



SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL: UMA INVESTIGAÇÃO DA LITERATURA

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM: AN INVESTIGATION OF THE LITERATURE

ALESSANDRA DE LIMA KLATES

Graduanda em Ciências Contábeis. Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO)

STELLA MARIS LIMA ALTOÉ

Doutora em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Professora no curso de Ciências Contábeis e no Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado Profissional) na Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO)

RESUMO

O objetivo da pesquisa é investigar as características da literatura sobre Sistemas de Controle Gerencial (SCG). Os procedimentos de coleta resultaram em 44 artigos no período de 2006 a 2021, em periódicos nacionais. Diante dos resultados, conclui-se que houve crescimento significativo de pesquisas sobre SCG com ênfase na inovação, uso e funcionalidade, fatores que espelham diretamente o desempenho e sucesso organizacional. Com a quantidade e diversidade de temas abordados nas publicações científicas sobre SCG, constata-se que não existe um modelo único e padrão de sistema, mas sim, sistemas alinhados as particularidades que incluem fatores internos e externos de cada organização.

Palavras-chave: Sistemas de controle gerencial; Produção científica; Bibliometria.

ABSTRACT

The objective of the research is to investigate the characteristics of the literature on Management Control Systems (MCS). The collection procedures resulted in 44 articles from 2006 to 2021, in national journals. In view of the results, it is concluded that there has been a significant growth in research on MCS with an emphasis on innovation, use



and functionality, factors that directly mirror organizational performance and success. With the number and diversity of topics covered in scientific publications on MCS, it appears that there is no single model and system standard, but systems aligned with the particularities that include internal and external factors of each organization.

Keywords: Management control systems; Scientific production; Bibliometrics.

1 INTRODUÇÃO

No processo decisório empresarial, é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos relevantes para o alcance de objetivos (GIL; BIANCOLINO; BORGES, 2010), sabe-se que desde o surgimento da contabilidade ela tem atuado como um importante instrumento fornecedor dessas informações e dados contábeis, que são cruciais no desempenho e suporte da gestão (MEDEIROS, 2008). A sobrevivência e o desenvolvimento da empresa estão condicionados ao alcance da eficácia e a forma como é gerida pode ditar seu sucesso ou fracasso. Administrar é um grande desafio, mesmo no melhor dos cenários (CORONADO, 2013).

As transformações rápidas e a competição do mundo empresarial, tem fomentado uma busca incessante por diferencial competitivo, algo que destaque a entidade das demais. As empresas têm a necessidade de novos produtos, processos, modelos de negócios e inovação (FREZATTI et al., 2015). A busca por adaptação é um desafio constante para os gestores das organizações, que demandam o uso adequado de instrumentos gerenciais (BALBINOT; RESKE FILHO, 2005).

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) condiciona as organizações no planejamento do perfil de gestão, sendo vital uma conciliação de artefatos flexíveis, alinhados à empresa (CHENHALL, 2003). O processo de tomada de decisão é realizado nas organizações todos os dias e engloba desde as decisões mais simples até as escolhas que podem afetar o progresso geral dessas entidades, ou seja, sua função no mercado mundial, sua continuidade, progressão ou não progressão (BERTONCINI et al., 2013).



O SCG está profundamente relacionado com o sucesso na tomada de decisão (FRARE et al., 2021). Segundo Otley (1980 *apud* BEUREN et al., 2018) o SCG compreende sistemas de controle formal e informal da empresa, que operam simultaneamente. Os controles formais, como orçamentos, contribuem para o planejamento e limitação da inovação, enquanto os controles informais subsidiam uma vasta série de informações de forma versátil (CHENHALL, 2003).

Segundo Nisiyama e Oyadomari (2012), para garantir que as atitudes e decisões de seus funcionários sejam coesos com os objetivos e estratégias da organização, o SCG engloba todos os mecanismos e sistemas que os gerentes dispõem para manter a finalidade empresarial nivelada. Portanto, um sistema bem elaborado permite o gerenciamento correto das informações, garantindo a integridade, confiabilidade e segurança de acesso à informação. Nesse sentido, o uso preciso de um SCG se apresenta de forma relevante no contexto empresarial, sendo essencial para o sucesso da gestão organizacional, pois sem o uso desses mecanismos gerenciais, as informações estariam dispersas, o que ocasionaria uma interferência no processo de gestão.

O objetivo do presente trabalho é investigar as características da literatura sobre SCG. O problema de pesquisa, pode se sintetizado no seguinte questionamento: Quais são as características da literatura sobre SCG? Desse modo, a pesquisa apresentada, assumiu como objetivos específicos, mapear as publicações e ressaltar empiricamente a importância do uso de SCG, trazendo alicerces a base de dados da biblioteca eletrônica Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL).

A justificativa para a realização deste trabalho parte da finalidade de compreender melhor os diversos contextos em que o SCG é estudado, também parte da condição de ser um tema que mais recebe destaque dentro da literatura de Contabilidade Gerencial (RIBEIRO; TAVARES, 2017).

A relevância da presente pesquisa está apoiada na significatividade dos SCG para influenciar os gestores a atingirem os seus objetivos organizacionais (OYADOMARI et al., 2010) e a pertinência no qual os meios de publicações mostram as tendências e



características sobre o SCG que podem ser observadas e promovidas pela presente investigação, direcionando as perspectivas das pesquisas que exploram o SCG.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda uma breve conceituação sobre as categorias escolhidas: sistemas de controle gerencial e bibliometria. Ainda, apresenta uma série de estudos bibliométricos anteriormente produzidos ligados aos SCGs.

2.1. SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL (SCG)

Embora possua reconhecimento literário progressista há mais de 40 anos, ainda se observa contradição entre a definição do conceito de SCG, não tendo um acordo em sua definição no mundo literário (SANTOS; LUNKES, 2017). Isso acontece, porque os termos, contabilidade gerencial, sistemas de contabilidade gerencial, sistemas de controle gerencial e controles organizacionais são distintos, quando utilizados são trocados uns pelos outros (CHENHALL, 2003). O SCG é mais abrangente, envolve o sistema de contabilidade gerencial e outros artefatos e controles necessários para a organização.

Langevin e Mendoza (2013) definem SCG como um dispositivo de avaliação e medição do desempenho, para ponderar se os resultados estão alinhados ao propósito empresarial. Os SCG atuam como depósito de informações, que contempla todos os mecanismos e procedimentos adotados para gerar conhecimento. Empresas são desafiadas por conta de muitos fatores internos e externos, o SCG surge para facilitar o monitoramento e a implementação das metas organizacionais e identificação de problemas, melhorando as práticas existentes, a concorrência e a inovação das empresas (BEUREN; SANTOS; THEISS, 2018).



Segundo Merchante e Van der Stede (2007, *apud* FRARE et al., 2021), os SCG exercem duas funções fundamentais: controle estratégico e controle gerencial. O controle estratégico é voltado ao espaço externo, pretende guiar os planos organizacionais, classificar as atividades, nortear a visão da alta administração e encorajar diretores. Já o controle gerencial tem o eixo no espaço interno, projetado para influenciar os funcionários a conduzir seus esforços para as metas organizacionais.

O SCG é uma ferramenta de gestão eficaz utilizada para orientar o planejamento, à execução e controle das atividades empresariais para atingir as metas estipuladas, diante das mudanças e oscilações de mercado que assombram a administração. A adaptação às mudanças é considerada uma forma natural para as empresas sobreviverem no mercado. Para entender o desempenho organizacional de suas ações, a gestão precisa avaliar como a utilização de recursos estão sendo aproveitados (BALBINOT; RESKE FILHO, 2005).

Segundo Gomes (1996) uma compreensão correta do conceito de SCG, pode ser usada como uma ferramenta eficaz para o gerenciamento das organizações onde se percebe a ânsia de continuar existindo, não apenas como uma forma de sobrevivência, mas como uma verdadeira alavanca de progresso e bem-estar social. Segundo Ritta e Lavarda (2017) os elementos essenciais que compõem o SCG são das características das organizações da área em que atuam. As organizações precisam propor suporte organizacionais adaptáveis que possibilitem a interação entre indivíduos. Todos os conceitos apresentados se direcionam para o consenso entre colaboradores e organização para o alcance dos objetivos organizacionais, concedendo a conferência e avaliação da atividade realizada para a tomada de decisão.

2.2. ESTUDOS BIBLIOMÉTRICOS SOBRE SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL (SCG)



A bibliometria, por meio de evidências, colabora para enaltecer a pesquisa acadêmica, além de apresentar rotas e inclinação de estudos e estratégias para a execução de pesquisas (LEITE FILHO, 2008). Estudos bibliométricos de revisão originaram com a finalidade de esclarecer o aprendizado sobre a área, mostrar tendências e apoiar o seu fortalecimento e evolução.

A bibliometria é um tipo de estratégia mensurável que veio com a carência de se estimar e ponderar a produção científica e toma como fundamento a Lei de Lotka, que mensura a fertilidade da produção dos autores; a Lei de Bradford, que verifica o rendimento das revistas; e a Lei de Zipf, que pondera a constância com que as palavras aparecem (VANTI, 2002). Os estudos bibliométricos por suas características tem a aptidão de instigar os pesquisadores, pois quando um conteúdo ou tema alcança um válido nível de desenvolvimento é natural as pesquisas se direcionem para esse assunto, com a intenção de retratar certas particularidades, tais como os autores mais atuantes no ramo (SAMPAIO, 2008).

Diante disso, é óbvio que o levantamento bibliométrico coopera para a área selecionada, pois destaca tudo o que é fundamental para a promoção do conhecimento, além de poder compreender o comportamento das pesquisas em setores específicos. Os modelos administrativos, principalmente a formalização dos SCG e a profissionalização progressiva da gerência, sofre transformações profundas por conta das situações de incerteza que as empresas enfrentam, para a definição de metas, o conhecimento do processo de transformação e o processo de tomada de decisão (SAMPAIO, 2008).

Quanto maior tem sido a importância dada pelos administradores ao desenho de SCG, pelas organizações, maior tem sido também, a quantidade de artigos, livros e diversos trabalhos que, resgatando ideias e princípios de décadas passadas, apresentam formas alternativas de se lidar com o desenho de sistemas de controle, ligadas fundamentalmente em abordagens qualitativas, onde o contexto social e a cultura são vistos como as variáveis relevantes (WAKULICZ, 2016).



Conforme Borda e Murcia (2006) a publicação acadêmica é um dos modos essenciais para a disseminação do conhecimento científico pelo mundo. Os artigos são importantes para compreender os eventos que conduzem o conhecimento (BEUREN; NASCIMENTO, 2014).

Em virtude de compreender o assunto, autores realizam pesquisas bibliométricas para mapear, investigar e analisar o tema estipulado, empregando diversos banco de dados. Mediante o exposto, no Quadro 1, apresenta-se um panorama dos estudos relacionados ao SCG, destacando seus respectivos objetivos e principais resultados.

Quadro 1 – Estudos anteriores

Autores	Objetivo	Metodologia	Resultados obtidos
Brizolla, Chiarello e Lavarda (2014)	Revelar a sociometria e a bibliometria pertencente ao tema controladoria e contabilidade gerencial nos artigos publicados em periódicos internacionais.	Empírico-analítica, uma perspectiva longitudinal a partir de pesquisa documental em 19 periódicos internacionais de negócio, gestão e contabilidade.	As abordagens encontrados com maior taxa de repetição estão relacionados ao desempenho gerencial e organizacional, abordagens de práticas em contabilidade gerencial e a contabilidade como instrumento no desempenho gerencial. A Accounting, Organizations and Society foi a revista que mais publicou sobre o assunto, a maioria dos artigos possui dois autores.
Ritta e Lavarda (2017)	Verificar a produção científica sobre controle gerencial nos periódicos internacionais.	Pesquisa de natureza descritiva, com abordagem quantitativa, do tipo bibliométrica, nos periódicos disponíveis em meio eletrônico da área de gestão.	A maior parte dos artigos foi do tipo empírico e de natureza exploratória. O foco das pesquisas tem como temas a funcionalidade de artefatos contábeis e da estrutura do sistema de controle gerencial. A teoria da



			Contingência foi a principal base teórica do constructo dos artigos.
Klein e Soutes (2020)	Classificar as pesquisas que associam SCG ao evento da inovação.	Pesquisa de revisão sistemática da literatura.	Os achados indicam cinco categorias emergentes: i) uso de SCGs, ii) fundamentos do SCGs, iii) estratégia organizacional, iv) gestão de tipos de inovação e v) comportamento humano.
Frare et al. (2021)	Analisar quais as características das publicações sobre SCG.	Descritivo e quantitativo, os dados foram coletados na base da Web of Science (WoS, Clarivate Analytics).	Expansão de publicações a partir de 2007, volumosa aparição de universidades e pesquisadores da Austrália, maior rede de colaboração internacionais provindas de autores norte americanos e palavras-chaves contemporâneos que alegam assuntos como sustentabilidade, inovação, psicologia e equações estruturais.
Santos e Lunkes (2017)	Explorar as especificidades do CG e do SCG em uma representativa amostra científica de trabalhos do corpo teórico do assunto.	Descritivo, pesquisa-ação, efetivada pelo instrumento ProKnow-C.	Dentre as abordagens enfatizadas no levantamento da evolução temporal destaca-se a Aprendizagem Organizacional, Mecanismos de Controles Organizacionais (Clã, Burocracia e Mercado), Teoria da Agência, Teoria Contingencial, Estratégia, Sistema como Pacote de Controles, e também enfoques Psicológicos e Sociológicos.
Frezatti et al. (2012)	Analisar o perfil de desenvolvimento das empresas brasileiras no	Pesquisa descritiva, desenvolvida com perspectiva exploratória.	Caso a entidade queira utilizar artefatos para o controle gerencial,



	que se refere aos atributos da contabilidade gerencial.	O estudo foi desenvolvido como parte de um projeto-eixo, por meio de uma survey.	ela deve rever a estruturação de seus atributos.
Oro e Lavarda (2020)	Categorizar os estudos que relacionam os respectivos SCG e o fenômeno da inovação.	O método utilizado na pesquisa originária deste artigo foi o de revisão sistemática da literatura, com busca nas bases de dados Scopus, Web Of Science e Science Direct por meio de palavras-chave em inglês e português.	As cinco categorias emergentes em pesquisas que relacionam o SCG com a inovação foram: Uso de SCG, Fundamentos do SCG, Estratégia Organizacional, Gestão de Tipos de Inovação e Comportamento Humano.
Lunardi et al. (2019)	Realizar um estudo bibliométrico dos artigos na área de contabilidade gerencial publicados em dez importantes revistas internacionais de contabilidade, no período de 2001 a 2011.	Pesquisa de artigos publicados em dez revistas internacionais de contabilidade no período analisado de 2001 a 2018. Descritiva, para classificação dos periódicos utilizou-se o estudo de Hesford et al. (2007).	Os temas mais investigados foram mensuração e avaliação de desempenho e sistema de controle gerencial, constata-se que as pesquisas de assimetria de custos e mudanças na contabilidade gerencial ganharam destaque.

Fonte: os autores (2022).

Considerando o propósito desse estudo, e a relevância de realizar estudos com natureza bibliométrica, conforme Quadro 1, na sequência serão apresentados os delineamentos adotados na presente pesquisa.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS



Na presente pesquisa foi realizado um estudo bibliométrico. Otley (1934 *apud* PIMENTA et al., 2017) define que a bibliometria é um método de identificação científica de informações por meio de ferramentas estatísticas e é adequada para fontes de informação. Ferreira e Alvarenga (2011) acreditam que o objetivo da pesquisa no campo da bibliometria é avaliar os resultados das atividades intelectuais de pesquisadores e acadêmicos.

O presente artigo tem como proposta investigar as características da literatura sobre SCG. Para alcançar o objetivo, este estudo adotou o processo denominado ProKnow-C (Knowledge Development Process – Constructivist), com a intenção de ter uma pesquisa científica com fundamentação, pois expressa um agrupamento de ferramentas contínuos pela definição do dispositivo de busca de artigos científicos a ser utilizado, seguindo por ferramentas até alcançar a etapa de filtragem e seleção do portfólio bibliográfico relevante acerca do tema. Segundo Karlsson (2008 *apud* LACERDA et al., 2012) os procedimentos para a seleção de referencial teórico, faz-se necessário uma revisão da literatura acadêmica sobre a área de pesquisa, para obter o respaldo científico, justificar a escolha do tema e a retribuição dele, provocar uma justificativa sobre o seu posicionamento metodológico e ater o alvo da pesquisa, tornando-a um projeto realizável.

Seleção do portfólio bibliográfico

Nesta etapa inicial, três processos são realizadas: (a) seleção dos artigos na base de dados; (b) filtragem dos artigos selecionados com base no alinhamento de pesquisa; e, (c) o teste de representatividade do portfólio bibliográfico. Tendo como produto artigos apontados como pertinentes ao tema de SCG. Salienta-se que o uso da base de dados, foi com o intuito de amparar as buscas de referências bibliográficas, sejam periódicos, livros, teses, relatórios, anais de eventos, dentre outros (LACERDA et al., 2012).

Seleção do banco de artigos bruto

Nesse processo foram definidos os eixos que norteiam a pesquisa sobre SCG: análise das publicações relacionadas; características da literatura; e, a importância do



uso de SCG. Com os eixos definidos, é possível identificar a formação do banco de artigos bruto, composta por três etapas distintas: (a) definição das palavras-chave; (b) definição da base de dados; e, (c) busca pelos artigos na base de dados com as palavras-chave.

(a) Definição de palavra-chave

As escolhas das palavras-chaves que atribuíram o filtro para a seleção dos artigos, foram, sistemas de controle gerencial, controle gerencial e sistema gerencial ligadas ao eixo desta pesquisa.

(b) Definição da base de dados

Com a definição das palavras chaves, seguiu para determinação da base de dados. A base de dados adotada foi a biblioteca eletrônica SPELL, que se trata de um repositório de artigos científicos. Após a definição da base, iniciou-se a busca, utilizando-se as combinações das palavras-chaves definidas para a pesquisa, restringindo-se aos campos de títulos dos artigos, palavras-chaves e resumos.

(c) Busca dos artigos nos bancos de dados com as palavras-chaves

Nessa fase, com as buscas realizadas na plataforma SPELL, retornaram 276 artigos que passaram a compor o banco de artigos bruto dessa pesquisa. Salienta-se que a busca foi realizada no final do mês de dezembro de 2021 sem restrição temporal. Para ordenar os estudos que fazem parte da estruturação do banco de artigos foi utilizado o Excel como gerenciador bibliográfico.

Filtragem do banco de artigos brutos

Esta fase se inicia com a filtragem dos artigos indicados na base de dados. Foram levados em consideração alguns aspectos, tais como (a) a presença de artigos repetidos; (b) o alinhamento dos títulos dos artigos com o tema; (c) o reconhecimento científico dos artigos; e, (d) alinhamento dos resumos com os temas.

(a) Exclusão de artigos repetidos

Como a pesquisa é realizada em uma base, onde são inseridas as palavras-chaves de busca, é comum que a busca retorne alguns artigos duplicados, pois as



plataformas de busca filtram pelas palavras em títulos, resumos e palavras-chaves dos trabalhos. Nesta etapa foram excluídos 2 artigos, resultando em 274 artigos.

(b) Alinhamento dos títulos dos artigos com o tema

Foi realizada a leitura dos títulos dos 274 trabalhos e descarte de artigos em que o título não estava alinhado ao tema, nessa etapa são descartados parte dos artigos que compõem o atual portfólio, permanecendo apenas 57 artigos para a próxima etapa.

(c) Reconhecimento científico dos artigos

Nesta etapa foi realizada a verificação da relevância científica dos artigos selecionados. Para a busca pela relevância científica se constitui na busca da quantidade de citações que cada artigo possui, no Google Acadêmico. Buscando pelo título do artigo, na ferramenta, ela retorna à quantidade de citações que o trabalho possui. O ponto de corte para a classificação de artigos foi de 1 ou mais citações. Artigos que foram citados 1 ou mais vezes permanecem no portfólio, os demais foram descartados. De 57 artigos nessa fase mantiveram-se 44 trabalhos.

(d) Alinhamento dos resumos com o tema

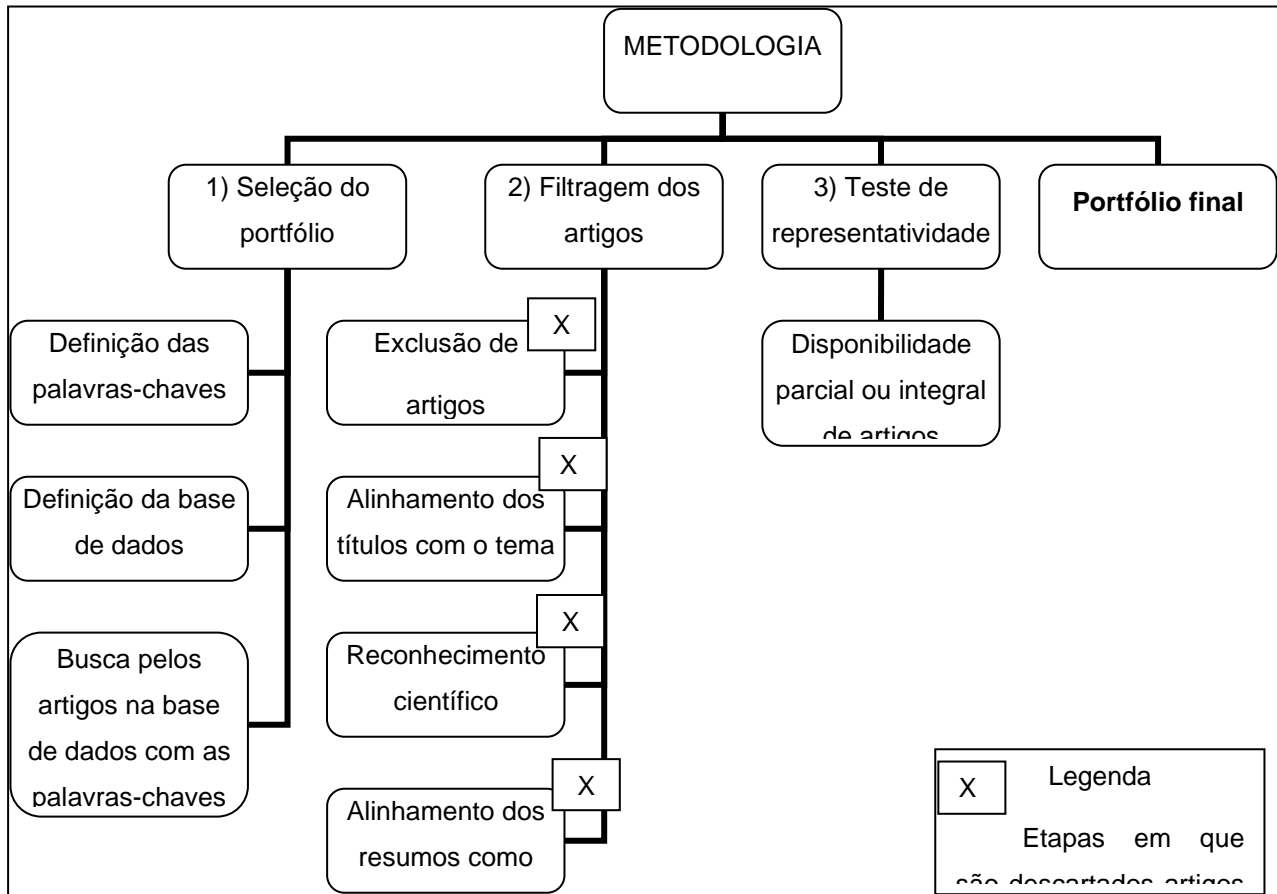
Em seguida, foi realizado a leitura dos resumos dos artigos, possibilitando verificar se o artigo está realmente alinhado ao tema de pesquisa.

O teste de representatividade do portfólio bibliográfico

Nessa etapa, foi realizada a união dos artigos com reconhecimento científico, e a pesquisa da disponibilidade integral dos artigos. Se o trabalho não estiver disponível integralmente, é descartado. Para os artigos disponíveis integralmente, procedeu-se a leitura integral, assim mantiveram-se os 44 artigos. A Figura 1, representa o procedimento.

Figura 1 – Procedimento metodológico





Fonte: elaboração própria com base em Afonso et al. (2011).

Ao final do processo foram selecionados 44 artigos reconhecidos cientificamente e alinhados com o tema para a composição do portfólio. A lista final dos trabalhos selecionados é apresentada no Apêndice A.

Com base da lista final dos trabalhos (apêndice A), os 44 artigos do portfólio foram escritos por 87 diferentes pesquisadores, da qual se pode observar que o estudo de cunho teórico em sua maioria é elaborado em parceria de um ou mais dois autores, facilitando a maior aproximação de ideias, opiniões e similaridade de texto.

O processo de análise ocorreu com elaboração de recursos visuais (figuras e tabelas), por intermédio do Excel, realizado por meio de contagem de citações e autores, análise do perfil de autores que apareceram com maior frequência na pesquisa, também



suas respectivas linhas de pesquisa e de interesse, análise de palavras chaves utilizadas pelas publicações, cujo objetivo foi apresentar as características das publicações sobre SCG e com elas as sua tendências. Foram realizadas análises descritivas sobre os achados, de maneira a relacioná-los com a literatura existente.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS ARTIGOS E AUTORES

A amostra da pesquisa compreende 44 artigos científicos publicados durante os anos de 2006 a 2021. Considerando os 16 anos analisados, pode-se notar um aumento de publicações sobre SCG sobretudo no ano de 2020, onde acontece o auge das publicações. Esta evolução pode ser verificada na Tabela 1.

Tabela 1 – Evolução temporal da produção científica sobre SCG com reconhecimento científico

Ano	Qtde.	Ano	Qtde.	Ano	Qtde.	Ano	Qtde.
2006	1	2010	3	2014	4	2018	3
2007	1	2011	1	2015	1	2019	4
2008	1	2012	4	2016	6	2020	9
2009	1	2013	2	2017	2	2021	1
Total de 44 artigos							

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Por conta desta pesquisa ocorrer no ano de 2021, as publicações de deste ano apresentam baixa incidência no portfólio final, pois sua relevância está sendo comprovada por meio de citações de artigos posteriores a sua publicação, então trabalhos recentes dificilmente integram a base de dados para a análise, logo o baixo



número de artigos apresentados no ano de 2021 se justifica em decorrência de ser o ano de realização do estudo, conforme pode ser observado na Tabela 1.

A Tabela 2 demonstra os periódicos com maior quantidade de artigos publicados sobre o tema, conforme a composição deste portfólio, apresenta o número de artigos publicados e o seu respectivo periódico. Além de demonstrar os periódicos mais prolíferos, apresenta o número de citações desses periódicos.

Tabela 2 – Periódicos mais prolíferos e mais citados

Periódicos	Nº artigos	Nº citações	Qualis
Revista de Administração Contemporânea	3	107	A2
Revista Universo Contábil	4	86	A2
Brazilian Business Review	4	65	A2
Revista Eletrônica De Administração	1	57	B1
Revista de Administração e Inovação	2	63	B1
Revista de Gestão	2	37	B1
Contabilidade Vista & Revista	4	28	A2
Revista Contabilidade E Finanças	2	28	A2
Enfoque Reflexão Contábil	4	19	B1
Revista Capital Científico	3	16	B3
Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade	2	13	B1
Revista de Administração, Contabilidade e Economia	1	12	B3
Revista Organizações em Contexto	1	10	B2
Accounting, Management and Governance	2	9	B1
Advances in Scientific and Applied Accounting	2	8	A2
Revista Evidenciação & Finanças	1	7	B3



Revista Mineira de Contabilidade	1	7	B3
Revista Eletrônica de Administração e Turismo	1	6	B3
Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	1	4	B1
Gestão e Planejamento	1	3	B2
Revista de Contabilidade e Organizações	1	3	A2
Revista Eletrônica de Ciência Administrativa	1	1	B1
Total	44	589	

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Os 44 artigos, apresentam 22 periódicos diferentes, destacam -se *Brazilian Business Review*, *Contabilidade Vista & Revista*, *Enfoque Reflexão Contábil* e *Revista Universo Contábil* com 4 artigos simultaneamente. Em seguida os periódicos *Revista De Administração Contemporânea* e *Revista Capital Científico*, ambas com 3 artigos. Ao mesmo tempo constituem 22 artigos, o que apresenta cerca de 50% da amostra, conforme a Tabela 2 apresentada.

De acordo com a Tabela 2, os periódicos mais citados estão de acordo com os periódicos mais prolíferos, com destaque para a *Revista De Administração Contemporânea*, *Revista Universo Contábil* e *Brazilian Business Review*. Com isso pode-se notar a relevância destes 3 periódicos, acerca das publicações sobre SCG.

A *Brazilian Business Review (BBR)*, é editada e apoiada pela FUCAPE BUSINESS SCHOOL, uma das principais escolas de negócios brasileiras, a BBR publica pesquisas em todas as áreas de negócios. A revista tem interesse em temas sobre gestão, contabilidade, controladoria, finanças, gestão da informação, gestão da inovação, estratégia e economia.

Contabilidade Vista & Revista pertence ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade (PPGC/Cepcon) apoiada pelo Departamento de Ciências



Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. A revista tem interesse na área de Contabilidade, Controladoria e Finanças.

A *Revista Enfoque: Reflexão Contábil (RERC)*, é mantida, principalmente, com recursos do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá (UEM). A RERC prioriza a publicação de resultados de pesquisas inovadoras e com alguma efetiva contribuição para área contábil, abrangendo seus diversos tipos organizacionais e áreas.

A *Revista Universo Contábil* pertence ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau (PPGCC/FURB), tem interesse nas áreas de contabilidade, acionário e mercado financeiro.

Revista de Administração Contemporânea (RAC). Mantida pela Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), tem interesse em trabalhos que abordem questões contemporâneas de importância regional com as articulações com o contexto global.

A *Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe)* é mantida pela Universidade Estadual do Centro Oeste-UNICENTRO tem interesse em publicar trabalhos científicos que contribuam para o desenvolvimento na área de Ciências Sociais Aplicadas, relacionado às organizações públicas ou privadas.

Tabela 3 – Frequência de periódicos por classificação

Qualis	Qtde. de Periódicos	Freq. %
A2	7	31,82
B1	8	36,36
B2	2	9,09
B3	5	22,73
Total	22	100%

Fonte: dados da pesquisa (2022).



Os resultados também revelam que os artigos sobre SCG estão concentrados em periódicos com classificação Qualis/Capes B1 (36,36%), A2 (31,82%), B3 (22,73%) e B2 (9,09%), segundo os dados da Tabela 3. O Qualis Capes, possui 8 classificações para periódicos: A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C. A classificação mais elevada que um periódico pode receber é A1, e C, a classificação mais baixa tendo a pontuação zero. Esse resultado indica que o SCG é um assunto discutido em periódicos considerados relevantes no cenário contábil conforme a suas classificações, com ênfase em periódicos vinculados aos programas de pós-graduação da área contábil.

Após a essa exposição dos principais periódicos, segue para a evidenciação dos autores mais produtivos, foram elencados os autores em destaque que ocupam o 1º, 2º e 3º lugar, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 – Autores mais produtivos

Posição	Nome	Qtde.	Freq.%
1º	Ilse Maria Beuren	15	11,54%
2º	Vanderlei dos Santos	5	3,85%
3º	Carlos Eduardo Facin Lavarda	4	3,08%
	Fabio Frezatti	4	3,08%
	José Carlos Tiomatsu Oyadomari	4	3,08%
Total		32	24,62%

Fonte: dado da pesquisa (2022).

Os artigos foram produzidos por 87 autores que acumularam uma quantidade de 130 autorias. A autora Ilse Maria Beuren, possui o maior número de publicações (11,54%), seguido por Vanderlei dos Santos (3,85%), ocupando a terceira posição tem-se, Carlos Eduardo Facin Lavarda (3,08%), Fabio Frezatti (3,08%) e José Carlos



Tiomatsu Oyadomari (3,08%), observado na Tabela 4. Essa informação é relevante pois permite a novos pesquisadores avaliar a produção científica de autores que se mostraram relevantes para a área de pesquisa. Conhecer pesquisadores com reconhecimento da autoria é fundamental para ampliar os conhecimentos e favorecer o enriquecimento do vocabulário, com trabalhos sob diferentes ângulos de uma mesma área.

Ilse Maria Beurem é doutora em Controladoria e contabilidade – FEA/USP (1995) e professora do programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Tem interesse em pesquisas sobre controladoria, SCG e controles de gestão. Vanderlei dos Santos é doutor em Contabilidade UFSC. Tem como interesse de pesquisa: SCG, Folga Organizacional, Justiça Organizacional, além de temas psicológicos relacionados à Contabilidade. Carlos Eduardo Facin Lavarda doutor em Contabilidade pela Universidade de Valência (Espanha, 2008) homologado pela USP (2009), é professor da UFSC e estuda os processos de mudança de instrumentos de contabilidade e controle gerencial, utilizado pelas organizações para alcançar seus objetivos. Fábio Frezatti é doutor em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP (1996). Hábil em fluxo de caixa, orçamento, planejamento de negócios, contabilidade e Balanced Scorecard. José Carlos Tiomatsu Oyadomari é doutor em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP (2008), é Professor do Programa de Pós-Graduação (Stricto Sensu) em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Interesse de pesquisa relacionados as técnicas de contabilidade gerencial.

Com isso nota-se que os autores mais produtivos se configuram como principais representantes da área contábil, pois seus trabalhos parte de programas de pós-graduação onde atuam como professores e orientadores. Os resultados também revelam que uma parcela significativa de autores (52,31%) produziu apenas um artigo, o que indica que muitos autores não publicam com efetividade sobre esse campo científico.

Tabela 5 – número de autores por publicação

Nº de Autores	Qtde. de Publicações	Freq. %
---------------	----------------------	---------



2	15	34,09
3	21	47,73
4	4	9,09
5	3	6,82
6	1	2,27
Total	44	100%

Fonte: dados da pesquisa (2022).

A maioria dos artigos foi elaborada por três (47,73%) e dois autores (34,09), conforme a Tabela 5. Segundo Targino (p. 24, 2000) “A ciência recorre, inevitavelmente, à informação e à comunicação”, partindo dessa premissa, nota-se a importância da publicação de autores na construção científica, onde há o compartilhamento de informação, por meio da comunicação, enriquecendo a produção científica. Algo interessante e incomum são produções científicas com um número considerável de autores, como observa-se na Tabela 5, tem-se apenas um artigo produzido por 6 autores, o que demonstra que a pluralidade de autores vem se destacando.

4.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DOS ARTIGOS

Foi investigado as publicações mais citadas, coincidente ao portfólio final. Foram selecionadas 9 referências que apresentaram maior número de citações, tendo como ponto de corte as publicações que tiveram a partir de 20 citações, conforme Tabela 6.

Pode-se observar, Tabela 6, que a referência com maior número de citações, foi o artigo de Oyadomari et al. (2010), sendo citado 62 vezes, a pesquisa trata de um comparativo de SCG com empresas inovadoras no Brasil. O artigo demonstra que conquistas e avanços são desencadeados pela inovação, em um mercado saturado, onde cada dia é mais difícil a participação no mercado, as empresas têm a necessidade



de criar alternativas inovadoras. Ressalta-se a importância da inovação na gestão organizacional e sua conexão com o SCG, que mesmo após 10 anos tais pesquisas continuam sendo citadas.

Tabela 6 – Referências mais citadas

Referências	Nº Citações
OYADOMARI et al., 2010.	62
OYADOMARI et al., 2011.	57
AGUIAR, PACE, FREZATTI, 2009.	56
BEUREN, ORO, 2014.	48
NISIYAMA, OYADOMARI, 2012.	46
BIALOSKORSKI NETO, BARROSO, REZENDE, 2012.	24
FREZATTI et al., 2012.	23
JORDÃO, SOUZA, 2012.	20
SANTOS, BEUREN, CONTE, 2017.	20

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Também se observa que das 9 referências listadas, 3 abrandam diretamente sobre o SCG e inovação, sendo Oyadomari et al. (2010), Beuren e Oro (2014) e Nisiyama e Oyadomari (2012). No trabalho de Beuren e Oro (2014) é destacado a importância dos SCG com foco na inovação e no empreendedorismo, salientando a inovação como um elemento crítico estratégico empresarial. Já Nisiyama e Oyadomari (2012), mostram que o modelo de Simons tem sido utilizado nas pesquisas, englobando SCG e inovação.

Algo interessante da Tabela 6, é o fato de que 5 trabalhos realizaram um estudo relacionando o SCG e o desempenho, sucesso efetivo nas empresas, sendo realizado por meio de estudo de caso, os demais trabalhos fazem uma demonstração do SCG abordando a inovação, desempenho organizacional e estratégia empresarial. Transmite



ao campo de pesquisa uma tendência, artigos abordam o relacionamento entre a empresa e os SCG, fazendo uma análise do mesmo.

Os trabalhos mais citados tratam da importância dos SCG e dos mecanismos da contabilidade para a administração de negócios. Ainda assim, observa-se que cada organização é única e, portanto, estruturam e utilizam elementos gerenciais de modo diferenciado, de acordo com fatores internos e externos que as envolvem.

4.3 ASPECTOS ABORDADOS NOS ARTIGOS

Ademais tem-se a Figura 2 com a nuvem de palavras-chave, sendo o tamanho do termo proporcional a quantidade de vezes em que aparece. Na nuvem destaca-se o termo Sistemas de controle gerencial, com 32 aparições, observa-se que dos 44 artigos que tratam sobre o tema SCG, 12 artigos não utilizaram SCG como palavra-chave.

Em seguida pode-se destacar o termo “Alavancas de Controle” retratada também como “Levers of Control” e “Modelo Alavancas de Controle”. Artigos onde retratam o modelo Alavancas de Controle (Levers of Control) de Simons (1995), considerado um dos modelos mais amplo, pois permite uma compreensão melhor sobre SCG, baseado em quatro sistemas: sistemas de crenças, sistemas de fronteira, sistema de diagnóstico e sistema interativo. Segundo Tessier e Otley (2012) os sistemas de controle de crenças e os sistemas de controle interativo estimulam a manifestação de novas ideias, já os sistemas de controle de diagnóstico e sistemas de controle interativos, fazem o monitoramento tradicional e impõem restrições nas atividades organizacionais. Os termos “Uso interativo” e “Uso diagnóstico” presentes na Figura 2, estão estritamente ligados ao modelo de Simons (1995).

A palavra “inovação” também se destacou entre as palavras-chave dos artigos, trabalhos que abordam a perspectiva do apoio do SCG para a constituição da inovação nas organizações. As palavras como “Desempenho da inovação”, “Empresas inovadoras”, “Estratégia de Inovação”, “Inovação de produtos” e “Nível de inovação”



englobam o processo de inovação que resultam em novos produtos, formulação e implementação de estratégias empresariais, o aspecto de diferenciação do produto e da empresa frente a demais. Também voltado para a “inovação” tem-se as “empresas incubadas” que são caracterizadas como negócios com grande chance de crescimento, pois são empreendimentos voltados a inovação e ao empreendedorismo (DAVILA; FOSTER; LI, 2009).

Figura 2 – Nuvem de palavras-chave



Fonte: dados da pesquisa (2022).

De modo Geral pode-se notar que não há uma estrutura padrão de SCG para todas as empresas, devido a características individuais, que existem por conta de fatores internos e externos que confrontam o SCG de forma distinta, a Figura 2 mostra a diversidade de termos contidos nos trabalhos realizados.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os SCG são instrumentos essenciais para o alcance de metas, configuram-se como artefatos relevantes para assegurar a continuidade, progressão ou não progressão do negócio empresarial. Diante disso, a presente investigação teve por objetivo investigar as características da literatura sobre SCG. Para operacionalização do proposto, utilizou-se como fonte a base de dados SPELL, recorreu, como apoio, o instrumento de intervenção Proknow-C aplicando-se critérios para qualificação da amostra, o que resultou em 44 artigos científicos analisados. As análises executam a discussão da literatura, exibindo fatores pertencente a periódicos, autores e palavras-chave.

A partir dos dados coletados verificaram-se 44 artigos disponíveis em 22 periódicos. Os resultados, quanto às características dos artigos e autores, apontaram que os artigos: a) tiveram maior destaque de publicação no ano de 2020; b) foram publicados sobretudo nos periódicos *Brazilian Business Review*, *Contabilidade Vista & Revista*, *Enfoque Reflexão Contábil* e *Revista Universo Contábil*; c) foram produzidos por dois e três autores; d) os autores com maior aparição foram Ilse Maria Beuren, (11,54%), Vanderlei dos Santos (3,85%), Carlos Eduardo Facin Lavarda (3,08%), Fábio Frezatti (3,08%) e José Carlos Tiomatsu Oyadomari (3,08%); e) foram produzidos por autores que atuam como professores e orientadores nos programas de pós-graduação; e f) foram produzidos por autores que não publicam com efetividade sobre esse campo científico (52,31%).

Os resultados recorrentes dos aspectos metodológicos e assuntos abordados, mostraram que a maior parcela dos trabalhos: a) são de natureza descritiva com análise documental e estudo de caso; b) abordam temas que relacionam, a SCG com empresas inovadoras, empresas incubadas, empreendedorismo, estratégia empresarial, desempenho, sucesso efetivo e uso; e c) utilizam o modelo de Alavancas de Controle Simons (1995) para compreender e explicar os SCG.



Os SCG são importantes para a administração dos negócios, pois fornecem informações úteis e essenciais aos gestores, para o cumprimento de atividades e alcance de metas. Estão fortemente ligados ao processo de inovação, tendo em vista que as empresas tem a necessidade de criar alternativas inovadoras, pois a participação no mercado tem sido cada vez mais difícil, e a inovação tem desencadeado conquistas e avanços. Este artigo promove subsídios para pesquisadores interessados no assunto, apontando possíveis tendências e perspectivas presentes nas publicações científicas sobre o tema.

Como limitação desse trabalho evidencia-se o uso de uma única base de dados, SPELL, bem como a delimitação por apenas artigos científicos, nessa linha. Como sugestões para novos estudos considerando as limitações deste trabalho, indica-se: i) a utilização de mais de uma base de dados; ii) a utilização de artigos científicos, livros, dissertações e teses; e iii) explorar outras variáveis, que permeiam o SCG abordados nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

AFONSO, M. H. F.; SOUZA, J. V.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, p. 47-62, 2011.

AGUIAR, A. B. de; PACE, E. S. U.; FREZATTI, F. Análise do Inter-relacionamento das dimensões da estrutura de sistemas de controle gerencial: um estudo piloto. **Rac-Eletrônica**, v. 3, n. 1, 2009.

BALBINOT, E. L.; RESKE FILHO, A. Controles de gestão: um estudo teórico. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 114, 2005.

BERTONCINI, C.; BRITO, A.; LEME, E.; SILVA, I.; SILVA, T. F.; PERRI, R. Processo decisório: a tomada de decisão. **Revista FAEF. Garça, São Paulo**, v. 5, n. 3, p. 8-34, 2013.





BEUREN, I. M.; NASCIMENTO, S. Perfil dos artigos de contabilidade gerencial da Accounting, Organizations and Society publicados de 2005 a 2009. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 4, p. 332-346, 2014.

BEUREN, I. M.; SANTOS, V.; THEISS, V. Análise da formalidade dos sistemas de controle gerencial em empresas incubadas. **Revista Mineira de Contabilidade**, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 19-30, 2018.

BEUREN, I. M.; ORO, I. M. Relação entre estratégia de diferenciação e inovação, e sistemas de controle gerencial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 285-310, 2014.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 72-92, 2012.

BORBA, J. A.; MURCIA, F. D. R. Opportunities for research and publication in accounting: a preli-minary study on academic journals published in english and available at the CAPES's basis. **Brazilian Business Review**, v. 3, n. 1, p. 86-101, 2006.

BRIZOLLA, M. M. B.; CHIARELLO, T. C.; LAVARDA, C. E. F. Abordagem a respeito da controladoria e contabilidade gerencial: um estudo das redes sociais publicado em periódicos internacionais. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 1, n. 1, 2015.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v.28, p.127-168, 2003.

CORONADO, O. **Contabilidade gerencial básica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

DAVILA, A.; FOSTER, G.; LI, M. Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 3-4, p. 322-347, 2009.

FERREIRA, R.; ALVARENGA, L. A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 16, n. 31, p. 51-70, 2011.

FRARE, A. B.; BARBOZA, J. R.; CRUZ, A. P. C.; BARBOSA, M. A. G. Características das Publicações Científicas sobre Sistemas de Controle Gerencial. **Revista Gestão Organizacional – RGO**, v. 14, n. 3, p. 31-51, 2021.





FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; CRUZ, A. P. C.; MACHADO, M. J. C. A estrutura de artefatos de controle gerencial no processo de inovação: existe associação com o perfil estratégico? **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 1, p. 129, 2015.

FREZATTI, F. et al. Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 134-155, 2012.

GIL, A. L.; BIANCOLINO, C. A.; BORGES, T. N. **Sistemas de informações contábeis**: uma abordagem gerencial. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOMES, J. S. Controle gerencial na era da globalização. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 8, n. 2, p. 26-36, 1996.

JORDÃO, R. V. D.; SOUZA, A. A. de. Efeitos da cultura corporativa no sistema de controle gerencial pós-aquisição: um estudo de sucesso numa empresa brasileira. **REGE-Revista de Gestão**, v. 19, n. 1, p. 55-71, 2012.

KLEIN, S. B.; SOUTES, D. O. Sistemas de controle gerencial e inovação: uma categorização da produção científica de 2009 a 2018. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 18, n. 2, p. 32-48, 2020.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, R. E.; Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.

LANGEVIN, P.; MENDOZA, C. How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? *European Management Journal*, Amsterdam, v. 31, n. 3, p. 209-222, 2013.

LEITE FILHO, G. A. Padrões de Produtividade de Autores em Periódicos de Congressos na Área de Contabilidade no Brasil: Um Estudo bibliométrico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, p. 533-554, 2008.

LUNARDI, Micheli Aparecida et al. Estudos na contabilidade gerencial: temas, métodos e teorias. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 1, p. 72-90, 2019.

LOPES, I. F.; BEUREN, I. M.; MARTINS, G. D. Alinhamento entre uso de instrumentos do sistema de controle gerencial e inovação de produtos e processos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 1-27, 2018.

MEDEIROS, J, A. **A importância da contabilidade gerencial para o processo de tomada de decisão**. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS), 2008.



NISIYAMA, E. K.; OYADOMARI, J. C. T. Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v. 1, n. 1, p. 106–125, 2012.

ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Uso dos sistemas de controle da empresa e implementação de estratégias de inovação familiar. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 17, n. 2, p. 309-336, 2020

OYADOMARI, J. C. T.; CARDOSO, R. L.; SILVA, B. O. T. S.; PEREZ, G. Sistemas de controle gerencial: estudo de caso comparativo em empresas inovadoras no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, p. 21–34, 2010.

OYADOMARI, J. C. T. et al. Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 17, p. 298-329, 2011.

PIMENTA, A. A.; PORTELA, A. R. M. R.; OLIVEIRA, C. D.; RIBEIRO R. M. Bibliometria nas Pesquisas Acadêmicas. **Scientia - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 4, n. 7, p.1–13, 2017.

RIBEIRO, H. C. M.; TAVARES, V. C. M. Comportamento e particularidades da produção acadêmica do tema “contabilidade gerencial” divulgada na base de dados do isi web of science core collection de 1985 a 2014. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 11, n. 1, p. 5-29, 2017.

RITTA, C. O.; LAVARDA, C. E. F. Aspectos da produção científica sobre controle gerencial. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 3, p. 106-124, 2017.

SAMPAIO, M. I. C. Citações a periódicos na produção científica de psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 28, n. 3, p. 452-465, 2008.

SANTOS, E, A. LUNKES, R, J. Construção de conhecimento sobre sistemas de controle gerencial: mapa conceitual com base em suas especificidades. In: XVII USP Internacional Conference in Accounting, 17., 2017. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2017.

SANTOS, V. dos; BEUREN, I. M.; CONTE, A. Uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 28, n. 3, p. 103-132, 2017.

SIMONS, R. **Levers of control**: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston, Mass: Harvard Business School, 1995.

TARGINO, M. G. Comunicação científica: uma revisão de seus elementos básicos. **Informação & Sociedade**, v. 10, n. 2, 2000.





TESSIER, S.; OTLEY, D. A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 3, p. 171-185, 2012.

VANTI, N. A. P. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 152-162, 2002.

WAKULICZ, G. J. **Sistemas de informações gerenciais**. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil. 2016.

