação ao uso das alavancas, notou-se que o sistema de controle interativo foi o mais utilizado nas pesquisas e o sistema de fronteiras/limites o que menos foi investigado.

Diante do exposto, nota-se diversas características bibliométricas nas pesquisas que tratam das temáticas correspondentes ao uso das Alavancas de Controle de Simons e Contabilidade Gerencial, as quais foram aumentando ao longo dos anos e continuam apresentando-se como oportunidade rica de investigação, tendo em vista a sua relevância por meio das citações. Ademais, no cenário internacional e especialmente nacional, demonstra-se como temática que possui contribuição, seja esta teórica, prática e/ou social para a área contábil e gerencial.

Sendo assim, a presente pesquisa contribui teoricamente por evidenciar as Alavancas de Controle de Simons mais e menos utilizadas nos estudos localizados e a combinação no uso das alavancas. Ainda, por apresentar diversos aspectos e características dos estudos sobre as temáticas aos pesquisadores da área contábil, especialmente aos da contabilidade gerencial, bem como, aos demais interessados na área e nas temáticas relacionadas. Também contribui na prática por demonstrar como as diferentes alavancas de controle são e podem ser úteis nos mais

## Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

diversos contextos organizacionais, auxiliando as empresas em suas estratégias de gestão.

Destaca-se que os resultados da pesquisa não podem ser generalizados, devido à delimitação da seleção das bases de dados analisadas, além dos filtros estabelecidos (critérios de inclusão e de exclusão), como é o caso dos descritores de busca, periódicos revisados por pares, e da restrição de acesso a diversos artigos, os quais foram excluídos da amostra, pois não eram disponibilizados de forma gratuita. Por conta disso, mesmo que o filtro de seleção tenha sido amplo, o mesmo pode ser considerado como limitante. Outra limitação é a forma de análise dos estudos e as técnicas utilizadas, neste caso, um estudo bibliométrico.

Sendo assim, como sugestão para pesquisas futuras, destaca-se a ampliação do estudo para outras bases de dados, bem como, a realização de uma revisão sistemática da literatura, visando uma análise aprofundada, considerando os resultados (práticos) de tais alavancas nos estudos, analisando onde os estudos foram aplicados, dentre outras possibilidades.

## REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204.
- Aguiar, A. B., & Suave, R. (2020). Pesquisa sobre Criatividade em Contabilidade Gerencial: Visão Geral e Oportunidades de Pesquisa no Contexto Brasileiro. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 14(1), 5-13.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Controle Gerencial*. 12. Porto Alegre: McGraw-Hill.
- Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. (2011). *Contabilidade Gerencial*. 3. São Paulo: Atlas.
- Beuren, I. M., Utzig, M. J. S., & Kloeppe, N. R. (2013). Impacto da integração do sistema de controle gerencial na eficácia da controladoria: um estudo nas empresas do setor elétrico da BM&FBovespa. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 12(3), 273-287.
- Caresia, F. D. M. (2022). *Sistema de Controle Gerencial e os Processos de Inovação em Empresas Industriais*. 2022. 109 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó.
- Cruz, A. P. C., Frezatti, F., & Bido, D. S. (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19, 772-794.
- Cruz, A. P. C., Quintana, A. C., Frare, A. B., Pereira, T. A., Buchweitz, M. J. R., & D'Avila, L. C. (2020). Associação entre uso do sistema de controle gerencial e desempenho organizacional. *Enfoque Reflexão Contábil*, 39(3), 99-113.
- Defaveri, I. R., Dal Vesco, D. G., & Strassburg, U. (2018). Uso dos SCG no gerenciamento das tensões dinâmicas: uma análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 12(2), 201-222.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.
- Frare, A. B., Horz, V., Quintana, A. C., & Cruz, A. P. C. (2021). Antecedentes do sistema de controle gerencial em cooperativas de crédito da região Sul do Brasil. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 24(1), 109-129.

### Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial

- Frezatti, F., Guerreiro, R., Aguiar, A. B. D., & Gouvêa, M. A. (2007). Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, 33-54.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W. & Brewer, P. C. (2012). *Contabilidade Gerencial*. 9. Rio de Janeiro: LTC.
- Gomez-Conde, J., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. (2019). Environmental innovation practices and operational performance: The joint effects of management accounting and control systems and environmental training. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(5), 1325-1357.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.
- Hülle, J., Kaspar, R., & Möller, K. (2011). Tomada de decisão por critérios múltiplos em contabilidade gerencial e controladoria – estado da arte e perspectivas da investigação baseada em estudo bibliométrico. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 18(5-6), 253-265.
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2020). Influência dos sistemas de controle gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(3), 543-556.
- Lakatos, E. M. (2021). *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Machado Junior, C., Souza, M. T. S., Parisotto, I. R. S., & Palmisano, A. (2016). As Leis da bibliometria em diferentes bases de dados científicos. *Revista de Ciências da Administração*, 18(44), 111-123.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2022). *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Marion, J. C. (2017). *Introdução à contabilidade gerencial*. São Paulo: Saraiva.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 3. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, E. K. F., & Boente, D. R. (2012). Análise bibliométrica da produção científica recente sobre contabilidade gerencial. *Revista Organizações em Contexto*, 8(15), 199-212.
- Pletsch, C. S., & Lavarda, C. E. F. (2016). Uso das alavancas de controle de Simons (1995) na gestão de uma cooperativa agroindustrial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 10(28), 18-31.
- Santos, D. F., Baggio Fabricio, A. C., & Silva, E. D. (2020). Sistemas de controle e alinhamento estratégico de Simons na visão de professores-tutores do ensino a distância (IES). *EaD em Foco*, 10(2).
- Sell, F. F., Pletsch, C. S., Lavarda, C. E. F., & Jesus Silva, T. B. (2023). Modelo alavancas de controle: uma abordagem quanto às características dos estudos nacionais e internacionais. *Revista Reuna*, 28(2), 1-22.
- Silva, T. B. D. J., Beuren, I. M., Monteiro, J. J., & Lavarda, C. E. F. (2022). Comportamento estratégico e uso dos sistemas de controle gerencial em cooperativas agroindustriais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 112-125.
- Silva, M. Z., Dani, A. C., & Santos, C. A. (2018). A relação da acreditação com o isomorfismo institucional e com os artefatos de contabilidade gerencial nos hospitais da região Sul do Brasil. *Desenvolvimento em Questão*, 16(44), 562-597.
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Souza, R. F., Schnell, M., & Dal Vesco, D. G. (2018). A controladoria na gestão hospitalar: um estudo em um hospital universitário público no paraná. *RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 15(3), 1-19
- Tessier, S. & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' levers of control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.

**Um Estudo sobre as Alavancas de Controle de Simons na Contabilidade Gerencial**

- Turra, M. E. D., Juliani, L. I., & Salla, N. M. C. G. (2018). Gestão de processos de negócio-bpm: um estudo bibliométrico sobre a produção científica nacional. *Revista Administração em Diálogo*, 20(3), 46-68.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 757-788.