

A inovação no contexto das Alavancas de Controle de Simons: uma abordagem bibliométrica da literatura

Marlise Dall Agnol (Unisinos) - lisedallagnol@hotmail.com

Carlos Alberto Diehl (Unisinos) - cd@unisinos.br

Edileia Gonçalves Leite (UNEMAT) - edileiagleite@gmail.com

Resumo:

A inovação impõe desafios às empresas que buscam sustentabilidade em mercados dinâmicos e incertos podendo, no entanto, resultar em vantagem competitiva para aquelas que conseguem se adaptar de forma ágil e flexível às mudanças. A gestão da inovação se torna um processo relevante neste contexto. Um dos modelos de gestão considerado mais abrangente é o modelo das Alavancas de Controle de Simons (1995), que reforça o papel do Sistema de Controle Gerencial (SCG), e através dos Sistemas de Crenças, de Limites, de Controle Diagnóstico e de Controle Interativo, fornece os elementos necessários para a busca do equilíbrio entre realização de metas previsíveis e a inovação criativa. Neste contexto este estudo tem como objetivo identificar as principais características dos estudos empíricos nacionais e internacionais que abordaram as relações entre inovação e as Alavancas de Controle de Simons (1995). A pesquisa classifica-se como descritiva, com abordagem quantitativa e uso de análises bibliométricas. A amostra é composta de 20 artigos publicados nas principais bases de dados nacionais e internacionais. Através da análise foi possível observar que há uma certa homogeneidade entre os pesquisadores envolvidos nas publicações visto a frequência com que aparecem na autoria dos artigos, ocorrendo o mesmo para o método de pesquisa utilizado. O estudo ainda conclui que, apesar do crescente interesse pelo assunto da inovação dentro do contexto das Alavancas de Controle observado na última década, a quantidade de estudos ainda é incipiente e em alguns casos com resultados divergentes, gerando assim novas oportunidades de pesquisas sobre o assunto.

Palavras-chave: *Inovação. Alavancas de controle. Controle Interativo.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

A inovação no contexto das Alavancas de Controle de Simons: uma abordagem bibliométrica da literatura

RESUMO

A inovação impõe desafios às empresas que buscam sustentabilidade em mercados dinâmicos e incertos podendo, no entanto, resultar em vantagem competitiva para aquelas que conseguem se adaptar de forma ágil e flexível às mudanças. A gestão da inovação se torna um processo relevante neste contexto. Um dos modelos de gestão considerado mais abrangente é o modelo das Alavancas de Controle de Simons (1995), que reforça o papel do Sistema de Controle Gerencial (SCG), e através dos Sistemas de Crenças, de Limites, de Controle Diagnóstico e de Controle Interativo, fornece os elementos necessários para a busca do equilíbrio entre realização de metas previsíveis e a inovação criativa. Neste contexto este estudo tem como objetivo identificar as principais características dos estudos empíricos nacionais e internacionais que abordaram as relações entre inovação e as Alavancas de Controle de Simons (1995). A pesquisa classifica-se como descritiva, com abordagem quantitativa e uso de análises bibliométricas. A amostra é composta de 20 artigos publicados nas principais bases de dados nacionais e internacionais. Através da análise foi possível observar que há uma certa homogeneidade entre os pesquisadores envolvidos nas publicações visto a frequência com que aparecem na autoria dos artigos, ocorrendo o mesmo para o método de pesquisa utilizado. O estudo ainda conclui que, apesar do crescente interesse pelo assunto da inovação dentro do contexto das Alavancas de Controle observado na última década, a quantidade de estudos ainda é incipiente e em alguns casos com resultados divergentes, gerando assim novas oportunidades de pesquisas sobre o assunto.

Palavras-chave: Inovação. Alavancas de controle. Controle Interativo.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1. INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos têm exigido das organizações uma maior capacidade de adaptação frente aos novos desafios, o que torna o posicionamento estratégico uma questão importante para a sustentabilidade das empresas no longo prazo. Bisbe e Malagueño (2015) ponderam que a inovação tem sido reconhecida como o coração da criação de valor, sobrevivência e crescimento das empresas em ambientes contemporâneos. Neste contexto, Bedford (2015) indica que um fluxo emergente de pesquisas tem revelado que os sistemas de controle gerencial podem desempenhar um papel central na gestão da inovação.

De acordo com Chenhall e Moers (2015) o desenvolvimento dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG), nos últimos 40 anos, pode ser caracterizado como uma evolução de noções relativamente simples de controle baseadas em processos cibernéticos dentro de sistemas fechados formais, para abranger controles mais complexos e abertos. Ainda conforme os autores, o *design* e o uso de SCG complexos são sensíveis ao ambiente externo e à estratégia da organização, à sua tecnologia, aos arranjos estruturais e às preocupações com recursos humanos.

Simons (1995) enfatiza que as empresas estão mais complexas pois combinam várias unidades de negócios, a competição global resulta em novas alianças estratégicas e a rápida mudança das informações e tecnologias de produção permitem processos, serviços e produtos mais competitivos. Ainda, conforme o autor, este ambiente de constante desafio e mudança cria uma necessidade de valores básicos fortes para fornecer estabilidade organizacional. Simons

(1995) pondera que os sistemas de controle gerencial desempenham um papel fundamental na criação de pressões competitivas dentro da organização para inovar e se adaptar.

De acordo com Davila, Foster e Li (2009), recentes desenvolvimentos teóricos oferecem vários conceitos que apoiam a necessidade de sistemas formais de controle gerencial em cenários incertos. Neste sentido, e diante da iminente necessidade de integrar inovação ao sistema de controle gerencial, Frezatti et al. (2012) reforçam a necessidade de as empresas repensarem seu modelo de gestão. Para os autores isto pode levá-las a repensar outros elementos tais como estrutura organizacional, sistema de informação, processo de planejamento, governança, entre outros.

Para Chenhall e Moers (2015) a inovação tem efeitos diretos sobre o SCG e também afeta indiretamente por meio de outras variáveis contextuais. Afirmam que a inovação afeta como a estratégia deve ser desenvolvida para garantir a atenção às novas ofertas de produtos ou serviços e como as tecnologias e estruturas devem ser empregadas. Isso coloca a inovação como uma variável contextual abrangente fundamental a ser considerada no *design* do SCG. Neste sentido, Nisiyama e Oyadomari (2012) observam que o entendimento dos SCG tem evoluído nos últimos anos deixando de ser um processo meramente técnico e padronizado, e frequentemente percebido como obstáculo para a inovação, passando para uma visão estratégica como instrumento fundamental para gestão dos negócios.

Estudo como este se justifica pela importância de se compreender as influências dos sistemas de controle de gestão na inovação. A tipologia de Simons (1995) foi a escolhida por ser uma das mais adequadas para os estudos que contemplam a inovação e entre estas ela tem se destacado. (BISBE; MALAGUEÑO, 2015). Para Chenhall e Moers (2015) a tipologia de Simons (1995), ao considerar a conexão entre múltiplos controles e inovação demonstra o quanto o Sistema de Controle Gerencial evoluiu tornando-se mais complexo. Neste sentido, Kruis, Speklé e Widener (2016) destacam que a estrutura das Alavancas de Controle de Simons (1995) tem ganhado uma posição de destaque no pensamento contemporâneo de controle de gestão.

Neste contexto este estudo tem como objetivo identificar as principais características dos estudos empíricos nacionais e internacionais que abordaram as relações entre inovação e as Alavancas de Controle de Simons (1995). Foram identificados na literatura estudos acerca da temática de SCG, modelo de Simons e inovação, como por exemplo o de Oyadomari et al. (2009) que buscou identificar as contribuições do modelo de Simons para a pesquisa da Contabilidade Gerencial no Brasil; a pesquisa de Nisiyama e Oyadomari (2012) cujo objetivo foi identificar as contribuições dos estudos empíricos internacionais analisando os relacionamentos entre o Sistema de Controle Gerencial (SCG) e a inovação; e o estudo de Ferreira et al. (2018) que analisou as características das produções científicas brasileira acerca do modelo das Alavancas de Controle de Simons (1995). No entanto não foi identificado nenhum estudo que aborda especificamente a literatura acerca da relação da inovação com o modelo das Alavancas de Controle de Simons (1995) conforme proposto pelo presente estudo.

Ao identificar os estudos relacionados aos temas abordados, esta pesquisa permite ao leitor aprofundar seus conhecimentos sobre as relações entre as Alavancas de Controle de Simons (1995) e o processo de inovação, demonstrando assim sua relevância para o meio acadêmico, ao mesmo tempo que poderá servir de incentivo para futuros estudos sobre o tema.

A fim de atingir o objetivo, este estudo está estruturado da seguinte forma: inicialmente é apresentada uma revisão dos principais conceitos de Inovação, bem como das Alavancas de Controle de Simons (1995); na sequência são descritos os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento da pesquisa; posteriormente discutidos os resultados e por fim apresentadas as considerações finais.

2. REVISÃO LITERATURA

2.1 Inovação

A teoria sobre inovação teve importante contribuição do economista Joseph Schumpeter (1928). O argumento de Schumpeter é que o desenvolvimento econômico é impulsionado pela inovação através de um processo dinâmico, no qual as novas tecnologias substituem as antigas, denominado por ele de processo de “destruição criadora”. Ainda conforme o autor as inovações podem ser classificadas como radicais, quando causam rupturas mais intensas, ou incrementais, quando dão continuidade ao processo de mudança.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005) define que as inovações nas empresas se referem a mudanças planejadas nas suas atividades com o intuito de melhorar seu desempenho. Ainda pondera que estas mudanças são caracterizadas pelos seguintes aspectos da inovação: está associada à incerteza sobre os resultados das atividades inovadoras; envolve investimento; é o substrato dos transbordamentos; requer a utilização de conhecimento novo, ou um novo uso, ou combinação para o conhecimento existente; e visa melhorar o desempenho de uma empresa com o ganho de uma vantagem competitiva ou simplesmente a manutenção da competitividade.

Neste sentido, Amabile et al. (1996), ponderam que apesar de criatividade e inovação serem considerados conceitos distintos, onde o primeiro diz respeito à produção de novas ideias enquanto o segundo a implementação bem-sucedida das mesmas, ambos conceitos estão relacionados, visto que toda inovação começa com ideias criativas. Neste sentido, Chenhall e Moers (2015) adotam a visão que a inovação é a criação e implementação de novos produtos, serviços e processos, que resultam em melhorias significativas nos resultados, sendo a criatividade individual e em equipe o ponto de partida para a inovação, enquanto que a inovação bem-sucedida depende de outros fatores tais como os processos organizacionais.

A OCDE (2005) define a inovação através de quatro tipologias: (i) a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado; (ii) ou um novo processo, (iii) ou um novo método de marketing; (iv) ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho e nas relações externas.

Porter (1989) aponta que as empresas se envolvem em inúmeros tipos de tecnologia e qualquer uma delas pode ter impacto significativo na sua vantagem competitiva. Neste sentido Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ponderam que, observado o cenário econômico, o sucesso de muitas empresas está em grande parte atrelado à inovação. Ainda, de acordo com Kaplan e Norton (1997) o processo de inovação tem papel importante dentro da cadeia de valor das organizações, visto que faz parte de um conjunto de processos que conduz a criação de valor para os clientes ao mesmo tempo que produz resultados financeiros para a empresa.

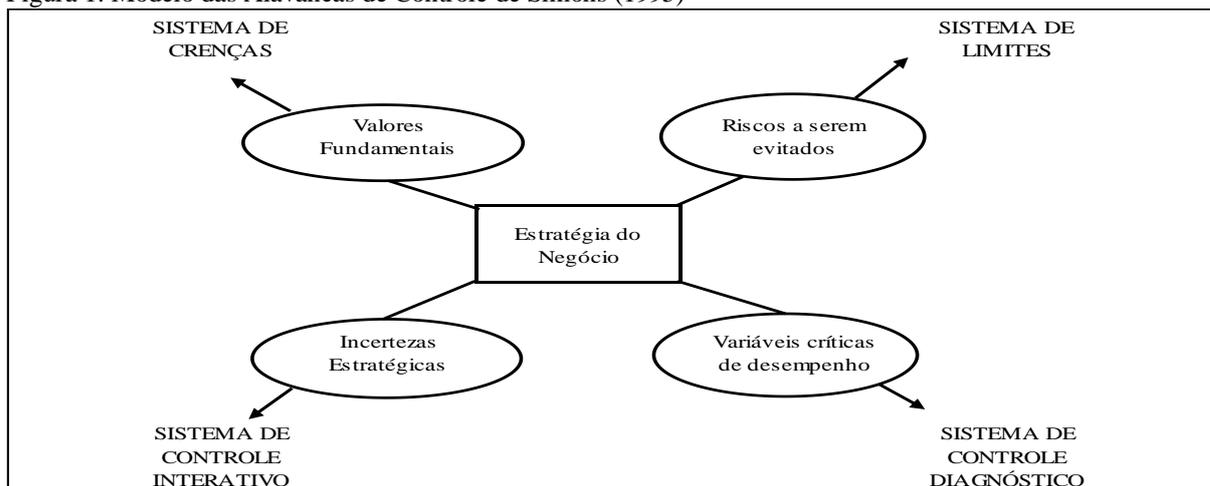
Dada a relevância do processo de inovação para as organizações, Chenhall e Moers (2015) informam que os SCG possuem formas de auxiliar na formulação de inovações. Argumentam que isso é alcançado considerando-se como as diferentes práticas, tanto tradicionais quanto mais recentes, coexistem e como são usadas para ajudar a formar, articular, legitimar e tornar visível o papel da inovação para a organização. Entre os modelos que descrevem os SCG, o das Alavancas de Controle de Simons (1995) tem sido alvo de diversos estudos e é a seguir discutido.

2.2 Sistema de Controle Gerencial - Framework de Simons (1995)

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) é um conjunto de vários controles formais e informais de entrada, processo e saída que são usados pela administração para atingir as metas organizacionais, sendo esses controles conectados por muitas relações de complementaridade. (CHENHALL; MOERS, 2015). Ainda, conforme os autores, o SCG se torna mais complexo à medida que seus vários controles estão conectados por vários relacionamentos, os quais dependem de seu contexto ambiental e organizacional.

Simons (1995) define os sistemas de controle gerencial como os procedimentos rotineiros e formais baseados em informações que os gerentes usam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais. Para o autor o controle nas organizações é obtido de várias maneiras, desde vigilância direta até sistemas de *feedback* e controles sociais e culturais. O modelo das Alavancas de Controle (*Levers of Control*) proposto por Simons (1995), demonstrado na Figura 1, propõe quatro sistemas de controle: Sistemas de Crenças, Sistemas de Limites, Sistemas de Controle Diagnóstico e os Sistemas de Controle Interativo.

Figura 1: Modelo das Alavancas de Controle de Simons (1995)



Fonte: Simons (1995, p.7)

O objetivo principal de um Sistema de Crenças é inspirar e orientar a busca e a descoberta organizacional (Simons, 1995). Segundo o autor é demarcado por um conjunto de definições organizacionais que são comunicados formalmente e reforçados sistematicamente para fornecer valores básicos, propósito e direção para a organização.

A segunda alavanca de controle, definida pelo modelo de Simons (1995) é o Sistema de Limites. Ele estabelece limites, baseados em riscos de negócios definidos, para a busca de oportunidades. Simons (1995) ainda indica que estes sistemas permitem que os gestores deleguem a tomada de decisões, permitindo que a organização atinja a máxima flexibilidade e criatividade.

Os Sistemas de Controle Diagnóstico são os sistemas formais de informação que os gestores usam para monitorar os resultados organizacionais e corrigir os desvios dos padrões de desempenho predefinidos. (SIMONS, 1995). Os Sistemas de Controle Diagnóstico são alavancas essenciais para a implantação das estratégias pretendidas pela organização pois tentam medir as variáveis de saída que representam importantes dimensões de desempenho de uma determinada estratégia. O autor ainda aponta que os Sistemas de Controle Diagnóstico permitem que a organização atinja metas sem que haja uma supervisão constante, permitindo também aos participantes organizacionais maior autonomia na tomada de decisão.

Os Sistemas de Controle Interativo são sistemas formais de informação usados pelos gestores para se envolverem regularmente e pessoalmente nas atividades de decisão dos subordinados, para discutir incertezas estratégicas e para fomentar o diálogo e o debate. (BISBE; MALAGUEÑO, 2009). Inversamente ao Sistema de Controle Diagnóstico, o Sistema de Controle Interativo estimula a procura e o aprendizado, o que pode potencializar as estratégias emergentes. O objetivo deste sistema é de monitorar as incertezas estratégicas ou ambientais as quais podem afetar as premissas fundamentais da estratégia. (SCHARDONG; DIEHL, 2016).

Bisbe e Malagueño (2009) ponderam que o modelo das Alavancas de Controle de Simons enfatizam que o uso conjunto e a integração de quatro alavancas de controle (Sistemas

de Crenças, Sistemas de Limites, Sistemas de Controle Diagnóstico e os Sistemas de Controle Interativo) criam uma tensão dinâmica entre diferentes estilos de uso de SCG formais, permitindo assim que as empresas encorajem a inovação enquanto simultaneamente perseguem as metas pré-estabelecidas.

3. METODOLOGIA

De acordo com Gil (2017) esta pesquisa é classificada como descritiva pois descreve as características das produções científicas a respeito de determinados temas: a relação entre a inovação e o modelo das Alavancas de Controle de Simons (1995). Trata-se de uma pesquisa bibliométrica pois se fundamenta na análise de artigos sobre os temas propostos, possuindo abordagem quantitativa dada a característica da coleta, análise e apresentação dos dados.

Para a realização do presente estudo foram pesquisadas as principais bases de periódicos internacionais (*Web of Science, Scopus, Science Direct, Emerald Insight e Springer Link*), os principais portais de periódicos (CAPES e *Ebscohost*), os Anais do Congresso Brasileiro de Custos, ANPCONT e EnANPAD, e revistas nacionais da área de contabilidade e administração (Revista de Contabilidade e Organizações, Revista Brasileira de Contabilidade, Revista de Administração Contemporânea, BAR - Brazilian Administration Review, INMR - Innovation & Management Review, entre outras).

As palavras utilizadas para a busca foram *Levers of Control*, Alavancas de Controle, *Interactive Control*, Controle Interativo ou Simons em combinação com as palavras *Innovation*, Inovação, *Product Development*, ou Desenvolvimento de Produto. Não houve delimitação de tempo, ou seja, todos os artigos encontrados através da busca, desde a criação das Alavancas de Controle de Simons (1995) até a data da coleta de dados desta pesquisa (dezembro de 2018), foram considerados para avaliação.

Os artigos foram então analisados por meio de seu resumo e aqueles que não se enquadraram no objetivo de pesquisa foram descartados. Desta forma, na primeira etapa os artigos selecionados foram tabulados em planilha Excel na qual foram coletadas as principais informações tais como título do artigo, autores, periódico, ano de publicação, número de citações, resumo, referências, os principais resultados dos estudos, entre outros.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Número de Artigos sobre Inovação e as Alavancas de Controle de Simons

A busca dos artigos, conforme critério descrito anteriormente, resultou em 20 estudos que abordam os temas pesquisados, sendo 10 internacionais e 10 nacionais. A distribuição temporal das publicações pode ser observada na Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição temporal dos artigos

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total	%
Internacionais	1	0	1	0	0	2	0	1	2	0	0	2	1	0	0	10	50%
Nacionais	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	2	2	10	50%
Total	1	0	1	0	1	3	0	2	3	0	0	3	2	2	2	20	100%

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos achados da pesquisa

A análise da distribuição temporal permite observar que desde a criação do modelo das Alavancas de Simons em 1995 até o ano de 2003 não foram encontradas publicações no meio eletrônico que abordaram a relação entre a inovação e as Alavancas de Controle. Já a partir de 2009, mesmo que com anos sem ocorrências, parece ter havido um maior interesse pelo assunto visto que, aproximadamente 85% dos artigos da amostra, ou seja 17 deles, foram publicados nos últimos 10 anos. Este indicativo corrobora com o estudo de Martyn, Sweeney e Curtis (2016) que, ao basearam sua pesquisa em artigos internacionais publicados eletronicamente em

revistas de contabilidade e administração e que adotaram a estrutura da Simons como objeto de estudo, constataram que o modelo de gestão estratégica proposto pelo autor aumentou em popularidade entre os pesquisadores na última década.

Quanto às fontes de publicação dos artigos, as de maior frequência foram a *Accounting, Organizations and Society*, os Anais do Congresso Brasileiro de Custos (CBC) e o *Social Science Research Network* (SSRN) com dois estudos publicados em cada um deles. O restante dos artigos, ou seja, 14 foram publicados em diferentes fontes de publicação.

Da mesma forma a análise do número de citações dos artigos a partir do *Google Scholar* indica que, devido ao seu reconhecimento e sua contribuição para o meio acadêmico, os dois artigos publicados no *Accounting, Organizations and Society* foram os mais citados, sendo eles o artigo de Henri (2006) com 1.056 citações e o artigo de Bisbe e Otley (2004) com 1.022 citações. Desta forma, de um total de 2.651 citações dos artigos considerados na amostra eles representam de forma conjunta aproximadamente 78% do total.

4.2 Métodos de Pesquisa

A identificação dos métodos de pesquisa utilizados pelos estudos foi realizada a partir da análise dos textos dos próprios artigos. Como é possível observar na Tabela 2, há uma grande concentração de artigos que utilizaram como estratégia de pesquisa o levantamento.

Tabela 2: Métodos de pesquisa dos artigos

Método de Pesquisa	Frequência	Acumulado
Levantamento	16 80,0%	80,00%
Estudo de Caso	4 20,0%	100,0%
Total artigos	20	

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos achados da pesquisa

Através de uma análise mais detalhada dos artigos, se identificou que entre aqueles que utilizaram o levantamento como método de pesquisa, oito envolveram estudos sobre empresas brasileiras principalmente aquelas com foco em inovação e tecnologia; quatro são relacionados a empresas espanholas; dois a empresas de língua alemã (Alemanha, Áustria e Suíça); e os três restantes a empresas canadenses, holandesas e australianas; mostrando assim o interesse dos autores em verificar a aplicabilidade e implicações da utilização do Modelo das Alavancas de Simons em diferentes contextos culturais e organizacionais.

Os resultados encontrados na Tabela 2 estão em linha com as observações de Oyadomari et al. (2009) que indicam que pesquisas do tipo levantamento servem como instrumento para validar o modelo das Alavancas de Controle proposta por Simons. Ressalvam porém que os estudos de casos, único ou múltiplos, preferencialmente com uma visão longitudinal possivelmente propiciam maiores contribuições para acadêmicos e a comunidade empresarial.

4.3 Autores dos Artigos

A distribuição do número de autores por artigo pode ser visualizada na Tabela 3, onde é possível observar a predominância de artigos com quatro autores com 40,0%, seguido de artigos com dois autores com 25,0%. Através do levantamento destas informações foi possível identificar que a média, para a amostra avaliada, é de 2,9 autores por artigo.

Tabela 3: Quantidade de autores por artigo

Número de autores	Frequência	Acumulado
Um autor	3 15,0%	15,0%
Dois autores	5 25,0%	40,0%
Três autores	4 20,0%	60,0%
Quatro autores	8 40,0%	100,0%
Total artigos	20	

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos achados da pesquisa

Além disto, o levantamento das informações sobre os autores envolvidos na elaboração dos artigos permitiu verificar que ao todo são 41 autores distintos, sendo 23 brasileiros e 18 estrangeiros. Os autores que possuem participação em mais de um artigo, podem ser identificados na Tabela 4. Para a elaboração da tabela sobre autorias não foi considerada a ordem pela qual os autores constavam nos artigos, ou seja, se eram os primeiros, segundos, terceiros e assim por diante. Da mesma forma os que possuíam o mesmo número de autorias foram classificados por ordem alfabética.

Tabela 4: Autores com maior número de autorias

Autores	Filiação	País	Número de autorias	Acumulado	Ordem
Ana Paula Capuano da Cruz	Universidade Federal do Rio Grande	Brasil	3 5,26%	5,26%	1
Diógenes de Souza Bido	Universidade Plesbiteriana Mackenzie	Brasil	3 5,26%	10,53%	2
Fábio Frezatti	Universidade de São Paulo	Brasil	3 5,26%	15,79%	3
Josep Bisbe	Universitat Ramon Llull	Espanha	3 5,26%	21,05%	4
Sabrina do Nascimento	Universidade Regional de Blumenau	Brasil	3 5,26%	26,32%	5
Carlos Eduardo Facin Lavarda	Universidade Regional de Blumenau	Brasil	2 3,51%	29,82%	6
Iago Franca Lopes	Universidade Federal de Santa Catarina	Brasil	2 3,51%	33,33%	7
Ilse Maria Beuren	Universidade Federal de Santa Catarina	Brasil	2 3,51%	36,84%	8
Lucia Bellora-Bienengräber	University of Hamburg	Alemanha	2 3,51%	40,35%	9
Maria José de Camargo Machado	Universidade Metodista de Piracicaba	Brasil	2 3,51%	43,86%	10
Ricardo Malagueño	Universitat Ramon Llull	Espanha	2 3,51%	47,37%	11

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos achados da pesquisa

Dos 11 autores apontados como os de maior número de autorias, 72,72%, ou seja, oito são brasileiros. A coleta de informações sobre os autores permitiu observar que há certa homogeneidade entre eles visto que, para alguns casos as parcerias nos artigos se repetem como por exemplo Diógenes de Souza Bido, Fábio Frezatti e Ana Paula Capuano Cruz que possuem três artigos de comum autoria, assim como Josep Bisbe e Ricardo Malagueño que possuem dois artigos em comum, entre outros.

4.4 Referências: Obras mais Utilizadas

Com o objetivo de verificar os livros e artigos mais utilizados pelos autores para elaboração de seus trabalhos, foi necessário inicialmente fazer uma homogeneização dos dados coletados visto que, em alguns casos, as informações se encontravam em formatos distintos. Da mesma forma para as obras que apareciam em ambos idiomas (inglês e português) as mesmas foram consolidadas para efeitos desta análise. Ao total foram identificadas 1.347 referências que quando consolidadas e excluídas aquelas não relacionadas à livros ou artigos, resultaram em 909 obras distintas. Deste total foi possível observar que 712 delas foram citadas somente

uma vez. As informações das obras mais utilizadas como referências podem ser observadas na Tabela 5.

Tabela 5: Obras mais utilizadas como referências

(continua)

Obra	Tipo	Número de citações	Acumulad o	Ordem	Participação relativa ao total de obras	
Simons, R. (1995). Levers of Control (Boston: Harvard Business School Press).	Livro	19	1,41%	1,41%	1	0,11%
Bisbe J.; Otley D.T. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. Accounting Organization & Society 29(8), p.709–737.	Artigo	12	0,89%	2,30%	2	0,22%
Henri J.F. (2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. Accounting Organization & Society 31(6), p.529–558.	Artigo	11	0,82%	3,12%	3	0,33%
Abernethy, M. A.; Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study, Accounting, Organizations & Society, 24(3), p. 189–204.	Artigo	10	0,74%	3,86%	4	0,44%
Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. Accounting, Organizations & Society, 32(7/8), p. 757-788.	Artigo	10	0,74%	4,60%	5	0,55%
Davila T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. Accounting, Organizations & Society, 25(4–5), p.383–409.	Artigo	9	0,67%	5,27%	6	0,66%
Simons R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy. Prentice Hall, Upper Saddle River.	Livro	9	0,67%	5,94%	7	0,77%
Chenhall R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations & Society, 28(2-3), p. 127–168.	Artigo	8	0,59%	6,53%	8	0,88%
Simons, R. (1991). Strategic orientation and senior management attention to control systems. Strategic Management Journal, 12(1), p. 49–62.	Artigo	8	0,59%	7,13%	9	0,99%
Damanpour F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. The Academy of Management Journal, 34(3) p. 555–590.	Artigo	7	0,52%	7,65%	10	1,10%

(conclusão)

Dillman D. A. (2000). Mail and internet surveys: the tailored design method, 2nd edn. Wiley, New York.	Livro	7	0,52%	8,17%	11	1,21%
Malmi T.; Brown D. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research, 19(4), p.287–300.	Artigo	7	0,52%	8,69%	12	1,32%
Miller, D.; Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms, Strategic Management Journal, 3(1), p. 1–25.	Artigo	7	0,52%	9,21%	13	1,43%
Total		124	9,21%			

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos achados da pesquisa

Como esperado, e levando em consideração o tema abordado nesta pesquisa, a obra mais utilizada é o livro *Levers of Control* (1995) de Simons que apareceu nas referências de 19 artigos. Conforme Martyn, Sweeney e Curtis (2016) este livro consolidou os trabalhos de Simons, os quais foram desenvolvidos através de uma série de estudos empíricos na América do Norte no final dos anos 1980 e no início dos anos 90, e que deram suporte para que ele desenvolvesse uma estrutura para entender como os sistemas de controle gerencial contribuem para a estratégia dos negócios. Neste mesmo sentido, dentre as obras mais utilizadas o livro de Simons intitulado *Performance measurement and control systems for implementing strategy* (2000) aparece na sétima colocação, assim como seu artigo de 1991 que também configura a listagem na nona colocação.

Em relação aos artigos mais usados, aparecem como segunda e terceira obras na colocação geral os estudos de Bisbe e Otley (2004) e de Henri (2006), sendo utilizados por 12 e 11 estudos respectivamente. Importante observar que estes artigos, além de serem apontados como os mais utilizados, também compõem a amostra do presente estudo, sendo identificadas como as primeiras obras encontradas eletronicamente desde a criação do Modelo das Alavancas de Simons (1995) que abordaram de forma conjunta os temas inovação e as Alavancas de Controle. Este resultado também corrobora com os achados apontados na seção 4.1 que indicou estes artigos, dentro do contexto da amostra, como sendo os mais citados conforme informações coletadas no *Google Scholar*.

4.5 Principais Resultados dos Estudos

O Quadro 1 apresenta um resumo com os principais resultados dos 20 artigos que compõem a amostra da presente pesquisa, e que conforme a proposta de trabalho, abordaram as relações entre a inovação e as Alavancas de Controle de Simons. O quadro também informa quais alavancas (Crenças, Limites, Diagnóstico e Interativo) foram abordadas pelos autores.

Quadro 1: Principais resultados dos artigos

(continua)

Autores	Alavancas de Controle	Principais resultados
Bisbe e Otley (2004)	Interativo	Os resultados forneceram evidências contra o postulado de que um uso interativo do SCG favorece a inovação de produtos. Os autores sugerem que esse pode ser o caso apenas em empresas com baixa inovação, enquanto o efeito parece estar na direção oposta em firmas altamente inovadoras.
Henri (2006)	Diagnóstico Interativo	No geral, os resultados sugerem que o SCG usado de forma interativa (diagnóstica) contribui positivamente (negativamente) para a implantação de capacidades de orientação de mercado, empreendedorismo, inovação e aprendizado organizacional.

(continua)

Gonçalves et al. (2008)	Diagnóstico Interativo	A presença de uma cultura organizacional que assimila o controle alinhado com as estratégias mostra-se relevante para a convivência harmônica entre inovação e controle da empresa estudada.
Bisbe e Malagueño (2009)	Interativo	Foram encontradas evidências apoiando que a escolha de SCGs individuais selecionados para uso interativo está associada ao modo de gerenciamento de inovação da empresa, e que o nível de produção de inovação do produto é influenciado pelo fato do modo de gestão da inovação e o SCG interativo apresentarem modelos cognitivos semelhantes.
Chiesa et al. (2009)	Crenças Limites Diagnóstico Interativo	Descobriu-se que os projetos de inovação radical, especialmente nos estágios iniciais de desenvolvimento, são caracterizados por uma maior confiança nos sistemas de gerenciamento de controle social e flexível, enquanto o controle diagnóstico surge principalmente no desenvolvimento tardio e na comercialização.
Nascimento, Lavarda e Silveira (2009)	Diagnóstico Interativo	Os resultados indicam que as principais características do sistema de controle orçamentário consideradas como fatores relevantes para que haja harmonia entre o controle e a inovação tecnológica são: a participação dos gestores no processo de elaboração do orçamento, seguida de orçamentos flexíveis e elaboração de projeções de longo prazo. Os autores inferem que as empresas estudadas apresentam simultaneamente características de sistema de Controle Diagnóstico e Interativo, sendo considerado indiferente adotar um ou outro sistema de controle.
Artto et al. (2011)	Crenças Limites Diagnóstico Interativo	A principal contribuição deste artigo é para os mecanismos organizacionais e gerenciais de uma empresa no contexto do gerenciamento de múltiplos projetos de inovação. As evidências empíricas analisadas apontam o papel dominante dos sistemas de diagnóstico e limites no controle gerencial, com uma abordagem mecanicista sobre como os funcionários são direcionados, instruídos e recompensados ao examinar cuidadosamente os objetivos organizacionais. Os dados empíricos mostram que a administração delegou a responsabilidade de direção aos grupos de desenvolvimento/inovação, no entanto, esses têm dificuldades em assumir o papel e se tornar um ator-chave na direção da inovação.
Rocha et al. (2011)	Diagnóstico Interativo	Para que se obtenha uma harmonia entre o controle orçamentário e as inovações tecnológicas nas empresas torna-se necessário que os gestores se envolvam no processo de elaboração do orçamento, utilizando orçamentos flexíveis e projeções de desempenho a longo prazo.
Bellora-Bienengraber (2012)	Crenças Limites Diagnóstico Interativo	Através da análise de clusters, o estudo identificou as combinações das Alavancas de Controle que são, dependendo da estratégia e das condições ambientais, as combinações que asseguram o melhor desempenho de P&D e organizacional para as empresas. A autora ainda identificou que as crenças e os sistemas de limites estão relacionados à alta inovação da empresa e, portanto, à mudança organizacional e às estratégias parcialmente emergentes. Além disso, foi detectado o uso simultâneo interativo e diagnóstico de diferentes medidas de desempenho sendo possível, segundo a autora, apoiar a descoberta de que o uso de indicadores-chave de desempenho pode gerar tensão em ambientes inovadores.
Bellora-Bienengraber e Günther (2012)	Crenças Limites Diagnóstico Interativo	Os resultados evidenciam o fato de que as alavancas de controle se unem e influenciam o desempenho do P&D e o desempenho organizacional, tanto diretamente quanto mediados entre si. O desempenho do P&D é afetado positivamente tanto pelo sistema de crenças quanto pelo uso diagnóstico de medidas de desempenho, pois essas alavancas de controle têm um efeito direto significativo e geram os maiores efeitos totais sobre o desempenho do P&D. Entretanto, o sistema de limites e o uso interativo de medidas de desempenho não têm efeitos diretos significativos, mostrando efeitos totais menores do que crenças e sistemas de controle diagnóstico, mas tendo, porém, efeitos indiretos significativos sobre desempenho P&D.

(continua)

Frezatti et al. (2012)	Diagnóstico Interativo	O desenvolvimento dos sistemas de controle diagnóstico e interativo depende de antecedentes que consistem em elementos distintos tais como estímulos externos, estratégias de inovação e tensões dinâmicas. Não se constatou impacto do sistema diagnóstico na intensidade da inovação, embora tenha influência sobre o controle. Ficou demonstrada a influência que o sistema interativo tem sobre o sistema diagnóstico e sobre a intensidade da inovação.
Bedford (2015)	Crenças Limites Diagnóstico Interativo	Os resultados mostram que as alavancas de controle nas empresas especializadas em um modo de inovação têm efeitos suplementares, e não complementares, no desempenho. O uso de controle interativo está associado ao desempenho em firmas exploratórias de inovação (que buscam novas alternativas), enquanto firmas exploradoras de inovação (que buscam refinamento de competências já existentes) tendem a se beneficiar da ênfase em sistemas diagnósticos e de limites. Em empresas ambídestras que buscam conjuntamente os dois tipos de inovação, o uso equilibrado e combinado de controles diagnósticos e interativos para criar uma tensão dinâmica é importante para um desempenho mais aprimorado.
Bisbe e Malagueño (2015)	Crenças Limites Diagnóstico Interativo	Os resultados do estudo sugerem que os sistemas de Crenças, Diagnóstico e Interativo têm efeitos importantes na criatividade, coordenação e integração do conhecimento, e na filtragem dos (sub)processos de inovação. Ainda indicam que a significância e direção desses efeitos variam de acordo com a orientação empreendedora das empresas. Ao destacar a relevância da orientação empreendedora em moldar a influência dos SCGs nos processos de inovação de produtos, o estudo ainda sugere cautela na generalização dos efeitos esperados dos SCGs na inovação.
Cruz, Frezatti e Bido (2015)	Crenças Limites Diagnóstico Interativo	A liderança transformacional foi comprovada como um antecedente do uso interativo do SCG e também do sistema de crenças, demonstrando que o líder transformacional confere significado ao sistema de crenças e seu comportamento cria condições para que as informações geradas pelo SCG sejam avaliadas em um clima favorável para identificação de estratégias emergentes.
Amorim et al. (2016)	Interativo	As organizações utilizam em sua gestão um sistema de controle orçamentário interativo, resultado este que corrobora com a pesquisa realizada por Nascimento, Lavarda e Silveira (2009) na qual há um contexto harmônico entre o sistema de controle orçamentário interativo e as inovações nas empresas de base tecnológica pesquisadas.
Lopez-Valeiras, Gonzales-Sanchez e Goetz-Conde (2016)	Interativo	Os resultados revelaram que o sistema de controle gerencial interativo (SCGI) promove a inovação do processo e organizacional. Os resultados também sugerem que o SCGI pode desempenhar um papel moderador na relação entre inovação de processo e desempenho financeiro. Essas descobertas destacam o papel do SCGI na inovação de processo e organizacional, expandindo a literatura anterior sobre as alavancas de controle e inovação da Simons.
Frezatti et al. (2017)	Diagnóstico Interativo	Os SCG operacionalizados em sistemas de controle interativo e diagnóstico, estão associados à inovação, dependendo de antecedentes compostos por elementos distintos tais como estímulos externos e estratégias de inovação.
Moura et al. (2017)	Diagnóstico Interativo	A empresa estudada utiliza-se dos controles gerenciais tradicionais, ou seja, como ferramenta de acompanhamento. Também se verificou que a utilização dos controles gerenciais não impede a Inovação na organização e, sim, a estimulam, remetendo a uma relação de equilíbrio da tensão x controle x inovação.
Gomes, Lopes e Beuren (2018)	Diagnóstico Interativo	Os resultados elucidam os precedentes do desempenho da inovação, uma vez que evidencia que o uso do SCG e as estratégias organizacionais fornecem subsídios positivos para o desempenho da inovação. A estratégia organizacional, nas tipologias de liderança em custos e diferenciação mostraram-se mediadoras da relação analisada. A relação entre uso Interativo do SCG e o desempenho da inovação recebe maior influência quando mediada pela estratégia organizacional.

(conclusão)

Lopes e Beuren (2018)	Crenças Limites Diagnóstico Interativo	As condições culturais locais das organizações devem ser consideradas como fatores contingenciais para uma melhor compreensão de como as organizações, que atuam em ambiente de desenvolvimento e tecnologia, como as incubadoras de empresas, gerenciam, controlam e criam um ambiente flexível para inovação tecnológica.
-----------------------	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos achados da pesquisa

A síntese das principais resultados dos artigos permitiu identificar a diversificação dos enfoques dados aos estudos, visto que abordam diferentes aspectos que podem interferir no processo de inovação bem como na sua relação com os controle gerenciais, tais como a cultura organizacional, aspectos comportamentais da liderança, modo de gerenciamento de projetos, estágios de inovação, tipos de inovação, estímulos externos, condições ambientais, estratégias de inovação, perfil inovador da empresa, entre outros. Desta forma é possível observar que as informações levantadas a partir do quadro resumo estão em linha com as ideias de Chenhall e Moers (2015) que ponderam que a inovação tem efeitos diretos sobre o SCG e também afeta indiretamente por meio de outras variáveis contextuais.

Em sua maioria as contribuições trazidas indicam que o uso interativo do sistema de controle gerencial, de forma isolada ou em conjunto com o sistema de diagnóstico podem favorecer à inovação. Em contrapartida porém, corroborando com os achados de Nisiyama e Oyadomari (2012), o artigo de Bisbe e Otley (2004) trouxe evidências contra o postulado de que o uso interativo do SCG favorece à inovação e o estudo de Bisbe e Malagueño (2009) trouxe hipóteses de associação entre o modo de gestão da inovação com o uso interativo do SCG que foram parcialmente suportados. Neste sentido, os resultados divergentes encontrados nos estudos realizados até o momento sobre as relações entre a inovação e as Alavancas de Controle podem servir de estímulo para novos estudos sobre o tema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação tem se tornado primordial para as organizações que enfrentam os desafios de operar em ambientes incertos e, da mesma forma a gestão da inovação tem exercido papel fundamental na estratégia das empresas que almejam se adaptar de maneira bem-sucedida e garantir sua vantagem competitiva neste ambiente.

Para Nisiyama e Oyadomari (2012) o entendimento dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) tem evoluído nos últimos anos, passando a ser visto de forma mais estratégica, como um instrumento fundamental para a gestão dos negócios. Para os autores os esforços associados ao SCG auxiliam na reação rápida às mudanças, melhorando assim a maneira como as organizações lidam com a incerteza. Os autores indicam que, na maior parte, evidências empíricas recentes também indicam que os processos de inovação podem ganhar com a presença de SCG. Dentro deste contexto, Martyn, Sweeney e Curtis (2016) afirmam que o modelo das Alavancas de Simons fornece uma compreensão de como os sistemas de controle podem ser usados como alavancas pela administração para controlar as variáveis fundamentais para o sucesso dos negócios, entre as quais está presente a inovação.

Ao analisar as principais características dos artigos que tem como objeto de pesquisa as relações entre inovação e as Alavancas de Controle de Simons (1995), os resultados fornecem importantes informações sobre o estágio atual das pesquisas nacionais e internacionais sobre o tema e mostram que, apesar do crescimento na última década, ainda é restrito o número de artigos que abordam esta relação, visto que somente 20 estudos atenderam o critério de seleção. Esta conclusão corrobora com estudos de Oyadomari et al. (2009) e de Nisiyama e Oyadomari (2012) que sugerem a importância para o meio acadêmico de novos estudos que explorem o Modelo das Alavancas de Simons.

Outro ponto observado diz respeito à análise quanto aos métodos de pesquisa, onde houve predominância de artigos que utilizaram como estratégia de pesquisa o levantamento e que, conforme mencionado por Oyadomari et al. (2009), apesar de servirem como instrumento de validação ao modelo das Alavancas de Simons, poderiam ter seus achados comparados com estudos de caso, pois o entendimento é que estes trariam contribuições mais significativas para o meio acadêmico. Essa sugestão pode ser decorrente dos estudos de caso serem mais profundos, permitindo um conhecimento mais amplo e detalhado sobre determinado tema (Gil, 2017). A predominância do tipo de método de pesquisa utilizados pode ser devida ao fato de que as autorias de alguns artigos se repetem, sugerindo a preferência dos autores quanto as suas estratégias de pesquisa ou ainda pela maior facilidade de acesso às informações.

Por fim ao elucidar os principais resultados dos estudos já publicados sobre o tema é possível observar a diversidade de variáveis contextuais que podem ser utilizadas na análise da relação entre inovação e o processo de controle que, da mesma forma que as divergências encontradas nos resultados de alguns estudos, podem servir de estímulo para futuras pesquisas sobre o tema.

A possibilidade de existirem artigos publicados que não constavam nas revistas, bases de dados, anais de congressos e portais de periódicos pesquisados, configuram como limitação da pesquisa, pois apesar do rigor utilizado no processo de busca podem existir artigos que abordam a temática deste estudo, mas não estavam indexados nas referidas revistas, bases de dados, anais de congresso e portais de periódicos, fato este que pode ter impossibilitado sua identificação.

REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. et al. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), p. 1154-1184.
- AMORIM, B. C. et al. (2016). Sistema de controle orçamentário e inovação: Um estudo em empresas de base tecnológica incubadas. *Espacios*, 37(15), p. 16.
- ARTTO, K. et al. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, 29(4), p. 408-421.
- BARDIN, L. (2009) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BEDFORD, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, p. 12-30.
- BELLORA-BIENENGRÄBER, L. (2012). Combinations of the Levers of Control in Product Development.
- BELLORA-BIENENGRÄBER, L.; GÜNTHER, T. W. (2012). The interplay of the levers of control in product development.
- BISBE, J.; MALAGUEÑO, R. (2009). The choice of interactive control systems under different innovation management modes. *European Accounting Review*, 18(2), p. 371-405.
- BISBE, J.; MALAGUEÑO, R. (2015). How control systems influence product innovation processes: examining the role of entrepreneurial orientation. *Accounting and Business Research*, 45(3), p. 356-386.

BISBE, J.; OTLEY, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and society*, 29(8), p. 709-737.

CHENHALL, R. H.; MOERS, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, organizations and society*, 47, 1-13.

CHIESA, V. et al. (2009). Exploring management control in radical innovation projects. *European Journal of Innovation Management*, 12(4), p. 416-443.

CRUZ, A. P.C; FREZATTI, F.; BIDO, D. de S. (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), p. 772-794.

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

FERREIRA, A.G. et al. (2018). Modelo *Levers of Control* de Simons: análise da produção científica brasileira. Anais do III Congresso de Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil, 3.

FREZATTI, F. et al. (2012). Inovação como parte do sistema de controle gerencial. Anais do Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.

FREZATTI, F. et al. (2017). Impacts of Interactive and Diagnostic Control System Use on the Innovation Process. *BAR-Brazilian Administration Review*, 14(3).

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. Rio de Janeiro Atlas 2017 1 recurso online ISBN 9788597012934.

GOMES, T.; LOPES, I.F.; BEUREN, I.M. (2018). Influência do uso do sistema de controle gerencial no desempenho da inovação mediado pela estratégia organizacional. Anais do Congresso da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, João Pessoa, PB, Brasil, 12.

GONÇALVES, R. C. D. M. G. (2008). O controle orçamentário em ambiente interno voltado à inovação—estudo de caso. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, Curitiba, PR, Brasil, 15.

HENRI, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), p. 529-558.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.

KRUIS, A. M.; SPEKLÉ, R. F.; WIDENER, S. K. (2016). The levers of control framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44.

LOPES, I. F.; BEUREN, I. M. (2018). Reflexos da cultura local nos sistemas de controle de incubadoras de empresas. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12, 142273.

LOPEZ-VALEIRAS, E.; GONZALEZ-SANCHEZ, M. B.; GOMEZ-CONDE, J. (2016). The effects of the interactive use of management control systems on process and organizational innovation. *Review of Managerial Science*, 10(3), p. 487-510.

MARTYN, P.; SWEENEY, B.; CURTIS, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' levers of control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), p. 281-324.

MOURA, P. R. N. et al. (2017). Controle Gerencial e Inovação: um estudo em uma indústria tecnológica de Recife (PE). *Revista Brasileira de Contabilidade*, (226), 24-33.

NASCIMENTO, S.; LAVARDA, C. E. F.; SILVEIRA, A. (2009). O controle orçamentário num ambiente inovador: estudo de multicasos em empresas de base tecnológica incubadas. Anais do Congresso Brasileiro de Custos, Fortaleza, CE, Brasil, 16.

NISYAMA, E.; OYADOMARI, J. C. (2012). Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. *INMR - Innovation & Management Review*, 9(1), p. 106-125.

PORTER, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (35. ed.). Rio de Janeiro: Campus.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005). Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, 3º ed. European Commission: OECD Publishing, 2005.

OYADOMARI, J. et al. (2009). Análise dos trabalhos que usaram o modelo Levers of Control de Simons na literatura internacional no período de 1995 a 2007. *Revista De Contabilidade E Organizações*, 3(7), p. 25-42.

ROCHA, I. et al.(2011). A presença da entropia no controle orçamentário em ambiente inovador. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 8(2), p. 82-105.

SIMONS, R. (1995). *Levers of control*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

SCHARDONG, G.; DIEHL, C. A. (2016). Controle estratégico em uma empresa do setor coureiro-calçadista. *Revista Perspectiva Empresarial*. 3(1), p. 77-91.

SCHUMPETER, J. (1928). The instability of capitalism. *The Economic Journal*, 28(151), p. 361-386, 1928.

TIDD, J.; BESSANT J.; PAVITT, K. (2008). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman.