

## MAPEAMENTO DAS LITERATURAS SOBRE ALAVANCAS DE CONTROLE DE SIMONS: UMA ABORDAGEM BIBLIOMÉTRICA

Alana Blum Saraiva Nunes, Rosane Fabris, Zelia Regina da Silva, Carlos Alberto Diehl

### RESUMO

Os sistemas de controle de gestão desempenham um papel relevante, proporcionando estruturas que alinham as atividades organizacionais aos seus objetivos. A abordagem mais abrangente nesse assunto é o modelo de "Alavancas de Controle" idealizado por Simons em 1995. O objetivo desta pesquisa foi mapear a produção científica referente aos estudos que abordaram o modelo Alavancas de Controle de Simons, no âmbito nacional e internacional, que estão indexados nas bases de dados Scopus, Web Of Science, Spell, Scielo e Science Direct. A metodologia utilizada foi um estudo bibliométrico e descritivo, com busca das palavras-chave: levers of control e alavancas de controle, nos idiomas inglês e português, no período de 2017 a 2023. Os dados coletados foram sistematizados e analisados utilizando o Microsoft Excel. Entre os principais resultados das 63 publicações analisadas, observou-se um aumento significativo na produção científica a partir de 2022. O Journal of Management Control destacou-se como o periódico com o maior número de artigos publicados. O Brasil foi o país com a maior contribuição científica nessa amostra, sendo que os autores Carlos Eduardo Facin Lavarda, Ilse Maria Beuren e Kevin Baird foram os mais prolíficos. Os resultados desta pesquisa mostram como a abordagem de alavancas de controle evoluiu nos últimos sete anos e se mantém relevante nas pesquisas atuais, mesmo após quase três décadas de sua concepção.

**Palavras-chave:** Alavancas de controle; *Levers of Control*; Bibliometria.

### 1 INTRODUÇÃO

O controle é caracterizado como o processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos obtidos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz para o atingimento dos objetivos institucionais (Anthony, 1965).

Os sistemas de controle de gestão garantem que as atividades estejam alinhadas com o planejamento estratégico da organização, auxiliam na identificação de pontos críticos de desempenho, otimizando os processos e são fundamentais para a tomada de decisões e para a transparência das operações (Anthony & Govindarajan, 2007; Otley, 1999; Simons, 1995; Kaplan, 1996).

A abordagem mais abrangente nesse assunto é o modelo de "alavancas de controle" idealizado por Robert Simons em seu livro *"Levers of Control"* em 1995 (Nisiyama & Oyadomari, 2012). Esse modelo de gestão estratégica é baseado em quatro sistemas de controle: sistema de crenças; sistemas de limites; sistemas de controle diagnóstico e sistemas de controle interativo. Cada uma dessas alavancas desempenha um papel distinto na gestão das empresas (Simons, 1995).

Simons (1995) explica que a seleção e a utilização adequada dessas alavancas de controle é uma decisão fundamental para os gestores, pois refletem seus valores pessoais, suas opiniões sobre subordinados, afetam a probabilidade de cumprimento dos objetivos e influenciam a capacidade da organização de se adaptar e prosperar a longo prazo. Assim, o uso dessas alavancas pode auxiliar na gestão das organizações. Conhecer seus fundamentos, seu uso atual e evoluções é básico para sua correta aplicação. Portanto, a pergunta desta pesquisa

é: qual o atual panorama da produção científica sobre as Alavancas de Controle? Logo, este artigo tem como objetivo mapear as produções acadêmicas sobre as alavancas de controle de Simons no período de 2017 a 2023 Utiliza uma abordagem bibliométrica para realizar uma avaliação quantitativa e descritiva dessa produção. Conforme observado por Donthu (2021) a bibliometria serve como uma ferramenta que permite diagnosticar os periódicos mais relevantes e os principais periódicos autores, oferecendo uma visão atual sobre as alavancas de controle e assim contribuindo para o avanço das estruturas de Simons.

Para tanto, apresenta-se a revisão da literatura com os temas relacionados à pesquisa, após estão descritos os procedimentos metodológicos que nortearam a coleta, tratamento e integração dos dados. Em seguida estão as análises e discussões dos resultados contendo as publicações realizadas no período, autores, número de publicações por periódicos, palavras-chave recorrentes e frequência das citações. Por fim são apresentadas as conclusões contendo as contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SISTEMAS DE CONTROLE

Um indicador de sucesso de uma empresa pode ser observado através do desempenho corporativo. Essa observação de desempenho pode ser vista com base em atividades planejadas, implementadas e controladas identificando se a estratégia foi feita conforme as metas estabelecidas pela empresa. (Pujiati et al., 2019).

Gerir as operações contínuas de qualquer negócio e, ao mesmo tempo, permitir inovação suficiente para se adaptar aos mercados em mudança é um dos desafios básicos da gestão (Simons, 1995).

Robert Simons (1995), apresentou uma teoria que ilustra como os gerentes controlam suas estratégias, conhecida como "alavancas de controle" (Figura 1). Ele propôs a introdução de quatro variáveis: valores fundamentais, riscos a serem evitados, variáveis críticas de desempenho e incertezas estratégicas, cada uma controlada por um sistema ou alavanca diferente: sistema de crenças; sistemas de limites; sistemas de controle diagnóstico e sistemas de controle interativo. O equilíbrio no uso dessas alavancas garante a implantação da estratégia e ajuda os gestores nas tensões competitivas, entre a realização de metas e a necessidade de inovação (Kruis, 2015).

Figura 1 - Sistema de controle estratégico



Fonte: Adaptado de Simons (1995).

O sistema de crenças comunica os valores, a missão e a direção estratégica da empresa,

moldando comportamentos e a cultura organizacional. O sistema de limites define regras, normas e limites para a busca de novas oportunidades. O sistema de controle diagnóstico tem como objetivo monitorar as incertezas estratégicas ou ambientais, de forma que estimulem o aprendizado e desenvolvimento de novos planos e o sistema de controle interativo é utilizado para lidar com incertezas estratégicas, incentivando o diálogo e o aprendizado dentro da organização. O equilíbrio no uso das alavancas de controle é essencial, pois elas geram forças opostas que, quando combinadas, promovem uma dinâmica entre inovação e renovação estratégica (Simons, 1995).

Sob essa ótica, o modelo de Alavancas de Controle, oferece uma maneira de equilibrar e alinhar o processo criativo e as ações dos funcionários com a estratégia e os objetivos organizacionais, utilizando diferentes tipos de controles de forma conjunta. Esses controles podem ser aplicados de maneira inspiradora para explorar novas oportunidades, promovendo a comunicação vertical e o compartilhamento de informações (sistemas de crenças e de controle interativo). Além disso, garantem que a organização e seus funcionários mantenham o foco nos objetivos estabelecidos (sistemas de limites e de controle de diagnóstico) (Müller-Stewens, et al., 2020).

Dessa forma, diferentes sistemas de controle, sejam restritivos ou habilitadores, podem coexistir e atuar de maneira interdependente, criando uma tensão dinâmica que promove a criatividade e a inovação (Barros & Ferreira, 2019; Müller-Stewens *et al.*, 2020).

## 2.2 BIBLIOMETRIA

A bibliometria consiste em uma técnica quantitativa que utiliza medições estatísticas para a coleta sistemática de dados (Araújo, 2006). Essa metodologia faz uso de ferramentas práticas, que podem ser combinadas com outros indicadores para mapear e medir quantitativamente os resultados de publicações científicas, permitindo a realização de análises que proporcionam o levantamento de um portfólio relevante de pesquisas (Okubo, 1997). A aplicação de técnicas bibliométricas, desde a origem de seu termo por Otlet em 1934 (Araújo, 2006) mostrou-se fundamentalmente buscar compreender a estrutura de uma determinada área de estudo e identificar tendências emergentes, lacunas de pesquisa e influências significativas.

De acordo com Chueke (2022), a elaboração de um estudo bibliométrico segue algumas premissas essenciais. Primeiramente, é necessário realizar um mapeamento temático, definindo o escopo do estudo, essa etapa é crucial para delimitar o tema de pesquisa e possibilitar a execução da segunda etapa, que consiste na definição das palavras-chave de pesquisa, determinantes para o êxito do estudo. Na terceira etapa, é importante eleger as bases de dados a serem utilizadas, priorizando periódicos com maior impacto. A coleta e extração de dados, na quarta etapa, devem ser realizadas de maneira a categorizar os resultados encontrados. Em seguida, utiliza-se de softwares para processar os documentos, eliminando duplicidades e apresentando os dados em forma de tabelas e gráficos ilustrativos.

A metodologia da bibliometria, por não se basear na análise de conteúdo (Yoshida, 2010), produz resultados numéricos que permitem ao pesquisador identificar os artigos mais citados em sua área, os periódicos com maior fator de impacto e os autores mais produtivos. Além disso, é possível mapear redes de colaboração entre os autores. No entanto, Chueke (2022) destaca a importância de uma pesquisa descritiva dos artigos, visando a exclusão de resultados que não sejam representativos do objetivo da pesquisa.

A avaliação do progresso científico e da disseminação de conhecimento é realizada através da análise do impacto e influência de publicações acadêmicas. Uma das formas para realizar essa avaliação é através da quantificação das citações que uma publicação recebe (Vanz & Caregnato, 2003). Elas indicam o reconhecimento e a utilização do trabalho por outros pesquisadores, e podem fornecer um mapeamento da evolução do tema e demonstrar como os

conceitos se disseminam ao longo do tempo e influenciam as novas pesquisas. De acordo com Garfield (1972) é importante observar que, embora a análise de citações seja uma prática comum, ela nem sempre reflete com precisão o verdadeiro valor de um periódico acadêmico. Vários fatores podem afetar a contagem de citações e, embora haja uma correlação entre o número de artigos que um periódico público e sua frequência de citações, essa relação não é absoluta. O autor ainda indica que geralmente os periódicos que produzem um volume maior de artigos geralmente recebem mais citações, mas isso não significa necessariamente que sejam de maior qualidade ou impacto. Assim, embora as métricas de citação forneçam informações valiosas sobre o reconhecimento de trabalhos acadêmicos, elas devem ser interpretadas com cautela, considerando o contexto mais amplo da publicação acadêmica e os diversos fatores que contribuem para esse resultado.

Ao longo da evolução dos estudos bibliométricos surgiram três leis clássicas (Araújo,2006), que fornecem uma compreensão profunda da dinâmica da produção científica:

- A. A Lei de Lotka afirma que um pequeno número de autores produz a maioria dos artigos em um campo, enquanto a maioria dos autores contribui com menos trabalhos. Isso destaca a distribuição desigual da produção científica, onde autores prolíficos influenciam significativamente a literatura e os demais autores publicam em pouco quantitativo.
- B. A Lei de Bradford, indica que um pequeno grupo de periódicos contém a maioria dos artigos sobre o assunto, enquanto os demais periódicos contribuem em pequena proporção. Através dessa lei é possível identificar os principais periódicos para pesquisas bibliográficas eficazes a partir do tema escolhido.
- C. A Lei de Zipf, relaciona a frequência com que as palavras são reforçadas no texto, ou seja, a palavra mais usadas aparece com muito mais frequência do que palavras menos comuns, também conhecido como “princípio do menor esforço” (Araújo,2006), pois reflete uma economia do uso da linguagem que ajuda na organização do trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com relação à metodologia, foi realizada uma pesquisa descritiva dos padrões analisados a partir do levantamento de publicações sobre o tema de Alavanca de Controle. Utilizou-se o estudo bibliométrico para alcançar os objetivos desta pesquisa, utilizando uma abordagem quantitativa para a análise e apresentação dos dados.

O processo metodológico seguiu as etapas destacadas por Chueke (2022), adaptada para esse estudo em duas etapas principais: a primeira envolveu a escolha das bases de dados e a coleta de dados; a segunda, o tratamento e integração dos dados coletados.

#### 3.1 COLETA DE DADOS

Para este estudo, a amostra de artigos científicos foi coletada considerando publicações de 2017 a 2023. A pesquisa utilizou as palavras-chave "*levers of control*" para bases de dados internacionais e "alavancas de controle" para bases nacionais. Essa estratégia foi adotada para garantir uma abrangência maior e a inclusão de artigos relevantes, independentemente do idioma de publicação. Adicionalmente, a expressão "*levers of control*" foi utilizada nas buscas em bases de dados nacionais para assegurar a inclusão de artigos que eventualmente utilizem o termo em inglês, resultando em dois artigos, sendo um deles já encontrado na busca em português.

Foram selecionados artigos que contivessem essas palavras no título, no resumo e/ou nas palavras-chave e que estivessem disponíveis em acesso livre e integral. O levantamento dos



dados foi realizado no mês de julho de 2024, abrangendo as bases de dados internacionais Web of Science (WoS) e Scopus, bem como os periódicos publicados nas bases nacionais Spell e SciELO. A escolha das bases de dados nacionais foi justificada pela relevância dessas plataformas na divulgação do conhecimento acadêmico no Brasil, sendo o Scielo “um dos primeiros programas de infraestrutura nacional de comunicação de pesquisas em Ciência Aberta. (SCIELO,2024) e a Spell tem como objetivo “a promoção do acesso, organização, disseminação e análise da produção científica brasileira publicada em periódicos nacionais” (IBEPES,2024), permitindo assim, uma análise das produções nacionais e internacionais.

Durante a pesquisa, considerou-se também a base internacional Science Direct. No entanto, foram encontrados apenas quatro resultados, os quais estavam duplicados nas demais bases de dados internacionais, o que levou à exclusão desses resultados. Essa estratégia permitiu uma coleta de dados para o estudo, evitando redundâncias e garantindo a qualidade das informações coletadas.

Esta pesquisa resultou em 115 artigos, sendo 51 da base da Scopus, 38 da Web of Science, 6 da Scielo e 20 da Spell.

### 3.2 TRATAMENTO E INTEGRAÇÃO DOS DADOS

Nesta etapa, foi elaborado um fichamento em uma planilha de Excel, na qual cada linha correspondeu a um artigo e as colunas incluíram as seguintes variáveis: (i) fonte; (ii) título; (iii) autores; (iv) palavras-chave; (v) área temática; (vi) metodologia; (vii) ano da publicação; (viii) método de pesquisa; e (ix) número de citações. Esse fichamento foi fundamental para uma análise inicial dos artigos, permitindo a identificação e eliminação daqueles que, apesar de conterem as palavras de busca, não estavam alinhados ao tema das alavancas de controle de Simons. Como resultado, foram eliminados sete artigos da Scopus, cinco da Web of Science, um da SciELO e um da Spell.

A filtragem permitiu o registro e padronização das informações dos dados analisados. Isso incluiu a verificação de duplicatas e a exclusão de artigos que não se enquadraram nos critérios da pesquisa. Também foram removidas duplicações presentes no conjunto de dados da própria base; essa ocorrência foi encontrada apenas na Spell, isso deu-se em função da busca ser realizada em inglês e português, resultando em uma única duplicidade que foi desconsiderada. Com isso, foram obtidos os quantitativos destacados na Tabela 1, esses dados serão fundamentais para as análises futuras na etapa de resultados.

Quadro 1 -Quantidade de artigos por periódico

<b>Plataforma:</b>	<b>Nº de Artigos</b>
<i>SciELO</i>	5
<i>Spell</i>	19
<i>Web of Science</i>	33
<i>Scopus</i>	44
Total de artigos	101

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Posteriormente, os resultados de todas as bases de dados foram unificados em uma única interface, o que permitiu a identificação e o descarte de sobreposições e duplicidades

entre as bases, resultando em um conjunto final de 63 artigos. Essa redução corrobora a correlação descrita por Archambault *et al.* (2009), que destaca uma medida de  $R^2 \approx 0.99$  entre a variabilidade dos resultados obtidos das bases de dados WoS e Scopus, sugerindo que elas apresentam pouca variação de artigos.

Apresenta-se no Apêndice A, o quadro com os títulos da amostra desta pesquisa.

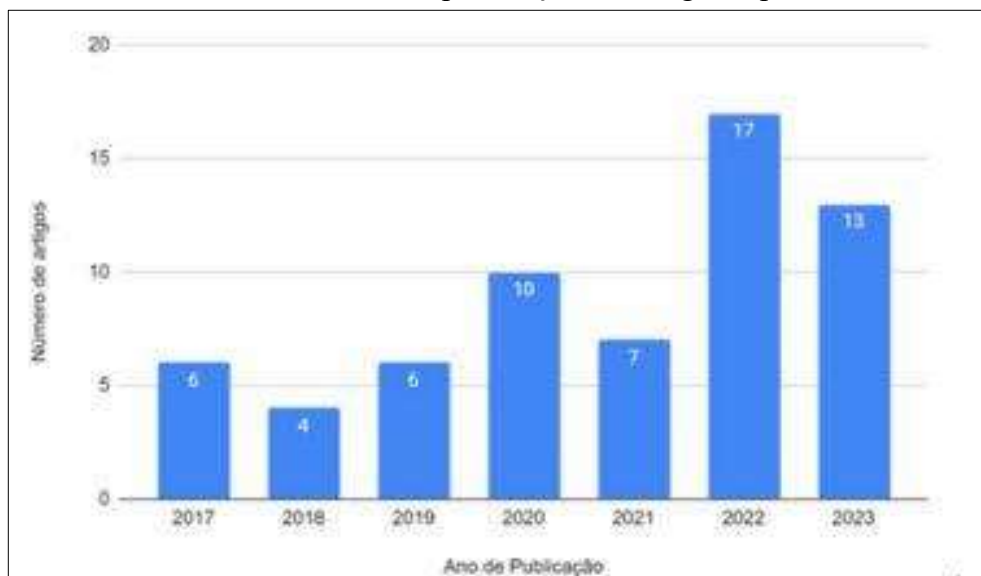
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise bibliométrica dos 63 artigos científicos com a temática de alavancas de controle de Simons explorou a quantidade de artigos publicados por ano, quantidade de artigos por autor, verificando os fundamentos da Lei de Lotka através dos resultados dessa pesquisa. Foi verificado também a aplicabilidade da Lei de Bradford quanto aos periódicos com maior número de publicações, bem como as palavras-chave mais recorrentes, evidenciando a Lei de Zipf.

### 4.1 PUBLICAÇÕES REALIZADAS NO PERÍODO

Ao realizar o levantamento de publicações no período de 2017 a 2023, o ano de 2022 destacou-se com o maior número de estudos sobre alavancas de controle, totalizando 17 artigos. Em contrapartida, 2018 registrou o menor número de publicações, com apenas 4 artigos. Esta variação ao longo dos anos foi visualmente evidenciada no Gráfico 1, que ilustra o número de publicações por ano dentro do período analisado. A publicação de artigos nos dois últimos anos, 2022 e 2023, representaram cerca de 47,6% da produção científica ao longo dos 7 anos pesquisados, o que demonstrou a atualidade do tema.

Gráfico 1 - Número de publicações ao longo do período



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

### 4.2 AUTORES

A análise da autoria revelou a existência de 161 autores distintos, dos quais 16 publicaram dois ou mais artigos, enquanto mais de 90% dos autores produziram apenas um

artigo. Na Tabela 2, há 10 autores brasileiros que figuram entre os mais prolíficos, evidenciando a relevância da produção científica nacional sobre o tema.

Entre o grupo dos autores mais produtivos, destacaram-se os brasileiros Carlos Eduardo Facin Lavarda e Ilse Maria Beuren, juntamente com o australiano Kevin Baird, cada um com quatro artigos publicados. No total, foram produzidos 23 artigos brasileiros, o que corresponde a cerca de 36,5% do total de publicações, posicionando o Brasil como o país que mais teve publicação neste período. O Reino Unido ficou em segundo, com 11 produções, enquanto Austrália e Indonésia produziram 6 artigos cada.

Tabela 2 - Autores com maior número de produções

Posição	Autor	Qtde de produção
1°	Carlos Eduardo Facin Lavarda	4
1°	Ilse Maria Beuren	4
1°	Kevin Baird	4
2°	Ana Paula Capuano da Cruz	3
2°	Elói Júnior Damke	3
3°	Alexandre Costa Quintana	2
3°	Anderson Betti Frare	2
3°	Caroline Sulzbach Pletsch	2
3°	Chaminda Wijethilake	2
3°	Kelly Cristina Mucio Marques	2
3°	Leandro Augusto Toigo	2
3°	Lucia Bellora-Bienengraber	2
3°	Pietro Micheli	2
3°	Rahat Munir	2
3°	Sophia Su	2
3°	Thiago Bruno de Jesus Silva	2

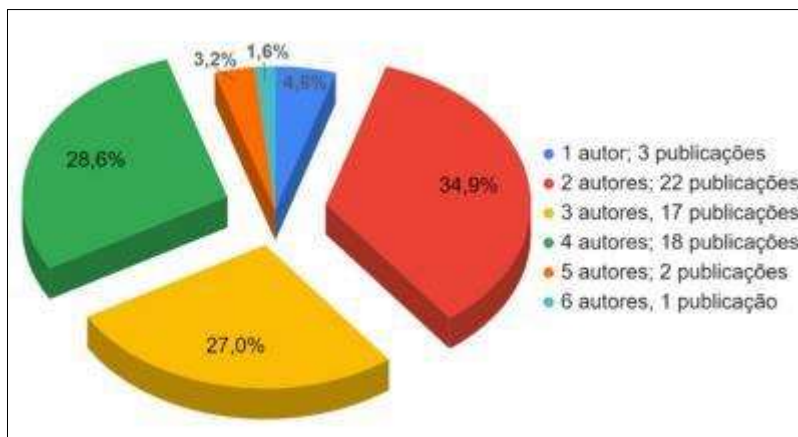
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para avaliar a aplicabilidade do princípio da Lei de Lotka, foi necessário mapear a quantidade de trabalhos distintos, dado que alguns dos 16 autores colaboraram em um mesmo artigo. Esse mapeamento revelou um total de 27 artigos únicos, o que corresponde a aproximadamente 42,8% do total de publicações no período pesquisado.

A colaboração entre os autores é percebida ao verificar que apenas três artigos foram elaborados por um único autor. Isso indica que mais de 95% dos trabalhos foram conduzidos de forma participativa, ou seja, há uma média de aproximadamente três autores por artigo, demonstrando uma colaboração entre pesquisadores desta área, o que permite uma grande troca

de conhecimentos, enriquecendo a qualidade das pesquisas desenvolvidas. O Gráfico 2 apresenta a participação dos autores nos artigos publicados com os percentuais aproximados.

Gráfico 2 - Participação dos pesquisadores nos artigos



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

#### 4.3 NÚMERO DE PUBLICAÇÕES POR PERIÓDICO

Foram identificados 47 periódicos que publicaram sobre o tema, dentre eles 35 apresentaram apenas um artigo cada. Os 12 periódicos restantes, que publicaram mais de um artigo, somam um total de 28 publicações, representando aproximadamente 44% do total de artigos. Esses dados corroboram a Lei de Bradford, que sugere que uma pequena fração dos periódicos concentra a maior parte das publicações sobre um determinado assunto.

Este resultado demonstrou a concentração de pesquisas em periódicos específicos, o que pode indicar tanto a qualidade quanto a especialização desses periódicos na temática das alavancas de controle auxiliando os pesquisadores a direcionarem seus esforços para fontes mais produtivas e impactantes.

O *Journal of Management Control* destacou-se como o periódico com o maior número de publicações, totalizando 4 artigos. Em seguida, estão *Accounting and Finance* e *Sustainability* (Suíça) com 3 artigos cada. A tabela 5 apresenta a lista dos periódicos mais relevantes.



**Tabela 3 - Número de artigos publicados por periódico**

Periódicos		Quantidade de Artigos
1	<i>Journal of Management Control</i>	4
2	<i>Accounting and Finance</i>	3
3	<i>Sustainability (Switzerland)</i>	3
4	<i>Accounting, Organizations and Society</i>	2
5	<i>Advances in Scientific and Applied Accounting</i>	2
6	<i>International Journal of Operations and Production Management</i>	2
7	<i>Public Money and Management</i>	2
8	<i>Quality - Access to Success</i>	2
9	Revista Contabilidade e Finanças	2
10	Revista Contemporânea de Contabilidade	2
11	Revista de Contabilidade e Controladoria	2
12	Revista de Contabilidade e Organizações	2
Total de Artigos		28

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

#### 4.4 PALAVRAS CHAVES RECORRENTES

Ao analisar as palavras-chave dos artigos, e encontrou-se um total de 180 termos distintos. Como esperado, o termo “*levers of control*”, que direcionou a coleta de dados, foi o mais recorrente, aparecendo em 26 artigos. O termo equivalente em português, “alavancas de controle”, também teve uma alta frequência, com 18 ocorrências, destacando a relevância das pesquisas nacionais sobre este tema. O terceiro termo mais comum foi “*Management Control Systems*”, encontrado 16 vezes.

Esses resultados estão em consonância com a Lei de Zipf, que afirma que em um conjunto de dados textuais, as palavras mais frequentes tendem a aparecer de forma exponencialmente mais comum do que as menos frequentes. A predominância dos termos “*levers of control*” e “alavancas de controle” reforça a importância desses conceitos, essa constatação foi importante, pois ajudou a identificar os termos centrais e recorrentes nas pesquisas. Os resultados são apresentados através da nuvem de palavras (Figura 2), gerada através do aplicativo *Wordart*.

Figura 2 - Nuvem de palavras com os termos centrais mais recorrentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

#### 4.5 FREQUÊNCIA DAS CITAÇÕES

Considerando o número total de citações dos 63 artigos, foram citados 493 vezes. Essa análise revelou que os 10 artigos mais citados (323 vezes) tiveram maior influência na comunidade científica, como pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4 - Número de citações por artigo (Continuação)

	Título do artigo	Base de dados	Nº de citações
1	<i>Supply chain involvement in business continuity management: effects on reputational and operational damage containment from supply chain disruptions</i>	WoS	54
2	<i>Trust, control and knowledge transfer in small business networks</i>	WoS	49
3	<i>The Contribution of Management Control Systems to Environmental Capabilities</i>	WoS	43
4	<i>Managing different types of innovation: mutually reinforcing management control systems and the generation of dynamic tension</i>	WoS	36
5	<i>Market drivers of sustainability and sustainability learning capabilities: The moderating role of sustainability control systems</i>	WoS	30
6	<i>The use of management control and performance measurement systems in SMEs: A levers of control perspective</i>	WoS	29
7	<i>Budgetary Stewardship, Innovation and Working Culture: Identifying the Missing Ingredient in English and Welsh Local Authorities' Recipes for Austerity Management</i>	SCOPUS	28
8	<i>Analytics capabilities and organizational competitiveness: Unveiling the impact of management control systems and environmental uncertainty</i>	WoS	24

9	<i>Levers of control for supply chain sustainability: Control and governance mechanisms in a cross-boundary setting</i>	WoS	15
---	---	-----	----

(Conclusão)

10	<i>Management control systems and real earnings management: Effects on firm performance</i>	WoS	15
Total de citações dos 10 artigos mais citados:			323

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Percebe-se que embora o Brasil seja o país o maior produtor de artigos nesta amostra, com um total de 23 publicações, nenhum desses artigos figura entre os mais citados. Isso pode ser atribuído ao fato de a plataforma Scielo e Spell ser nacional, limitando a visibilidade em comparação com bancos de dados de alcance mundial. Como exemplo, o artigo intitulado “Interface entre sistemas de controle de gestão e estratégia e medidas de desempenho em uma empresa familiar” (Oro, et al., 2019) que na base de dados da Scielo não possui nenhuma citação, enquanto na base de dados da Scopus teve 10.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da distribuição dos artigos no período pesquisado permitiu identificar a evolução deste assunto e evidenciou um elevado número de produções nos dois últimos anos, isto representou mais de 47,6% do total. O que demonstra um crescente interesse e relevância da temática nas pesquisas recentes, destacando a importância e a atualidade do tema no campo acadêmico. Além disso, observou-se uma forte colaboração entre pesquisadores, com uma média de aproximadamente três autores por artigo, indicando uma intensa troca de conhecimento.

Este trabalho contribui com um mapeamento sobre Alavancas de Controle de Simons, apresentando a produção científica recente, identificando os principais periódicos e autores, servindo como ferramenta para acadêmicos e pesquisadores em estudos futuros. Também poderão auxiliar os gestores que buscam melhorar os processos internos em suas organizações por meio da aplicação das alavancas de controles que podem ser utilizadas para alinhar estratégias organizacionais e tomar decisões mais assertivas mediante análise de trabalhos empíricos apresentados nesta pesquisa, escolhendo no estado da arte aqueles conhecimentos mais adequados às suas necessidades.

O estudo apresentou limitações. Verificou-se que a pesquisa trouxe alguns artigos que abordaram o tema de forma genérica, sem se referirem especificamente as alavancas propostas por Simons, devido a utilização exclusiva das palavras-chaves “Alavancas de Controle” e “*Levers of Control*” na busca, o que também pode ter levado a exclusão de artigos relevantes que utilizaram outras terminologias. Outra limitação observada está relacionada ao período restrito de coleta da amostra, que abrangeu apenas sete anos.

A revisão da literatura demonstrou a relevância do modelo de alavancas de controle de Simons na gestão estratégica. Contudo, diante da rápida evolução do cenário empresarial, caracterizado pela transformação digital e pela internacionalização, surge a necessidade de adaptar e aprimorar esse modelo. Estudos futuros podem aprofundar e investigar o panorama total das três décadas, desde sua proposição por Simons. Além disso, uma expansão da pesquisa seria interessante, para incluir termos mais abrangentes como as nomenclaturas específicas das alavancas, evitando que o trabalho seja restringido a apenas uma temática dessa estrutura.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N. **Management Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**, Boston: *Harvard Business School Press*, 1965.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Management control systems**. 12. ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

ARAÚJO, Carlos AA. **Bibliometria: evolução histórica e questões atuais**. *Em questão*, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

ARCHAMBAULT, É.; CAMPBELL, D.; GINGRAS, Y.; LARIVIÈRE, V. **Comparing bibliometric statistics obtained from the Web of Science and Scopus**. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 60, n. 7, p. 1320-1326, 2009.

BARROS, Rúben Silva; FERREIRA, Ana Maria Dias Simões da Costa. **Conectando sistemas de controle de gestão e inovação: a evolução da pesquisa e possíveis direções de pesquisa**. *Pesquisa Qualitativa em Contabilidade e Gestão*, v. 16, n. 3, p. 342-372, 2019.

CHUEKE, Gabriel Vouga; AMATUCCI, Marcos. **Métodos de sistematização de literatura em estudos científicos: bibliometria, meta-análise e revisão sistemática**. *Internext*, v. 17, n. 2, p. 284-292, 2022.

DONTHU, Naveen et al. **Como conduzir uma análise bibliométrica: uma visão geral e diretrizes**. *Journal of Business Research*, v. 133, p. 285-299, 2021.

GARFIELD, Eugene. **Análise de citações como ferramenta na avaliação de periódicos: os periódicos podem ser classificados por frequência e impacto de citações para estudos de política científica**. *Science*, v. 178, n. 4060, p. 471-479, 1972.

IBEPES - INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA E ESTUDOS SOCIAIS.  
Disponível em <https://www.ibepes.org.br/projeto/spell/>. Acesso em 04/09/2024.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: *Harvard Business School Press*, 1996.

KRUIS, Anne; SPEKLÉ, Roland; WIDENER, Sally. **The levers of control framework: An exploratory analysis of balance**. *Management Accounting Research*, v. 32, p. 27-44, 2015. DOI: 10.1016/j.mar.2015.12.002.

MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. 4. ed. Harlow: *Pearson Education*, 2017.

MÜLLER-STEWENS, Benedikt et al. **The role of diagnostic and interactive control uses in innovation**. *Accounting, Organizations and Society*, v. 80, p. 101078, 2020.

NISIYAMA, Edalcio Koitiro; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu. **Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação.** RAI Revista de Administração e Inovação, v. 9, n. 1, p. 106-125, 2012.

OKUBO, Yoshiko. **Bibliometric indicators and analysis of research systems:** methods and examples. 1997.

ORO, Ieda Margarete; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **Interface between management control systems and strategy and performance measures in a family business.** *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 30, p. 14-27, 2019.

OTLEY, David. **Performance management:** a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

PUJIATI, Desi; MARGIANTI, Misdiyono. **Meta-análise: sistema de controle de gestão, estratégia, desempenho da empresa.** APTIKOM Journal on Computer Science and Information Technologies, v. 4, n. 3, p. 96-104, 2019.

SCIELO: **Scientific Electronic Library Online.** Disponível em:  
<https://www.scielo.org/pt/sobre-o-scielo/programa-scielo-modelo-scielo-de-publicacao-e-rede-scielo/>. Acesso em 04/09/2024.

SIMONS, Robert. **Levers of control:** How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. *Harvard Business Press*, 1995.

VANZ, Samile Andrea de Souza; CAREGNATO, Sônia Elisa. **Estudos de citação:** uma ferramenta para entender a comunicação científica. Em *Questão*, Porto Alegre, RS. Vol. 9, n. 2 (jul./dez. 2003), p. 295-307, 2003.

YOSHIDA, Nelson Daishiro. **Análise bibliométrica:** um estudo aplicado à previsão tecnológica. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 2, n. 1, p. 52-84, 2010.

#### APÊNDICE A - TÍTULO DOS ARTIGOS ANALISADOS

Artigo	Título dos artigos
1	Analytics capabilities and organizational competitiveness: Unveiling the impact of management control systems and environmental uncertainty
2	Balancing Tight Budget Control and Quality Within Social Services in a Danish Municipality
3	Coexistence of innovation and standardization: evidence from the lean environment of business process outsourcing
4	Collaborative inter-organisational relationships and management control change
5	Corporate social responsibility and performance measurement systems in Iran: A levers of control perspective
6	Exploring the Impact of Sustainability Control Systems on Employees' Green Creativity: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Sustainability Learning Capabilities
7	How strategic priorities are reflected in features of strategic performance measurement system?



8	Implementing strategic changes in universities' knowledge exchange profiles: The role and nature of managerial interventions
9	Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar
10	Lever of control and managerial performance: the importance of belief systems
11	Lever of control for supply chain sustainability: Control and governance mechanisms in a cross-boundary setting
12	Management control and business model innovation in the context of a circular economy in the dutch construction industry
13	Management control systems and real earnings management: Effects on firm performance
14	Managing the unmeasurable: Developing a new performance management framework for the voluntary sector
15	Market drivers of sustainability and sustainability learning capabilities: The moderating role of sustainability control systems
16	New development: Management control for emergent risks in the public sector—a levers of control perspective
17	Taking stock of research on the levers of control with meta-analytic methods: Stylized facts and boundary conditions
18	The agility-control-nexus: A levers of control approach on the consequences of agility in innovation projects
19	The associations between management control systems, market orientation and CSR use
20	The Effect of Levers of Control and Leadership Style on Creativity
21	The effects of performance measurement system uses on organizational ambidexterity and firm performance
22	The Role of Visionary Leader Competency in Bridging Company's Levers of Controls and Dynamic Capabilities
23	They're throwing mud at Us. At least now they have a reason: Work, control and values in teachers' work
24	Trust, control and knowledge transfer in small business networks
25	Budgetary Stewardship, Innovation and Working Culture: Identifying the Missing Ingredient in English and Welsh Local Authorities' Recipes for Austerity Management
26	Counterproductive work behaviors and work climate: The role of an ethically focused management control system and peers' self-focused behavior
27	Do vision and mission really matter? The management control experiences of reformed public hospitals in Indonésia
28	Tensões dinâmicas no sistema orçamentário de empresa familiar e a dualidade da estrutura
29	Exploring the Role of Levers of Control in a Work Environment That Supports Innovative Behavior (An Empirical Study at PT. SEMB)
30	Management Control Systems and Innovation: a levers of control analysis in an innovative company
31	Relacionamentos entre Sistemas de Controle e Alinhamento Estratégico: um Estudo na Itaipu Binacional
32	Managing different types of innovation: mutually reinforcing management control systems and the generation of dynamic tension
33	People in suits: a case study of empowerment and control in a non-profit UK organization
34	Revenue growth in not-for-profit organizations: The effects of interactive and diagnostic controls and organizational culture

35	Supply chain involvement in business continuity management: effects on reputational and operational damage containment from supply chain disruptions
36	The associations between management control systems, organizational capabilities and performance
37	The Contribution of Management Control Systems to Environmental Capabilities
38	The impact of interactive and diagnostic levers of eco-control on eco-innovation: The mediating role of employee environmental citizenship behaviour
39	The impact of leanness on supply chain sustainability: examining the role of sustainability control systems
40	The mediating role of levers of controls on the association between sustainable leadership and organizational resilience
41	The use of management control and performance measurement systems in SMEs: A levers of control perspective
42	Village Credit Performance and Its Relationship with Management Control System Misfit
43	A importância dos sistemas de controle gerencial na formação de estratégias: um estudo em empresas do setor de construção civil de João Pessoa/PB
44	A Influência da Estruturação Social entre as Tensões Dinâmicas e o Desempenho Estratégico
45	Aderência às Alavancas de Controle Estratégico: Estudo em uma Indústria Farmacêutica Brasileira
46	Antecedentes do Sistema de Controle Gerencial em Cooperativas de Crédito no Sul do Brasil
47	Associação entre Uso do Sistema de Controle Gerencial e Desempenho Organizacional
48	Consolidação do Modelo das Alavancas de Controle de Simons: Análise sob a Lente da Teoria Ator-Rede
49	Controles gerenciais e fatores comportamentais como direcionadores do gerenciamento de resultados
50	Dualidade entre Criatividade e Controle voltados à Inovação: o efeito moderador das alavancas de Simons no contexto de startups
51	Influência dos sistemas de controle gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho
52	Influências dos eventos climáticos adversos no uso do sistema de controle gerencial
53	Modelo Alavancas de Controle: Uma abordagem quanto às características dos estudos nacionais e internacionais
54	Reflexos da Cultura Local nos Sistemas de Controle de Incubadoras de Empresas
55	Relação Entre Formação Estratégica e Sistemas de Controle Gerencial
56	Relação entre Sistemas de Controle Gerencial e Comportamento Organizacional
57	Sistema de Controle Gerencial: análise empírica com foco nas tensões dinâmicas
58	Sistemas de controle estratégico e comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa pública do setor elétrico
59	Sistemas de Controle Gerencial e Inovação: Uma Categorização da Produção Científica de 2009 a 2018
60	Comportamento estratégico e uso dos sistemas de controle gerencial em cooperativas agroindustriais
61	The effect of levers of control, firm's capability, and transformational leadership on competitive advantage: A study on manufacturing firms in Indonesia
62	Uso das alavancas de controle de Simons (1995) na gestão de uma cooperativa agroindustrial
63	Uso do Sistema de Controle Gerencial como instrumento de implementação da estratégia: o caso de uma empresa familiar

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).