



62

## SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS: QUAIS AS CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS NACIONAIS?

Aluno Graduação/Undergraduate Student LAÍS BEATRIZ KRULY [ORCID iD](#), Aluno Graduação/Undergraduate Student AMÁBILE MARIANA DE CARVALHO [ORCID iD](#), Aluno Mestrado/MSc. Student PEDRO HENRIQUE DA SILVA MELO PEREIRA [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS [ORCID iD](#)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, CURITIBA, PARANÁ, Brazil

**Aluno Graduação/Undergraduate Student LAÍS BEATRIZ KRULY**

[0000-0002-9807-618X](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**Aluno Graduação/Undergraduate Student AMÁBILE MARIANA DE CARVALHO**

[0000-0002-4443-5212](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**Aluno Mestrado/MSc. Student PEDRO HENRIQUE DA SILVA MELO PEREIRA**

[0000-0002-1443-7225](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**  
PPGCONT UFPR

**Doutor/Ph.D. EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS**

[0000-0001-8745-3579](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**  
PPGCONT UFPR

### Resumo/Abstract

O presente estudo teve como objetivo principal traçar o perfil da pesquisa realizada acerca dos Sistemas de Controles Gerenciais (SCG's) nos trabalhos publicados em anais do Congresso USP *International Conference in Accounting* e do Congresso da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT), no período de 2015 a 2020. Para a seleção e análise dos artigos, utilizou-se como apoio a ferramenta *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, resultando em um portfólio bibliográfico (PB) de 69 artigos. Para a análise dos dados, consideraram-se como categorias



de análises variáveis básicas e variáveis avançadas. Dentre os principais resultados, evidenciou-se que a maioria dos artigos tiveram a colaboração de 2 autores, sendo que 42 dos 69 artigos analisados foram feitos em duplas; em contrapartida, apenas um artigo foi elaborado por 5 autores. Identificou-se também a presença de 113 diferentes pesquisadores; que há um equilíbrio entre pesquisas de abordagem quantitativa e qualitativa; e que apenas 29 dos 69 trabalhos utilizaram de um arcabouço teórico nas suas pesquisas, 2 dos quais construíram seus estudos fazendo uso de 2 teorias no desenvolvimento de seus trabalhos. Concluiu-se que os achados deste estudo propiciam diversas oportunidades de pesquisas na temática de SCG, além de evidenciarem as especificidades de estudos já realizados.

### **Modalidade/Type**

Iniciação Científica / Undergraduate Paper

### **Área Temática/Research Area**

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting

# SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS: QUAIS AS CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS NACIONAIS?

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal traçar o perfil da pesquisa realizada acerca dos Sistemas de Controles Gerenciais (SCG's) nos trabalhos publicados em anais do Congresso USP *International Conference in Accounting* e do Congresso da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT), no período de 2015 a 2020. Para a seleção e análise dos artigos, utilizou-se como apoio a ferramenta *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, resultando em um portfólio bibliográfico (PB) de 69 artigos. Para a análise dos dados, consideraram-se como categorias de análises variáveis básicas e variáveis avançadas. Dentre os principais resultados, evidenciou-se que a maioria dos artigos tiveram a colaboração de 2 autores, sendo que 42 dos 69 artigos analisados foram feitos em duplas; em contrapartida, apenas um artigo foi elaborado por 5 autores. Identificou-se também a presença de 113 diferentes pesquisadores; que há um equilíbrio entre pesquisas de abordagem quantitativa e qualitativa; e que apenas 29 dos 69 trabalhos utilizaram de um arcabouço teórico nas suas pesquisas, 2 dos quais construíram seus estudos fazendo uso de 2 teorias no desenvolvimento de seus trabalhos. Concluiu-se que os achados deste estudo propiciam diversas oportunidades de pesquisas na temática de SCG, além de evidenciarem as especificidades de estudos já realizados.

**Palavras-chave:** SCG, *ProKnow-C*, Teorias.

**Área temática:** Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG).

## 1 INTRODUÇÃO

A utilização de Sistemas de Controles Gerenciais (SCG's) nas organizações se faz cada vez mais relevante diante da alta competitividade e elevada necessidade de diferenciação no mercado. Os SCG's, além de influenciarem os comportamentos humanos de forma a harmonizá-los com as metas da organização (Anthony & Govindarajan, 2008), têm também como finalidade assegurar a continuidade da empresa (Raupp et al. 2006). Desta forma, visando impulsionar o uso e o desenvolvimento dos SCG's nas mais diversas organizações, faz-se essencial o acompanhamento teórico e científico das variáveis que o permeiam.

Ressalta-se que, para a realização do mapeamento da literatura, delimitou-se a busca do portfólio bibliográfico (PB) a dois importantes congressos nacionais, o USP *International Conference in Accounting* e Congresso da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT). Ambos congressos possuem iniciativa anual e constituem importante espaço para a divulgação e produção técnico-científica na área das Ciências Contábeis.

Pesquisas bibliométricas como as de Teles, Bornia e Lunkes (2016), Ritta e Lavarda (2017), Sell, Pletsch e Lavarda (2017), Santos e Lunkes (2018), Klein e Soutes (2019) e Klein e Soutes (2020), dentre outras, visaram traçar o perfil dos artigos científicos acerca dos SCG's. Este trabalho visa colaborar com os estudos já realizados, ao passo que trata de pesquisas voltadas ao campo nacional, focando nos dois congressos contábeis de maior relevância do país, buscando abordar um período mais recente, apontando lacunas e novas possibilidades de pesquisa.

Neste contexto, tem-se como escopo responder a seguinte questão de pesquisa: quais as características dos estudos nacionais acerca dos Sistemas de Controles Gerenciais? Assim, pretende-se traçar o perfil da pesquisa realizada acerca dos SCG's nos trabalhos publicados

em anais do Congresso USP e do Congresso da ANPCONT, no período de 2015 a 2020. Nesta perspectiva, para atender o objetivo principal, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) selecionar o portfólio bibliográfico (PB), atendendo ao recorte temporal e temáticos delimitados; (ii) realizar a análise bibliométrica dos artigos selecionados; (iii) elaborar uma análise de conteúdo. Para a seleção dos artigos e análise das características estabelecidas utilizou-se o instrumento *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*.

Este estudo se justifica pela relevância que a temática dos SCG's vem recebendo dentro da Contabilidade Gerencial, tornando-se necessária a organização da evolução da literatura e o apontamento dos novos rumos que podem ser seguidos. Diante disso, apresentam-se como principais contribuições, o mapeamento nacional da produção científica sobre os SCG's, identificando as linhas teóricas mais seguidas, os segmentos abordados, a metodologia utilizada nas pesquisas existentes, os autores e instituições mais prolíficos do Brasil, etc. Neste sentido, partindo-se do mapeamento realizado, viabilizou-se a verificação de inúmeras oportunidades de estudo, como se verá adiante.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A Contabilidade Gerencial pode ser definida, de maneira ampla, como um ramo da Ciência Contábil voltado ao fornecimento de informações aos usuários internos, para uma boa condução da organização (Garrison et al., 2013; Necyk & Frezatti, 2010). Para tanto, com vistas a alcançar os objetivos almejados, deverá a organização apresentar um planejamento próprio aos seus anseios, bem como dispor de um controle adequado a sua realidade, de sorte a viabilizar a obtenção de informações relevantes para uma inteligente tomada de decisão (Magalhães & Lunkes, 2000; Garrison et al., 2013).

Como se infere do conceito acima destacado, o controle se apresenta como relevante elemento da Contabilidade Gerencial, consistindo no processo de coleta de *feedbacks*, com vistas a garantir a efetivação ou adequação do planejamento da organização conforme as circunstâncias apresentadas (Garrison et al., 2013). O controle visa, portanto, assegurar a integridade das informações, bem como monitorar e mensurar o desempenho de uma organização, de maneira a fornecer as informações necessárias aos gestores para que possam readequar os procedimentos e corrigir eventuais falhas com vistas a atingir o desempenho desejado (Marion & Ribeiro, 2017).

A definição mais tradicional de controle gerencial é de Anthony (1965), o qual o define como o processo em que os gestores garantem que os recursos sejam obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objetivos organizacionais. O controle gerencial, portanto, tem por intento influenciar comportamentos de maneira a aumentar as probabilidades de que as pessoas ajam de acordo com o melhor para a entidade (Merchant & Van der Stede, 2017).

Decorrente da ideia de controles gerenciais, desenvolvem-se os SCG's, os quais são “caracterizados por uma série de etapas mais ou menos periódicas, coordenadas e recorrentes, que têm como finalidade realizar um propósito especificado” (Anthony & Govindarajan, 2008, p. 5, 6). De maneira geral, os SCG's consistem, por conseguinte, em técnicas e mecanismos ativos orientados para os controles gerenciais.

A definição dos SCG's sofreu alterações no decorrer do tempo, deixando para trás o entendimento de que se tratava de um campo que meramente fornecia informações financeiramente quantificáveis para a tomada de decisão e transformando-se em um sistema muito mais amplo, ativo e complexo, abrangendo, também, informações não-financeiras (Chenhall, 2003). Merchant e Van der Stede (2017) concebem a definição dos SCG's por um viés comportamental, contemplando a ideia de que os gestores tomam decisões de maneira a conduzir os colaboradores a realizar o necessário para o bem da entidade (compreendendo,

aqui, ações de fazer e de não fazer). Assim, os SCG's podem ser compreendidos como um conjunto de mecanismos projetados para aumentar a probabilidade de que as pessoas se comportem de maneira a atingir os objetivos organizacionais.

De maneira mais abrangente, Simons (1994) apresenta uma compreensão dos SCG's com foco nos mecanismos de controle - nas denominadas alavancas de controle, quais sejam: crenças, fronteira, diagnóstico e interativo - e na maneira como estes podem ser utilizados para implementar a estratégia dos negócios. O modelo de alavancas de Simons é, ainda hoje, amplamente aceito e utilizado, neste modelo, a eficácia dos SCG's não está vinculada a uma alavanca única, individualmente, mas sim à integração delas, as quais, juntas, permitem a implementação da estratégia da empresa.

Outra concepção dos SCG's, proposta por Adler e Borys (1996), dá-se a partir dos conceitos de formalização habilitante e de formalização coercitiva, segmentados de acordo com as características da formalização e da maneira como o sistema é desenhado e implementado. A formalização habilitante tem como escopo focar no apoio aos colaboradores, facilitando e estimulando sua atuação de acordo com o que se espera deles e não em seu controle. Nela, as regras e os sistemas são propostos de maneira a facilitar a estrutura. Em contrapartida, a formalização coercitiva é voltada ao cumprimento dos processos de trabalho, ainda que seja necessária a conformidade forçosa dos colaboradores.

Outra classificação possível é a de Gomes e Salas (2001), que segmenta o controle de acordo com a dimensão da empresa e seu contexto social. Desta forma, os controles podem ser: familiar, burocrático, por resultados e *ad hoc*. O controle familiar é mais observado em empresas menores, de dimensão local, que dispõem de mais controles informais e centralizados. O controle recorrente em organizações de grande porte e centralizadas, cujos ambientes não possuem expressiva competição e possuem normas e regulamentos bastantes rígidos é o denominado controle burocrático. Em oposição a este, o controle por resultados é verificado em ambientes bastante competitivos, caracterizados pela descentralização e autonomia e pelo uso de sistemas financeiros. Por último, a tipologia *ad-hoc* possui o controle marcado pela informalidade e se desenvolve em ambientes bastante descentralizados, complexos e muito dinâmicos.

Para Merchant e Van der Stede (2017), os SCG's desempenham duas funções principais, quais sejam: controle estratégico, que é direcionado ao ambiente externo em relação à entidade, coordenando as atividades e orientando a alta gerência; e o controle gerencial, voltado ao seu espaço interno, que promovem a orientação dos colaboradores aos objetivos da organização. Nessa mesma linha, há, ainda, a divisão entre controles formais (planos estratégicos, orçamentos, relatórios, etc.) e informais (ética do trabalho, estilo de gestão e cultura, por exemplo). Os SCG's formais podem ser segmentados em dois aspectos: regras, definidas de maneira ampla; e métodos sistemáticos direcionados ao planejamento e à manutenção do controle (Anthony & Govindarajan, 2008). Dentro deste contexto, observa-se que um SCG adequado influencia comportamentos humanos de modo a alinhá-los com as metas da empresa (Anthony & Govindarajan, 2008). Nesse sentido, cada empresa deverá adaptar para si o melhor sistema de controle, observando as necessidades e possibilidades da entidade.

Também é imperioso apresentar a contribuição de Malmi e Brown (2008), os quais compreendem os SCG's como um pacote, constituído por cinco controles possíveis: planejamento, cibernético, remuneração e recompensas, administrativo e cultural. O controle por meio do planejamento é realizado *a priori*, estipulando objetivos, direcionando esforços e alinhando as metas de todas as áreas da organização. O controle cibernético possui cinco características básicas: permite a quantificação das atividades, promove padrões de desempenho, permite a modificação do comportamento ou atividades subjacentes, viabiliza o *feedback* do realizado com o padrão e a análise da variância desse *feedback*. O controle por

meio da remuneração e recompensa conduz, por meio destes, a direção, duração e intensidade do esforço dos indivíduos. O administrativo se dá por meio da organização dos indivíduos, monitoramento destes e especificação de tarefas a serem por eles realizadas. E, por fim, o controle cultural, o qual influencia o comportamento dos colaboradores por meio da inserção de valores, crenças e normas sociais. Ainda, vale ressaltar que, para além dos controles aqui abordados, há inúmeros outros presentes na literatura e observáveis na realidade, não constituindo a presente análise em um rol taxativo.

Desse modo, vê-se que a abordagem atual dos SCG's vai além de apenas fornecer informações financeiras para a alta administração, como se praticava no passado, municiando-a também com informações de mercado, clientes, concorrentes, processos de produção, informações de previsão e tendências (Chenhall, 2006). As diversas abordagens de controle existentes permitem aos mais diversos tipos de organizações que optem pelo controle que melhor atenda suas necessidades gerenciais.

Dentro desse contexto, o controle pode ser compreendido como uma forma de assegurar a continuidade da empresa, garantindo que ela se mantenha dentro do planejamento pré-concebido (Raupp et al., 2006). Por este motivo, faz-se relevante conhecer melhor as abordagens dadas às pesquisas mais atuais acerca do tema, de maneira que se tenha conhecimento do que está sendo estudado e dos novos caminhos a se seguir.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Classificação metodológica**

Inicialmente, insta delinear o método utilizado para a realização deste trabalho quanto ao objetivo de estudo. Para tanto, são apresentados, a seguir, os procedimentos metodológicos inerentes a esta investigação científica, esclarecendo-se que a metodologia empregada expõe as características do fenômeno estudado, demandando de técnicas e critérios padronizados para a coleta de dados, consistindo, desta forma, em uma pesquisa descritiva (Cooper & Schindler, 2011).

No tocante ao procedimento técnico, a pesquisa foi concebida a partir de materiais previamente publicados, ou seja, por meio do levantamento de trabalhos realizados acerca dos SCG's, no caso, artigos científicos publicados nos maiores congressos brasileiros de contabilidade, economia e administração, correspondendo, portanto, a uma pesquisa bibliográfica (Prodanov, 2013). Visando, contudo, não limitar a pesquisa à descrição numérica dos elementos estudados e buscando não desconsiderar a complexidade da realidade social que a cerca, utilizou-se a abordagem qualitativa, prezando-se pela interpretação dos dados e fenômenos observados (Prodanov, 2013).

Considerando-se a elevada abrangência da temática perquirida, optou-se pela análise de uma pequena parte de elementos que estão inseridas em um universo. Deste modo, a amostragem obtida foi extraída de dois congressos contábeis brasileiros de expressão: USP *International Conference in Accounting* e Congresso ANPCONT.

#### **3.2 Coleta e análise dos dados**

Para a coleta dos dados da amostra, optou-se pela realização da busca dos anais dos artigos científicos no site do Congresso ANPCONT (<http://anpcont.org.br/>) e do USP *International Conference in Accounting* (<https://congressosp.fipecafi.org/>). Dentro da área temática da Contabilidade Gerencial, foram selecionados os trabalhos que possuíam ao menos uma das seguintes terminologias em seus títulos, resumos e/ou palavras-chave: (i) Sistemas de Controles Gerenciais, (ii) Controles Gerenciais ou (iii) SCG.

Para a execução da revisão sistemática, utilizou-se do processo intitulado *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* (Valmorbida & Ensslin, 2016), o qual é operacionalizado em quatro etapas. Todavia, apenas as duas primeiras serão realizadas no

presente trabalho: a primeira orienta a seleção de um PB (PB), composto por artigos relevantes e com reconhecimento científico; e a segunda direciona para a análise bibliométrica de autores de destaque no PB. O processo para seleção e análise de referências bibliográficas está estruturado em três fases: (i) escolha das bases de dados, (ii) seleção de artigos e (iii) análise bibliométrica e sistêmica (Lacerda et al., 2012).

A coleta amostral foi realizada dentro das plataformas supramencionadas no mês de abril de 2021, conforme os parâmetros acima delineados, e dela resultaram 69 artigos (Tabela 1). Esclarece-se que foram selecionados apenas os estudos publicados nos referidos congressos entre os anos de 2015 a 2020, justificando-se tal abrangência pelo fato de tratar-se de temática ainda recente, cuja abordagem não apresentava número significativo em anos anteriores.

**Tabela 1.**

Artigos do PB

ID	Autor / Ano	Congresso	Título
1	Lepchak, Altoé e Tedesco (2015)	15º Congresso USP <i>International Conference in Accounting</i>	Contabilidade e controle gerencial: construção de significados a partir da percepção de especialistas
2	Jacomossi e Silva (2015)	IX Congresso ANPCONT	A influência da incerteza subjetiva na adoção de sistemas de controle gerencial em uma instituição de ensino superior
3	Anzilago, Beuren e Vesco (2015)	IX Congresso ANPCONT	O uso dos sistemas de controle gerencial nas medidas de desempenho está associado com diminuição da ambiguidade de papéis e aumento de <i>empowerment</i> psicológico?
4	Junqueira, Dutra e Zanquetto Filho (2015)	IX Congresso ANPCONT	Análise do relacionamento entre as escolhas estratégicas e o sistema de controle gerencial sob a ótica da teoria da contingência
5	Lavarda e Ritta (2016)	16º USP <i>International Conference in Accounting</i>	Aspectos da produção científica sobre controle gerencial na base de dados da <i>web of science</i>
6	Vaz e Espejo (2016)	16º USP <i>International Conference in Accounting</i>	Confiança e sistemas de controle gerencial: um estudo sobre as relações meta-sintéticas
7	Defaveri e Baldissera (2016)	X Congresso ANPCONT - Iniciação Científica	A influência dos sistemas de controle gerencial na tomada de decisão dos gestores de MPES
8	Tarifa e Almeida (2016)	X Congresso ANPCONT	Controles gerenciais e cultura organizacional: análise sob a perspectiva institucional dos gestores de unidades cooperativas agroindustriais
9	Leite e Espejo (2016)	X Congresso ANPCONT	Desempenho de micro e pequenas empresas: um estudo a luz das características do empreendedor-gestor e do controle gerencial
10	Daciê e Espejo (2016)	X Congresso ANPCONT	Os semelhantes se diferem? Características determinantes do uso de controles gerenciais em empresas que compartilham o mesmo ambiente institucional
11	Santos e Lunkes (2017)	17º USP <i>International Conference in Accounting</i>	Construção de conhecimento sobre sistemas de controle gerencial: mapa conceitual com base em suas especificidades
12	Lopes e Beuren (2017)	17º USP <i>International Conference in Accounting</i>	Influência de pressões ambientais na formação de redes mediada pelo sistema de controle gerencial em incubadoras de empresas
13	Sell, Pletsch e Lavarda (2017)	17º USP <i>International Conference in Accounting</i>	Modelo alavancas de controle: abordagem teórica em estudos nacionais e internacionais
14	Theiss e Beuren (2017)	17º USP <i>International Conference in Accounting</i>	Reflexos da aplicação de recursos por provedores de <i>funding</i> no uso do sistema de controle gerencial mediado pelo seu desenho em empresas <i>startups</i>
15	Silva, Silva e Santos (2017)	14º Congresso USP de Iniciação Científica	Sistemas de incentivos gerenciais e o desempenho econômico-financeiro das empresas brasileiras

16	Wanderley, Barbosa e Soeiro (2017)	XI Congresso ANPCONT	Institucionalização dos mecanismos de controle gerencial no relacionamento interorganizacional de uma empresa do setor elétrico
17	Oliveira e Callado (2017)	XI Congresso ANPCONT	Fatores contingenciais e o controle gerencial: uma avaliação em organizações não governamentais (ONG's) brasileiras
18	Kaveski e Beuren (2017)	XI Congresso ANPCONT	Influência dos sistemas de controle gerencial no desempenho do trabalho mediada pela criatividade
19	Oro e Lavarda (2017)	XI Congresso ANPCONT	Interação dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e o desempenho em empresa familiar
20	Silva et al. (2017)	XI Congresso ANPCONT	Uso do sistema de controle gerencial como instrumento de implementação da estratégia – o caso de uma empresa familiar em processo de sucessão
21	Gomes et al. (2017)	XI Congresso ANPCONT	Influência do desenho dos sistemas de controle gerencial no desempenho de tarefas mediado pela aprendizagem organizacional
22	Santos e Lunkes (2018)	18° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Sistemas de controle gerencial: oportunidades de pesquisa com base na literatura teórica e empírica
23	Espejo e Vaz (2018)	18° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Mensurando confiança intraorganizacional: um estudo sobre seu impacto no sistema de controle gerencial
24	Dallabona et al. (2018)	18° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Variáveis contingenciais, sistemas de controle gerencial e componentes de controle interno: percepção dos gestores de empresas têxteis sediadas no sul do Brasil
25	Santos et al. (2018)	18° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Efeitos do sistema de controle gerencial no desempenho individual mediado pela aprendizagem organizacional
26	Jacomossi, Schlup e Zonatto (2018)	18° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Efeitos da participação orçamentária na relação entre ambiguidade e conflito de papéis e o desempenho gerencial
27	Defaveri, Vesco e Helfenstein (2018)	18° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Influência do uso dos sistemas de controle gerenciais no desempenho organizacional de órgãos federais de ensino
28	Bogoni, Zonatto e Lavarda (2018)	18° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Influências das contradições institucionais e <i>práxis</i> humanas no processo de mudança no controle gerencial: estudo de caso em um instituto de previdência social
29	Pavão e Barbosa (2018)	15° Congresso USP de Iniciação Científica	Utilização e institucionalização de instrumentos gerenciais em uma empresa prestadora de serviços
30	Rezende e Pereira (2018)	15° Congresso USP de Iniciação Científica	Instrumentos de controle gerencial em empresas incubadas na multincubadora da UNB
31	Santos e Bernd (2018)	XII Congresso ANPCONT	Percepção habilitante do sistema de controle gerencial no empowerment psicológico e na resiliência organizacional
32	Borsatto Junior e Vesco (2018)	XII Congresso ANPCONT	Pacote de sistemas de controle gerencial como instrumento de poder em uma <i>holding</i> familiar sob a ótica de Bourdieu
33	Gomes, Lopes e Beuren (2018)	XII Congresso ANPCONT	Influência do uso do sistema de controle gerencial no desempenho da inovação mediado pela estratégia organizacional
34	Mannes, Beuren e Pezetto (2018)	XII Congresso ANPCONT	Influência da capacidade inovadora na inovação de produtos mediada pelo desenho dos sistemas de controle gerencial em empresas incubadas
35	Coelho, Arruda e Leitão (2019)	19° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Práticas orçamentárias em uma empresa brasileira do segmento de papel e celulose: um estudo à luz da teoria da estruturação
36	Bassi et al. (2019)	19° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Associações entre cultura organizacional, sistemas de avaliação de desempenho e nível de parceria da controladoria



37	Cruz et al. (2019)	19° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Associação entre uso do sistema de controle gerencial e desempenho organizacional
38	Silva e Lavarda (2019)	19° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Dualidade entre criatividade e controle: evidência das funções do orçamento
39	Santos e Beuren (2019)	19° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Reflexos de sistemas de controle habilitantes e coercitivos no comportamento dos indivíduos: análise sob a lente da teoria do nível de interpretação
40	Kaveski e Beuren (2019)	19° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores
41	Fonseca e Espejo (2019)	19° USP <i>International Conference in Accounting</i>	O efeito mediador das proxies de controle gerencial na relação características do empreendedor e desempenho organizacional
42	Alves et al., (2019)	XIII Congresso ANPCONT - Iniciação Científica	Práticas de controle gerencial em micro e pequenas empresas de agroturismo
43	Mozzaquatro et al. (2019)	XIII Congresso ANPCONT - Iniciação Científica	Controles de departamento pessoal de micro e pequenas empresas: uma análise para empresários de formigueiro/RS
44	Defaveri e Vesco (2019)	XIII Congresso ANPCONT	A influência da estruturação na relação entre as tensões dinâmicas e o desempenho estratégico
45	Pazetto e Beuren (2019)	XIII Congresso ANPCONT	Influência dos sistemas de controle gerencial e da identificação interorganizacional na cooperação de empresas com seu parque tecnológico
46	Macedo e Callado (2019)	XIII Congresso ANPCONT	Estratégia, sistema de controle gerencial e desempenho empresarial: uma análise nas empresas de base tecnológica da cidade de campina grande – PB à luz da Teoria da Contingência
47	Silva et al. (2019)	XIII Congresso ANPCONT	Efeitos dos eventos climáticos adversos no uso dos sistemas de controle gerencial
48	Santos e Santos (2019)	XIII Congresso ANPCONT	Sistemas de controle gerencial e formação de estratégias: um estudo em empresas da construção civil em João Pessoa/PB
49	Martini et al. (2019)	XIII Congresso ANPCONT	Uso do orçamento no sistema de controle gerencial: uma visão singular na gestão do agronegócio brasileiro
50	Klein e Soutes (2019)	XIII Congresso ANPCONT	A relação entre sistemas de controle gerencial e inovação: caminhos de estudos da última década
51	Braga e Gonzaga (2020)	20° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Sistemas de controle gerencial em <i>startups</i> : um estudo de caso
52	Mannes e Beuren (2020)	20° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Efeitos do uso de informações dos sistemas de controle gerencial e da folga organizacional nas habilidades de conversão de conhecimento.
53	Ribeiro e Espejo (2020)	20° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Controle gerencial em <i>startups</i> : uma revisão sistemática da produção científica internacional.
54	Filomeno, Theiss e Lavarda (2020)	20° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Uso de sistema de controle gerencial, empowerment psicológico e engajamento de tarefas
55	Martins e Frezatti (2020)	20° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Uso do controle gerencial como estímulo à resiliência organizacional: <i>survey single entity</i> em uma empresa do setor de derivados de petróleo
56	Buchweitz e Cruz (2020)	20° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Uso do sistema de controle gerencial como propulsor do desenvolvimento de uma empresa familiar
57	Brumatti e Camacho (2020)	20° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Traços de personalidade e sua influência no uso e no desempenho do orçamento gerencial
58	Pazetto e Beuren (2020)	20° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Fatores determinantes da cooperação interorganizacional: tempestividade dos sistemas de controle gerencial e confiança no parceiro
59	Bernd e Beuren (2020)	20° USP <i>International Conference in Accounting</i>	Influência do desenho de sistemas de controle gerencial habilitantes e da intensidade de uso de controles

			gerenciais na inovação das empresas mais inovadoras do Brasil
60	Silva et al. (2020)	17º Congresso USP de Iniciação Científica	Efeitos dos controles formais e informais na identificação organizacional e na eficácia de equipe: um estudo em um hospital militar
61	Brida e Mendes (2020)	17º Congresso USP de Iniciação Científica	Mudança na estratégia empresarial e ajustes no sistema de controle: o efeito da ignorância pluralística
62	Santos e Silva (2020)	17º Congresso USP de Iniciação Científica	A institucionalização de controles gerenciais e a influência da cultura organizacional
63	Oliveira et al. (2020)	17º Congresso USP de Iniciação Científica	Ações de incentivo ao controle gerencial das empresas incubadas na Intuel: um estudo de caso
64	Beuren e Oliveira (2020)	XIV Congresso ANPCONT	Influência da criatividade da equipe na inovação de processos e da inovação de processos no desempenho organizacional: efeitos do uso diagnóstico e interativo dos sistemas de controle
65	Beuren e Oliveira (2020)	XIV Congresso ANPCONT	Influência do uso do diagnóstico interativo de sistemas de controle gerencial na inovação de processos e no desempenho de <i>startups</i>
66	Tavares e Soares (2020)	XIV Congresso ANPCONT	Sistema de controle gerencial e ambidestralidade: um estudo em cooperativas paranaenses e goianas
67	Frare, Cruz e Lavarda (2020)	XIV Congresso ANPCONT	Efeito mediador da orientação empreendedora na relação de fatores contingenciais <i>versus</i> sistema de controle gerencial e desempenho de empresas graduadas
68	Lopes, Santos, Monteiro e Silva (2020)	XIV Congresso ANPCONT	Sistema de controle gerencial e eficácia de equipe: o efeito interveniente do compartilhamento de informações e da identificação organizacional
69	Luiz e Beuren (2020)	XIV Congresso ANPCONT	Influência do uso diagnóstico e interativo do sistema de mensuração do desempenho na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional afetivo

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Para realizar a análise dos dados, os artigos foram baixados no formato *pdf* e agrupados em pastas de acordo com o congresso de origem. Visando a sistematização metódica dos dados coletados, posteriormente, realizou-se a codificação dos artigos e tabulação no *Software Microsoft® Excel* de maneira lógica, extraíndo-se os dados principais de cada artigo. Essa estratégia possibilitou a avaliação individualizada dos trabalhos, bem como oportunizou cruzamento de informações e, por consequência, uma análise mais global dos artigos selecionados.

As análises realizadas consideraram variáveis básicas - congresso de origem, título do artigo, autores e respectivas instituições de ensino às quais se vinculam, resumo do trabalho, objetivo, questão de pesquisa, abordagem quanto aos objetivos, problema, procedimentos e amostra coletada -, bem como variáveis avançadas - teoria, método de análise de dados, tipos de controles gerenciais, instrumento de pesquisa e segmento de pesquisa.

Com a delimitação do PB aos 69 artigos obtidos na busca e com a devida extração dos dados acima propostos, passou-se para a segunda etapa do processo *ProKnow-C*, a qual consiste na análise pormenorizada das características básicas e avançadas dos artigos do PB.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Variáveis básicas

Após a seleção dos artigos para a composição do portfólio final, elaborar-se-á a análise bibliométrica das características básicas, examinando-se o congresso de origem, o título do artigo, os autores e respectivas instituições de ensino às quais se vinculam, o resumo do trabalho, o objetivo, a questão de pesquisa, a abordagem quanto aos objetivos, o problema e procedimentos e a amostra coletada. Em seguida serão realizadas as observações acerca das

variáveis básicas, as quais foram analisadas de maneira conjugada, o que viabilizou a inferência de deduções, percepção de padrões e tendências.

Os 69 artigos destacados para a composição do PB desta pesquisa versaram acerca da temática Sistema de Controles Gerenciais, 37 foram extraídos do *USP International Conference in Accounting*, sendo 7 da vertente de iniciação científica e 30 da linha regular de pesquisa, e 32 do Congresso ANPCONT, dos quais 3 eram resultantes de pesquisas de iniciação científica e 29 de ampla concorrência. Conforme se pode observar na Figura 1.

**Figura 1.**

Quantidade de publicações



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Primeiramente, antes de se prosseguir, deve-se ter em mente que todas as observações pontuadas levam em consideração o campo amostral anteriormente explanado, que se constituem em 69 artigos, cuja abordagem é centrada na temática dos SCG's e que foram selecionados a partir de criterioso levantamento perante o *USP International Conference in Accounting* e o Congresso ANPCONT. Feitas as devidas notações de timbre elucidatório, pode-se inferir que a análise dos artigos selecionados proporcionou o desenho do cenário a seguir minuciado.

O período estipulado para o recorte da análise foi bastante produtivo, indicando uma tendência linear de crescimento, com pico de produção em 2020, apresentando 28% dos trabalhos apresentados; sequencialmente, o ano de 2019 com 23% dos artigos analisados; em 2018 foram publicados 19% das pesquisas; no ano de 2017 com houve a representatividade de 16%; no ano de 2016 foram 9%; e, por fim, em 2015, o qual representou apenas 6% da quantidade total de artigos dentro do espaço temporal escolhido e congressos analisados.

Quanto ao número de pesquisadores integrantes de cada pesquisa, de se destacar que nenhum dos artigos analisados foi elaborado por apenas um autor, uma vez que a maioria dos artigos foram realizados em dupla (42 dos 69); 14 artigos foram elaborados por três pessoas; 12 estudos foram feitos por quatro pesquisadores; e apenas 1 artigo foi elaborado por cinco autores.

Uma análise global da amostra permite concluir que alguns pesquisadores se destacaram, demonstrando alto rendimento na área, apresentando mais de um artigo acerca do mesmo tema. O levantamento apontou a presença de um total de 113 diferentes pesquisadores, 86 dos quais contribuíram na realização de apenas 1 artigo. O grande número de pesquisadores que contribuíram com apenas um artigo publicado pode ser explicado (i) pelo curto espaço de tempo analisado; (ii) pelo fato de se tratar de tema ainda recente (iii) ou pelo fato de os autores estarem trabalhando com outras temáticas. 27 autores contribuíram com a elaboração de mais de um artigo, na medida em que 46 dos 69 artigos tiveram a participação de pelo menos um deles, o que indica sua persistência ou especialização no tema.

**Tabela 2.**  
Autores mais prolíficos

Autores	Frequência	USP	ANPCONT
Ilse Maria Beuren	17	8	9
Carlos Eduardo Facin Lavarda	8	5	3
Márcia M. dos Santos Bortolocci Espejo	6	4	2
Ana Paula Capuano da Cruz	5	2	3
Delci Grapegia dal Vesco	4	1	3
Edicréia Andrade dos Santos	4	3	1
Vanderlei dos Santos	4	2	2
Celliane Ferraz Pazetto	3	1	2
Daniele Cristina Bernd	3	2	1
Iago França Lopes	3	1	2
Itzhak David Simão	3	2	1
Ivan Rafael Defaveri	3	1	2
Viviane Theiss	3	2	1
Autores com 3 ou mais artigos	66	34	32
Autores com 2 artigos	28	14	14
Autores com 1 artigo	85	47	38

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A Tabela 2 aponta os autores mais prolíficos no PB, os quais apresentaram produção superior a 3 pesquisas acerca da temática no período analisado. A autora com maior número de publicações, Ilse Maria Beuren, participou em mais do que o dobro de artigos em relação ao segundo colocado dessa lista, Carlos Eduardo Facin Lavarda, enquanto a terceira foi Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo.

Vinculada à análise dos autores mais produtivos está o levantamento das instituições nacionais mais proeminentes no estudo e produção de material científico a respeito dos SCG's. Assim, no tocante às instituições de ensino de origem dos autores dos artigos, percebe-se que das 28 instituições envolvidas, a que apresenta maior quantidade de artigos publicados é a Universidade Federal de Santa Catarina, com 29 artigos em que ao menos um dos autores advém da instituição. Na sequência surge a Universidade Federal do Paraná, cuja participação na produção de artigos a respeito do tema foi de 9 estudos e, em terceiro lugar, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, a qual contou com uma produção de 7 artigos.

**Figura 2.**  
Quantidade de artigos publicados por Instituição



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A depender do tipo de investigação que se deseja fazer ou do objetivo que se almeja atingir há um tipo de pesquisa adequada, cabendo ao investigador a escolha apropriada para o caso. Diante disso, o estudo apurou o uso de 5 tipos de pesquisas: a) revisão bibliográfica; b)

levantamento; c) estudo de caso; d) experimental; e) e documental. Três trabalhos apresentaram estratégias mistas (com dois tipos); em todas as três pesquisas que foram mistas (com dois tipos), considerou-se apenas a estratégia predominante. Por causa disso, tendo o tipo documental aparecido em apenas uma das pesquisas, mas somente congregado a uma revisão bibliográfica em que esta foi predominante, considerou-se esta, desconsiderando-se aquele. E não tendo sido o tipo documental utilizado em qualquer outra pesquisa, foi integralmente excluído da Tabela 3.

A análise dos dados evidencia, ainda, que há um equilíbrio entre pesquisas de abordagem quantitativa e qualitativa. As pesquisas qualitativas, as quais, em sua essência, não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas representaram 45%. O enfoque qualitativo das pesquisas analisadas visou apurar opiniões, atitudes, comportamentos, efeitos e influências, as quais não poderiam ser alcançadas por procedimentos estatísticos. Os estudos quantitativos, cujas abordagens estão relacionadas à mensuração ou quantificação de dados, montaram em 51% do total da amostragem. Enquanto apenas 4% das pesquisas apresentaram abordagem mista (quali-quant) do problema.

Com base nos objetivos foi possível classificar as pesquisas em três tipos básicos, quais sejam: descritiva, exploratória e explicativa. Como se pode verificar, a maior parte das pesquisas se enquadram como descritivas (86%), cujos objetivos principais consistem em descrever as características de uma determinada população, de um tipo de fenômeno ou estipular conexões entre variáveis (Gil, 2002). Observou-se um padrão de coleta de dados nessas pesquisas, pois 64% das pesquisas descritivas utilizaram de questionários/*surveys* e 23% fizeram uso de entrevistas como instrumentos de pesquisa. As pesquisas explicativas, cujos objetivos visam detectar aspectos que corroboram ou determinam a ocorrência de um fenômeno, representaram 6% do total avaliado. As pesquisas explicativas analisadas visaram o maior conhecimento da realidade, almejando explicar a razão/motivo de determinados fenômenos. Para Gil (2002), as pesquisas explicativas baseiam o conhecimento científico, demonstrando sua grande relevância e complexidade, a qual é refletida na quantidade de pesquisas desse tipo (que, em número absoluto, foram 4). Vale lembrar que embora possuam grande valor para a construção do conhecimento científico não tiram a importância das outras duas abordagens, uma vez que se observa que os estudos descritivos e exploratórios realizam contribuições prévias de grande valia para os estudos explicativos (Gil, 2002). A abordagem exploratória quanto ao objetivo foi observada em apenas 4% dos estudos e o instrumento de coleta de dados utilizados nelas foram questionários/*surveys*. As pesquisas enquadradas nessa categoria visaram estabelecer relação entre funções e demonstrar a percepção quanto a significados e diferenciações entre dois conceitos, almejaram, portanto, o aprimoramento de ideias.

A pesquisa de revisão bibliográfica tem como objetivo conhecer e analisar as mais relevantes contribuições teorizadas sobre o tema pesquisado (Köche, 2016). Foram contabilizados 5 estudos predominantemente bibliográficos, os quais consistiram no total de estudos teóricos da amostra, representando 10% do total analisado. Em contrapartida, 90% dos estudos foram do tipo teórico-empírico, dentro dos quais, os com maior expressividade foram os de levantamento, que montaram em quase metade dos artigos analisados. As pesquisas de levantamento foram majoritariamente realizadas por meio de questionários e geralmente intentaram descrever os dados obtidos. As pesquisas de estudos de caso apresentaram um percentual de 37%, as quais permitem que se estude um ou alguns casos em particular de maneira que as inferências retiradas desse estudo possam ser representativas para todos os demais análogos (Severino, 2017). E, por fim, 5% dos casos foram de estudos experimentais, os quais foram desenvolvidos em sala de aula, apresentando aos alunos situações fictícias, com variáveis manipuladas.

**Tabela 3.**

Abordagens metodológicas

<b>Abordagem</b>	<b>Tipo do Estudo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Quanto ao problema	Qualitativa	31	45%
	Quantitativa	35	51%
	Mistas	3	4%
	<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>
Quanto aos objetivos	Descritiva	59	86%
	Explicativa	4	6%
	Exploratória	3	4%
	Mista (exploratória-descritiva)	3	4%
	<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>
Quanto aos procedimentos técnicos	Levantamento	36	48%
	Estudo de caso	25	37%
	Experimental	3	5%
	<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>90%</b>
	Artigos de Revisão de Literatura	5	10%
	<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Outro aspecto relevante analisado foi o problema de pesquisa apresentado pelos autores. É possível entender o problema de pesquisa como um indício da robustez da proposta de estudo, consistindo sua elaboração criteriosa em um “importante quesito para a consistência lógica do trabalho” (Theóphilo & Iudícibus, 2009, p. 167). Neste sentido, dos trabalhos amostrados, observou-se que 17% dos artigos optaram por não evidenciar na introdução do trabalho o questionamento da pesquisa, ficando a mesma sem a devida clareza, difusa ou implícita no corpo do texto. Dentre as inadequações que permeiam o problema de pesquisa, à parte da já apresentada, pode-se apontar: se ele não está explícito e na forma interrogativa; se ele possui juízo de valor ou problema de engenharia; e se a resposta ao problema é simples, do tipo sim ou não (Theóphilo & Iudícibus, 2009).

Levantou-se que 57 artigos expuseram a questão de pesquisa. Destes, 95% a expuseram na forma interrogativa. Apenas 3 deles, cinco por cento (5%), não as colocaram de maneira interrogativa. Ainda, na amostra levantada, não foram encontrados trabalhos embasados em juízos de valor (axiológicos), ou seja, questionamentos que indagavam se determinada coisa é boa ou ruim, ou se uma coisa dentre outras é melhor ou pior que outra. Quanto à simplicidade da resposta obtida com a questão de pesquisa, que pode se resumir a mero sim ou não, apontou-se a presença de 3 questionamentos passíveis de serem encaixados nesse tipo de inadequação, porém todas questionavam a existência de relação entre as variáveis levantadas em seus respectivos estudos, o que, para Theóphilo e Iudícibus (2009), consiste em exceção à regra, ou seja, são questionamentos dotados de justificativa relevante.

Ressalte-se, aqui, que, embora o questionamento de pesquisa possa apresentar alguma inadequação – que representaram 22% do total da amostragem – disso não decorre que as pesquisas sejam categorizadas como irrelevantes ou inadequadas, pois podem tê-la superado. Contudo, com isso não se quer dizer que pode se descuidar da sua formulação, de maneira a permitir, desde sua concepção, a sistematização lógica da pesquisa.

Por fim, as últimas variáveis básicas avaliadas foram quanto aos instrumentos de pesquisa utilizados e os procedimentos de tratamento dos dados. Quanto aos instrumentos de pesquisa utilizados, têm-se que 67% dos estudos se desenvolveram majoritariamente a partir de questionários (ou *surveys*), 22% utilizaram de entrevistas e 12% por outras estratégias de pesquisa. Das 15 pesquisas que utilizaram de entrevistas como instrumento de pesquisa predominante, 93% possuíam abordagem do problema no sentido qualitativo.

Quanto aos procedimentos de tratamento dos dados, Gil (2002) argumenta que a efetiva interpretação dos dados se faz por meio da análise lógica das relações, dispondo-se de fundado apoio em métodos e teorias e realizando-se a comparação com outros estudos. Analisando-se o PB, observou-se que os dados foram, em sua maioria, tratados com a técnica de modelagem de equações estruturais e estatística descritiva. A busca pela técnica adequada para a análise de dados é essencial, pois é ela quem valida a pesquisa, cabendo ao pesquisador a realização de questionamentos, entrevistas, levantamentos e, em um segundo momento, buscando-se, o que é essencial, o tratamento adequado dos dados, de maneira a permitir uma fidedigna interpretação destes.

#### **4.2 Variáveis avançadas**

Para o estudo das variáveis avançadas, foram abordadas as seguintes características: teoria, tipos de controles gerenciais e segmento de pesquisa.

A primeira característica analisada dentro das variáveis avançadas é a base teórica utilizada nas pesquisas. As teorias servem de base para orientar a pesquisa científica, porquanto consistem em um sistema de ideias que norteiam a interpretação dos fatos e a resolução do problema colocado (Severino, 2017). Do levantamento realizado, observou-se que apenas 29 dos 69 trabalhos utilizaram de um arcabouço teórico na abordagem de suas pesquisas. Dois deles utilizaram duas teorias no desenvolvimento de seus trabalhos. No total, 15 teorias foram abordadas, as quais se distribuíram em 4 fontes teóricas maiores, que são apresentadas de acordo com a predominância de utilização: Organização (32%), Economia (26%), Psicologia (23%) e Sociologia (19%).

A abordagem teórica, quando utilizada em um trabalho, é o fio condutor das hipóteses e da construção de conceitos (Theóphilo & Iudícibus, 2009), oferecendo importantes dados a respeito de tendências econômicas, sociais e de pesquisa. A análise dos dados levantados permitiu apurar que, dentro da grande área da Organização, em que pese a mais utilizada fonte teórica, foram identificadas apenas duas teorias, a Teoria da Contingência, presente em 29% dos trabalhos que realizaram a abordagem de seus temas com alguma teoria; e a Teoria da Agência, que esteve presente em apenas um estudo, o qual datou de 2017.

Passando-se para a esfera da Economia, observa-se a presença de três teorias, a de uso mais relevante foi a Teoria Institucional, predominante em 19% dos trabalhos; as outras duas abordagens econômicas utilizadas foram a Teoria Econômica de Schumpeter e a Teoria do Capital Humano, presentes cada uma em apenas um exemplar de artigo.

A área com maior representatividade no tocante à quantidade de teorias foi a da Psicologia, valendo-se das teorias que seguem: Teoria do Nível de Interpretação, Teoria da Comparação Social, Teoria da Ignorância Pluralística, Teoria da Identidade Social, Teoria dos Cinco Grandes Fatores e Teoria da Autodeterminação, as quais, juntas, representaram 23% do total de teorias utilizadas. Interessante notar, aqui, que as teorias fundadas na psicologia apenas foram utilizadas em 2019 e 2020 (não havendo histórico de uso em anos anteriores), representando uma abordagem nova e emergente, cujo uso foi bastante expressivo no ano de 2020, quando mais de 60% das teorias utilizadas foram da área de psicologia.

As teorias de abordagem sociológica apresentaram a menor representatividade dentro do total, no importe de 19%, estando presentes a Teoria dos Papéis, a Teoria do Ator-Rede, a Teoria da Estruturação e a Teoria da Cooperação.

Sequencialmente, a próxima variável avançada investigada avaliou os tipos de controles gerenciais presentes. O mais predominante, o Modelo das Alavancas de Simons (Simons, 1995), foi utilizado em 25% de todos os artigos analisados. De maneira menos expressiva foram utilizados: Pacote de Malmi e Brown (2008), Modelo de Ferreira e Otley (2006), controle gerencial, controles culturais, controles formais e informais, proxies de

controle gerencial, sistemas de incentivos gerenciais, medidas de avaliação de desempenho, *score keeping*, controle de orçamento, entre outros.

Partindo-se para a análise por segmento de atividade (Tabela 4), pode-se verificar que 24% dos artigos amostrados não possuíam um segmento especificado ou consistiam em artigos de revisão científica e não se enquadravam no presente levantamento.

**Tabela 4.**  
Distribuição quanto ao segmento

Segmento	Frequência	%	Segmento	Frequência	%
Não especificado	16	23%	Comercial	1	1%
Tecnologia	6	9%	Motel	1	1%
<i>Startups</i>	5	7%	Contábil	1	1%
Agropecuário	5	7%	Papel e celulose	1	1%
Incubadoras	5	7%	Não-financeiro	1	1%
Ensino	3	4%	Piscicultura e aquicultura	1	1%
Industrial	3	4%	Têxtil	1	1%
Varejo	2	3%	Instituto de pensão	1	1%
Familiar	2	3%	Construção civil	1	1%
Telecomunicação	2	3%	Energia elétrica	1	1%
Hospitalar	2	3%	ONGs	1	1%
MPE's	2	3%	Confecção	1	1%
Petrolífero	1	1%	Cooperativas	1	1%
Supermercados	1	1%	Turismo	1	1%
			<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A distribuição é bastante diversa, tendo sido constatada a presença de 27 segmentos definidos nos artigos, 53 pesquisas foram elaboradas dentro de um segmento específico. Embora haja uma pulverização quanto aos setores observados, percebe-se que o segmento de tecnologia se destaca, com 6 pesquisas que tangenciam sua área. Observou-se uma progressão de pesquisas no campo tecnológico dentro do lapso temporal selecionado. Os estudos pesquisados abordaram uma empresa de prestação de serviços tecnológicos; outro estudo foi aplicado sobre parques tecnológicos de São José dos Campos e as empresas associadas a eles; um outro estudo levantado abordou empresas brasileiras da área de tecnologia de informação; foi verificada, também, uma pesquisa de levantamento com gestores de empresas residentes e associadas a dois parques tecnológicos brasileiros; um estudo com 20 empresas de base tecnológica dos setores do comércio e serviço, localizadas na cidade de Campina Grande-PB; e, por fim, um estudo com 150 empresas com foco em inovação e tecnologia, estabelecidas no Brasil.

Na sequência, os segmentos de *startups* e agronegócio contam com 5 artigos publicados cada. Quanto às pesquisas que abordaram a emergente categoria das *startups*, foram observadas: uma pesquisa com *startup* de serviços de intercâmbio profissional; realizou-se uma revisão de literatura sobre *startups*; um estudo abordando *startups* que receberam aporte de capital de fundos de investimento; e duas pesquisas realizadas com gestores de *startups* brasileiras cadastrados na rede *LinkedIn*. Destaca-se que a pesquisa no segmento de *startups* tomou maior relevância recentemente, pois 80% dos trabalhos desse segmento foram apresentados no ano de 2020.

No segmento do agronegócio foram observados dois estudos com empresas de grande porte do agronegócio brasileiro e mais três com cooperativas agroindustriais. O ápice de pesquisas abordando o segmento do agronegócio se deu em 2019, quando foram publicadas 3 pesquisas. Ressalta-se, aqui, que três dos cinco estudos constatados na área do agronegócio abordaram o modelo de cooperativas. Um dos estudos que abordou o modelo cooperativo realizou um paralelo entre as diferentes perspectivas de gestores de unidades da segunda



maior cooperativa agroindustrial do Estado do Paraná. O segundo estudo acerca do cooperativismo visou, por meio de uma *survey*, verificar a influência da estruturação social de cooperativas agropecuárias na relação entre as tensões dinâmicas e o desempenho estratégico. E a terceira abordagem consistiu em uma pesquisa descritiva realizada junto a gestores de uma cooperativa agroindustrial da região Sul do Brasil, em que se buscou averiguar se o uso do sistema de controle diagnóstico e do sistema de controle interativo nas medidas de desempenho está vinculado, de alguma forma, com diminuição da ambiguidade de papéis e aumento de *empowerment* psicológico de gestores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O SCG consiste em um arcabouço de ferramentas fundamentais para a gerência de uma empresa e, conforme se pode observar dos dados levantados nesta pesquisa, seu estudo aumenta a cada ano. Diante disso, o objetivo do presente trabalho foi observar, sistematizar e analisar as características das publicações científicas nacionais em dois grandes congressos acerca dos SCG's, utilizando-se da ferramenta *ProKnow-C*, instrumento que viabilizou o mapeamento científico, a seleção do portfólio bibliográfico (PB) de 69 estudos científicos.

Tendo em vista que o mapeamento científico consiste em um relevante método de apresentação dos aspectos estruturais e evolutivos da pesquisa científica como um todo, o que permite o monitoramento da área de estudo, ou seja, viabiliza a análise de desempenho, seja de pesquisas na área, de publicações realizadas ou mesmo para quantificação de publicações de indivíduos e instituições (Cobo et al. 2011), este trabalho permite que os interessados na área dos SCG's verifiquem o atual contexto das publicações na área, bem como permite a verificação de lacunas e oportunidades de estudos.

Isso posto, realizada a seleção do PB, foi elaborada a análise das variáveis básicas e avançadas dos artigos. A análise das variáveis básicas permitiu um maior conhecimento acerca do congresso de origem; título do artigo; autores e respectivas instituições de ensino às quais se vinculam; resumo do trabalho; objetivo do estudo; questão de pesquisa; abordagem quanto aos objetivos, problema e procedimentos; e amostra coletada nos artigos. Em contrapartida, o estudo das variáveis avançadas, abordou as seguintes características: teoria; tipos de controles gerenciais; e segmento de pesquisa.

Com a análise das variáveis básicas foi possível inferir que os SCG's têm ganhado cada vez mais importância, porquanto verificou-se um crescimento linear de estudos na área. A análise e a busca por padrões no PB evidenciam a predileção de alguns autores pela temática, o que impulsiona, conjuntamente, o *status* das Instituições às quais estão vinculados. As pesquisas do tipo levantamento, embora pouco indicadas para a compreensão e estudo de problemas mais complexos (Bastos & Ferreira, 2016), consistiram na tipologia mais observada no PB, o que é natural, uma vez que estudos que visam aprofundar a compreensão da realidade, como os do tipo explicativos, são mais complexos e, por isso, ocorrem em menor número. O estudo das variáveis básicas do PB revelou, ainda, que devido à dificuldade de se produzir uma pesquisa explicativa, opta-se, majoritariamente, pela abordagem descritiva dos fenômenos. Ainda, 67% dos artigos utilizaram de questionários/*surveys* como instrumento de pesquisa, possivelmente devido à facilidade com que o envio deste tipo de questionário é realizado via internet.

A análise das variáveis avançadas reflete que a utilização de um suporte teórico para o desenvolvimento da pesquisa não representa a preferência da maioria dos autores, uma vez que apenas 42% dos artigos do PB utilizaram de alguma teoria para delinear os caminhos de suas pesquisas. A Teoria da Contingência (Organização) e a Teoria Institucional (Economia) foram as mais utilizadas nos trabalhos avaliados, contando, respectivamente, com 9 e 6 artigos, as outras 13 teorias abordadas não apresentaram uso com frequência absoluta maior do que 2 artigos. Ainda no que concerne às teorias utilizadas, percebe-se que as que se

fundam na Psicologia apresentaram relevante engajamento de uso nos últimos 2 anos, demonstrando uma tendência de estudo dentro da área de SCG's. Outra oportunidade de pesquisa que pode ser apontada, refere-se ao segmento de atividade abordado. Os segmentos de tecnologia, *startups* e agropecuário despontam como os mais estudados, representando, juntos, 23% das pesquisas que se desenvolveram dentro de algum segmento. Destaca-se, dentro das pesquisas que envolveram o agronegócio, que mais da metade destas se deram em cooperativas, um modelo alternativo ao atual sistema econômico, que, especialmente em tempos de crise, possui relevante representatividade na economia.

Nesse contexto, a partir do estudo desenvolvido, é possível compreender que, embora a presente pesquisa tenha limitações naturais a qualquer estudo, houve uma ascensão expressiva na abordagem dos SCG na produção científica nacional. A pesquisa permitiu, ainda, a verificação de outros direcionamentos para produção de futuras pesquisas na área, quais sejam: a ampliação da pesquisa para outras bases de dados; utilização de outros eventos e outras revistas; e ampliação da pesquisa para outros idiomas. E como contribuições, pode-se apontar: sistematização e organização de parte dos inúmeros estudos e dados acerca dos SCG's; mapeamento científico que permite encontrar padrões na literatura; identificação de autores e instituições mais prolíficas; e suporte ao pesquisador que busca ideias para uma pesquisa na área.

## REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. AMGH Editora.
- Bastos, M. C. P., & Ferreira, D. V. (2016). *Metodologia científica*. Editora e Distribuidora Educacional S.A.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Chenhall, R. H. (2006). *Theorizing contingencies in management control systems research*. Handbooks of management accounting research, 1, 163-205.
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for information Science and Technology*, 62(7), 1382-1402.
- Congresso da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT). Recuperado em 18 de abril de 2021, de <http://anpcont.org.br/>.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de Pesquisa em Administração* (10th edition). Bookman.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2006). *Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control systems*. Recuperado em 18 de julho de 2021, de <http://ssrn.com/abstract,896228>.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2013). *Contabilidade gerencial*. AMGH Editora.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.
- Gomes, J. S. & Salas, J. M. A. *Controle de gestão: Uma abordagem contextual e organizacional*. 3ª Edição, São Paulo: Atlas, 2001.
- Klein, S. B., & Soutes, D. O. (2019), Relação entre Sistemas de Controle Gerencial e Inovação: Caminhos de Estudos da Última Década. *Anais do XIII Congresso ANPCONT*.

- Klein, S. B., & Soutes, D. O. (2020). Sistemas de controle gerencial e inovação: uma categorização da produção científica de 2009 a 2018. *Revista Capital Científico*, 18(2), 32-48.
- Köche, J. C. (2016). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Vozes.
- Lacerda, R. T. D. O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, 19, 59-78.
- Magalhães, A. D. D. F., & Lunkes, I. C. (2000). *Sistemas contábeis: o valor informacional da contabilidade nas organizações*. Atlas.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Marion, J. C., & Ribeiro, O. M. (2017). *Introdução à contabilidade gerencial*. Saraiva Educação SA.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Necyk, G. A., & Frezatti, F. (2010). A contabilidade gerencial: uma perspectiva de ciclo de vida de seu desenvolvimento nas organizações. *Organizações & Sociedade*, 17, 725-744.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management accounting research*, 5(3-4), 289-299.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico - 2ª Edição*. Editora Feevale.
- Raupp, F. M., Martins, S. J., & Beuren, I. M. (2006). Utilização de controles de gestão nas maiores indústrias catarinenses. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17, 120-132.
- Ritta, C. O., & Lavarda, C. E. F. (2017). Aspectos da produção científica sobre controle gerencial. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(3), 105-124.
- Santos, E. A., & Lunkes, R. J. (2018). Sistemas de Controle Gerencial: oportunidades de pesquisa com base na literatura teórica e empírica. Anais do XVIII USP International Conference in Accounting.
- Sell, F. F., Pletsch, C. S., & Lavarda, C. E. F. (2017). Modelo Alavancas de Controle: Abordagem Teórica em Estudos Nacionais e Internacionais. *Anais do XVII USP International Conference in Accounting*.
- Severino, A. J. (2017). *Metodologia do trabalho científico*. Cortez editora.
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control* (Boston: Harvard Business School Press). Stein, Robert E. (1994), *The Next Phase of Total Quality Management: TQM II and the*.
- Teles, J., Bornia, A. C., & Lunkes, R. J. (2016). Envolvimento das equipes de alto escalão com sistemas de controle gerencial: Uma análise bibliométrica e sistêmica. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 14(28), 87-103.
- Theóphilo, C. R., & Iudícibus, S. (2009). Uma análise crítico-epistemológica da produção científica em contabilidade no Brasil. *Journal of accounting, management and governance*, 8(2).
- Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, L. (2016). Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 123-148.