XXXIII Congresso Brasileiro de Custos
17, 18 e 19 de novembro de 2026
- Porto de Galinhas / PE -

SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL: uma análise da percepção de gestores de uma empresa sucroenergética em relação ao modelo proposto por Simons (1995)

Jessiber ALVES DE FREITAS (UFU) - jessiberalves1998@gmail.com

Renata Mendes de Oliveira (UFU) - renatamendes@ufu.br

Carlos Eduardo de Oliveira (UFU) - universofinanceiro@gmail.com

Railene Oliveira Borges (Instituição - a informar) - railene.borges@ufu.br

Resumo:

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção de gestores de uma usina do setor sucroenergético, localizada no município de Santa Vitória-MG, acerca dos sistemas de controle gerencial (SCG), à luz do modelo de Simons (1995). A pesquisa é descritiva e qualitativa, realizada por meio de um questionário, aplicado a dois gestores da usina. Os resultados mostraram que os sistemas de crenças estão formalmente estabelecidos, sendo mais reconhecidos pelo supervisor do que pelo coordenador, o que indica diferenças na compreensão da missão e dos valores da organização. Em relação aos sistemas de limites, observou-se uma divergência perceptual, o que indica a necessidade de aprimorar a comunicação e a divulgação do código de conduta e das diretrizes normativas. Os sistemas de controle interativo e de diagnóstico indicam que o supervisor utiliza esses mecanismos com frequência, especialmente para monitorar metas e promover discussões estratégicas. Os SCG estão estruturados na instituição, porém, seu uso varia conforme o nível hierárquico dos gestores. O equilíbrio e a integração entre as alavancas de controle são essenciais para o alinhamento estratégico e o alcance dos objetivos institucionais. Destaca-se a limitação de participantes, o que sugere que pesquisas futuras ampliem a amostra e explorem mais a fundo as interações entre os sistemas de controle e o desempenho organizacional.

Palavras-chave: *Sistemas de controle gerencial. Contabilidade gerencial. Setor sucroenergético.*

Área temática: *Sistemas de controle gerencial e custos*

SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL: uma análise da percepção de gestores de uma empresa sucroenergética em relação ao modelo proposto por Simons (1995)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção de gestores de uma usina do setor sucroenergético, localizada no município de Santa Vitória-MG, acerca dos sistemas de controle gerencial (SCG), à luz do modelo de Simons (1995). A pesquisa é descritiva e qualitativa, realizada por meio de um questionário, aplicado a dois gestores da usina. Os resultados mostraram que os sistemas de crenças estão formalmente estabelecidos, sendo mais reconhecidos pelo supervisor do que pelo coordenador, o que indica diferenças na compreensão da missão e dos valores da organização. Em relação aos sistemas de limites, observou-se uma divergência perceptual, o que indica a necessidade de aprimorar a comunicação e a divulgação do código de conduta e das diretrizes normativas. Os sistemas de controle interativo e de diagnóstico indicam que o supervisor utiliza esses mecanismos com frequência, especialmente para monitorar metas e promover discussões estratégicas. Os SCG estão estruturados na instituição, porém, seu uso varia conforme o nível hierárquico dos gestores. O equilíbrio e a integração entre as alavancas de controle são essenciais para o alinhamento estratégico e o alcance dos objetivos institucionais. Destaca-se a limitação de participantes, o que sugere que pesquisas futuras ampliem a amostra e explorem mais a fundo as interações entre os sistemas de controle e o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Sistemas de controle gerencial. Contabilidade gerencial. Setor sucroenergético.

Área Temática: Sistemas de controle gerencial e custos

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é uma ferramenta indispensável para a otimização dos recursos e o alinhamento das ações aos objetivos organizacionais, o que suscita reflexão sobre sua relevância no cenário empresarial contemporâneo (Kaveski & Beuren, 2020). Destaca-se, ainda, seu papel estratégico para as organizações, dada sua capacidade de fornecer informações essenciais à tomada de decisões internas (Costa & Ferreira, 2024). Nesse cenário, evidencia-se a importância da implementação de Sistemas de Controle Gerencial (SCG) que integrem a contabilidade gerencial como instrumento central para o monitoramento eficiente das atividades organizacionais (Costa & Ferreira, 2024; Kaveski & Beuren, 2020).

As principais funções dos SCG estão relacionadas ao controle estratégico, com foco externo à organização, e ao controle gerencial, mais voltado aos aspectos internos da organização (Merchant & Van Der Stede, 2007). Independentemente da função, é necessário que os SCG estejam alinhados às estratégias organizacionais, de modo a criar condições para a obtenção de vantagens competitivas e de melhores desempenhos organizacionais (Langfield-Smith, 1997; Jukka, 2023). Essa perspectiva parte da ideia de que os SCG constituem o conjunto de processos de

controle e de mecanismos utilizados pela gestão para que a organização alcance seus objetivos e metas (Malmi & Brown, 2008).

A literatura apresenta diferentes abordagens para a compreensão dos SCG, seja por meio de ideias como pacotes, alavancas, estruturas ou frameworks. Com o intuito de delimitar o escopo teórico, a presente pesquisa adotou a abordagem proposta por Simons (1995), segundo a qual os SCG são compostos por um pacote de quatro alavancas: sistemas de crenças, sistemas de limites, controle diagnóstico e controle interativo. Esse modelo pressupõe uma tensão dinâmica entre alavancas geradoras de energia positiva, como os sistemas de crenças e o controle interativo, e alavancas geradoras de energia negativa, como os sistemas de limites e o controle diagnóstico (Widener, 2007). Apesar dos benefícios individuais observados em cada sistema, evidencia-se que resultados mais expressivos podem emergir do uso conjunto, isto é, da utilização dos sistemas como um pacote integrado (Henri & Wouters, 2020).

Os SCG, fundamentados no modelo proposto por Simons (1995), são amplamente empregados em diferentes tipos de organizações. Nesse sentido, pesquisas têm investigado a adoção desse modelo em organizações familiares (Oro & Lavarda, 2019), empresas industriais inovadoras (Kaveski & Beuren, 2020), cooperativas agropecuárias (Silva et al., 2022) e laboratórios farmacêuticos (Anjos et al., 2024), sobretudo com vistas a assegurar o cumprimento de metas e estratégias previamente definidas. Apesar de ser um tema amplamente explorado na literatura, ainda há espaço para investigar diferentes segmentos, a fim de ampliar as discussões contextuais. Além disso, mostra-se oportuno concentrar a análise na aplicação do modelo de Simons (1995), com foco no uso efetivo dos SCG na prática organizacional, sem privilegiar relações causais ou impactos decorrentes.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a percepção de gestores de uma usina do setor sucroenergético, localizada no município de Santa Vitória-MG, acerca dos SCG, à luz do modelo de Simons (1995). A escolha de uma usina do setor sucroenergético como *locus* de investigação justifica-se não apenas pela acessibilidade da pesquisadora, mas, sobretudo, pela relevância estratégica e socioeconômica desse segmento para o desenvolvimento regional e nacional (Araújo & Sobrinho, 2024). O setor sucroenergético desempenha papel de destaque na geração de empregos, no fortalecimento das cadeias produtivas locais e na dinamização da economia regional.

Diante da relevância do setor sucroenergético, compreender como os SCG são utilizados nesse tipo de organização permite ampliar o entendimento sobre a gestão estratégica em setores intensivos em recursos, de elevada complexidade operacional e de significativa influência socioambiental. Destaca-se, portanto, que os resultados desta pesquisa têm potencial para contribuir tanto no âmbito teórico quanto no prático. Sob a perspectiva teórica, o estudo amplia o debate sobre os SCG, especialmente quanto à aplicação das alavancas de controle de Simons (1995) em contextos organizacionais específicos, contribuindo para o aprofundamento das discussões acerca de seu uso integrado e de suas implicações estratégicas. No âmbito prático, os achados podem oferecer subsídios gerenciais para o aprimoramento das práticas de controle na organização estudada e em empresas do mesmo setor, evidenciando a importância da utilização coordenada dos mecanismos de controle como instrumento de alinhamento estratégico, de eficiência operacional e de sustentabilidade organizacional.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Uso dos Sistemas de Controle Gerencial: modelo proposto por Simons (1995)

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) são conjuntos de práticas e ferramentas de contabilidade gerencial utilizados para monitorar, coordenar e direcionar as atividades organizacionais (Chenhall, 2003). Para Simons (1995), os SCG representam rotinas formais baseadas em informações utilizadas para manter ou alterar os padrões das atividades organizacionais. Malmi e Brown (2008) ampliam essa definição ao abordarem os SCG, com foco estreito em rotinas baseadas em informações, considerando sistemas completos, em vez de uma regra simples. Em linhas gerais, nota-se que definições complementares compartilham a ideia de uma adoção conjunta de diferentes sistemas, considerando-se pacotes (Simons, 1995).

Como já evidenciado, esta pesquisa considera o modelo de SCG proposto por Simons (1995), que classifica os sistemas de medição de crença e de limite como atributos de projeto do SCG e os controles interativos e de diagnóstico como padrões de atenção para sistemas de medição de desempenho. Assim, tem-se a ideia do modelo das *Levers of Control* (alavancas de controle), um dos mais reconhecidos, que estrutura os SCG em quatro dimensões: sistemas de crenças, sistemas de limites, controle diagnóstico e controle interativo. Cada uma dessas alavancas desempenha funções distintas, mas, se utilizadas em conjunto, permitem aos gestores ampliar o potencial criativo de seus subordinados sem perder o controle geral sobre a equipe e seus objetivos (Simon, 1995). As características de alavanca são apresentadas no Quadro 1.

Alavanca	Características
Sistemas de Crenças	a) Usados para comunicar os princípios da cultura para todos os funcionários da empresa; b) São geralmente amplos e projetados para atrair pessoas de diferentes perfis que atuam em diversos departamentos. c) Para que os sistemas de crenças sejam uma alavanca efetiva de controle, deve haver concordância entre os valores e a ética dos funcionários e os valores sustentados pelos superiores.
Sistemas de Limites	a) Permitem que os funcionários criem e definam novas soluções e métodos dentro de restrições definidas pela alta administração; b) Podem contribuir para a definição de "padrões mínimos" que protejam o bom nome de uma empresa.
Sistemas de Controle Interativo	a) Para que esse tipo de sistema funcione, é necessário o contato próximo e regular entre funcionários e gestores. b) Características importantes: 1) O sistema interativo enfoca dados em constante mudança de natureza estratégica geral; 2) A natureza dos dados merece atenção em todos os níveis de uma base regular; 3) Os dados são melhor analisados em uma configuração face a face em grupos que incluem todos os níveis de empregados; 4) O próprio sistema estimula essas discussões regulares.
Sistemas de Controle Diagnóstico	a) Baseiam-se em dados quantitativos, análises estatísticas e análises de variância; b) Podem ser muito úteis para detectar alguns tipos de problemas, mas também podem induzir funcionários e até gerentes a comportar-se de forma antiética, para conseguir alguma meta predefinida; c) Se as metas são razoáveis e atingíveis, o sistema de diagnóstico funciona muito bem; mas, quando se tornam irrealistas, os funcionários empoderados

	podem, às vezes, usar sua criatividade para manipular os fatores sob seu controle.

Quadro 1. Sistemas de Controle Gerencial: modelo de Simons (1995)
Fonte: Simons (1995).

Evidências empíricas apresentadas na pesquisa de Widener (2007) revelam que os sistemas de controle propostos por Simons (1995) são complementares, de modo que os gerentes devem considerar todas as quatro alavancas ao projetar seus sistemas de controle. Ao considerar o contexto das alavancas, rompem-se paradigmas tradicionais, o que fornece subsídios que evidenciam a importância dos controles no processo de inovação (Davila, Foster & Oyon, 2009). A contribuição prática dos SCG reside na possibilidade de equilibrar controle e flexibilidade na gestão estratégica.

As quatro alavancas de Simons (1995) permitem alinhar comportamentos aos objetivos organizacionais, monitorar o desempenho com base em indicadores, fomentar a inovação e o aprendizado contínuo, gerenciar riscos e fortalecer a cultura organizacional. A adoção adequada de diferentes abordagens de SCG contribui para o controle das operações, bem como para a criação de valor e a melhoria do desempenho organizacional (Anjos et al., 2024; Wijayanti & Cahyadi, 2024). A integração da contabilidade gerencial aos SCG potencializa o monitoramento eficiente das atividades e fortalece a tomada de decisão com base em informações financeiras e operacionais confiáveis (Costa & Ferreira, 2024).

Diante do exposto, observa-se que o modelo de Simons (1995) oferece um quadro robusto para compreender como os SCG podem ser utilizados não apenas para o monitoramento de desempenho, mas também como alavancas estratégicas que promovem a criatividade, a inovação e o alinhamento das atividades aos objetivos organizacionais. Logo, reforça o papel central da contabilidade gerencial na gestão moderna.

2.2 Estudos correlatos: foco no modelo de Simons (1995)

Esse tópico apresenta alguns trabalhos recentes que abordaram o modelo de SCG proposto por Simons (1995), analisando diferentes contextos organizacionais, bem como as relações entre desempenho e inovação. Moreira, Borges e Santiago (2017) analisaram a formação estratégica e os SCG em duas empresas da construção civil de Belo Horizonte (MG), com base no sistema de alavancas de controle proposto por Simons (1995). Os autores constataram que os SCG nessas organizações desempenham um papel passivo, atuando como mecanismos de acompanhamento da execução das estratégias definidas, sem atuar como instrumentos ativos na identificação de oportunidades ou na formulação de novas estratégias.

Na pesquisa desenvolvida por Albayati, Bin Alaudin e Bin Abas (2018), o objetivo foi examinar tanto o uso dos SCG como conceito abrangente quanto sua influência no desempenho de pesquisa e desenvolvimento (P&D), por meio de diferentes alavancas da estrutura de alavancagem de Simons (1995). Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado à equipe de gestão de 156 empresas manufatureiras de médio porte da Malásia. Os resultados mostram que, em geral, os SCG têm impacto positivo no desempenho em P&D. Os sistemas de controle interativo, isoladamente, são os mais eficazes para melhorar o desempenho em P&D, seguidos pelos sistemas de crenças. Os sistemas de fronteira afetam

negativamente o desempenho em P&D. Entretanto, os sistemas de controle diagnóstico não apresentam correlação significativa com o desempenho em P&D.

Oro e Lavarda (2019) realizaram um estudo no qual investigaram a interface entre os SCG, a estratégia e as medidas de desempenho em uma empresa familiar, sob a perspectiva da Teoria Contingencial e do modelo *Levers of Control* (Simons, 1995). A pesquisa, conduzida por meio de um estudo de caso com métodos qualitativos, revelou que a gestão familiar, marcada pela atuação conjunta entre pai e filhos, pela visão empreendedora e pelos valores familiares, influencia diretamente os sistemas de crenças e, consequentemente, o comportamento estratégico. Constatou-se que os controles diagnósticos e interativos são utilizados de forma complementar e que o "controle personalizado", adaptado às contingências, reforça a conexão entre SCG, estratégia e desempenho.

Kaveski e Beuren (2020) investigaram como os SCG, com base nas quatro alavancas do modelo de Simons (1995), influenciam o desempenho no trabalho por meio da criatividade individual. Foram aplicados questionários a funcionários de empresas industriais inovadoras no Brasil, obtendo-se 126 respostas válidas, que foram analisadas por meio de modelagem estrutural. Os resultados indicaram que os sistemas de crenças e de controle interativo têm efeito positivo sobre a criatividade, enquanto os sistemas de controle diagnóstico têm impacto negativo. Além disso, a criatividade individual atua como mediadora parcial entre os sistemas de crenças e o desempenho no trabalho, ressaltando o papel dos SCG no estímulo à criatividade dos gestores e, consequentemente, na melhoria do desempenho.

A pesquisa de Hermawan et al. (2021) teve como foco os sistemas de crenças, uma das quatro alavancas de controle de Simons (1995), com o intuito de examinar os efeitos desses sistemas sobre o desempenho gerencial. Um questionário foi enviado aos chefes de várias empresas e grupos importantes na Indonésia, totalizando 81 respostas. Os resultados da pesquisa revelaram que os sistemas de crenças estão associados ao desempenho gerencial, o que indica que a adoção de sistemas eficazes resulta em melhor desempenho. O estudo revelou que a adequação entre o risco estratégico, a incerteza estratégica e as três alavancas de controle (limites, interativo e diagnóstico) não afeta a associação positiva entre os sistemas de foco e o desempenho gerencial.

O estudo de Silva et al. (2022) buscou identificar as transferências dos SCG, com base no modelo de Simons (1995), empregadas em diferentes estratégias de comportamento adotadas por cooperativas agroindustriais. A pesquisa, realizada com 100 gestores do setor lácteo no Sul do Brasil, utilizou a técnica fsQCA e revelou que configurações variadas dos SCG estão associadas a estratégias defensoras ou prospectoras. Os resultados indicam que o uso complementar dos SCG possibilita equilibrar eficiência e inovação e que sua eficácia depende do alinhamento com o tipo de estratégia adotada, evidenciando a equifinalidade dessas combinações.

Phan et al. (2023) realizaram um estudo que examinou como os SCG, segundo o modelo proposto por Simons, são utilizados para facilitar o desenvolvimento de duas capacidades organizacionais: resiliência organizacional e flexibilidade no local de trabalho. Uma pesquisa com gestores de 337 organizações australianas revelou que sistemas integrados de influência e controle estão associados à resiliência e à flexibilidade organizacionais, o que impacta positivamente o desempenho. Constatou-se que ambas as capacidades organizacionais influenciam as relações entre os sistemas positivos e o desempenho organizacional.

Por sua vez, Anjos et al. (2024) realizaram uma pesquisa na qual analisaram a influência dos SCG sobre a criatividade e inovação em organizações intensivas em pesquisa e desenvolvimento. Com base em um modelo de caminhos, os dados foram coletados por meio de um questionário enviado a profissionais de dois grandes laboratórios farmacêuticos públicos brasileiros, o que resultou em 68 respostas válidas, submetidas à modelagem estrutural. Os resultados demonstraram que o uso do SCG influencia positivamente a inovação. Tal resultado pode auxiliar as organizações na avaliação dos benefícios decorrentes da implementação de sistemas de controle gerencial.

Al-Dhubaibi (2026) investigou a interação entre diferentes componentes dos SCG e o impacto coletivo desses componentes sobre a eficácia organizacional, utilizando a estrutura das alavancas de controle de Simons (1995). A pesquisa utilizou um desenho empírico, coletando dados de diferentes setores e aplicando modelagem por meio de equações estruturais para analisar a relação entre os mecanismos de controle e a efetividade do SCG. Os resultados indicaram que uma ênfase em controles de limites e diagnósticos está associada ao uso mais amplo de controles interativos, o que afeta a efetividade dos SCG. Embora a mediação dos controles interativos entre os controles de crenças e de efetividade não tenha sido confirmada, os achados sugerem papéis mediadores relevantes no contexto organizacional. O equilíbrio entre os mecanismos de controle pode aumentar a eficácia dos sistemas de controle gerencial, ajudando a atingir objetivos estratégicos e a melhorar o desempenho organizacional para

De modo geral, os estudos indicam que a efetividade dos SCG está associada ao uso integrado e complementar, bem como ao alinhamento às contingências organizacionais, reforçando a ideia de que diferentes combinações de controles podem conduzir a resultados satisfatórios. Por outro lado, observa-se divergência quanto ao papel de mecanismos mais formais e restritivos, como os controles diagnósticos e de limites, que, em alguns contextos, apresentam efeitos negativos ou não significativos sobre variáveis como o desempenho e a criatividade, enquanto, em outros, contribuem para a efetividade dos sistemas quando equilibrados com controles interativos. Adicionalmente, há evidências de que os SCG podem assumir tanto um papel ativo, impulsionando estratégias e capacidades organizacionais, quanto um papel mais passivo, limitando-se ao monitoramento da execução, o que reforça a ideia de que seus efeitos dependem do nível de sofisticação, do uso e da integração entre seus diferentes mecanismos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se como descritiva, pois buscou analisar a percepção dos gestores de uma usina do setor sucroenergético sobre os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) à luz do modelo de Simons (1995). Pesquisas descritivas têm como objetivo principal identificar e descrever as características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2022). Em relação à abordagem do problema, a pesquisa é considerada qualitativa, pois visa à interpretação de fenômenos e à atribuição de significados (Neves & Domingues, 2007).

A população da pesquisa foi composta por gestores de uma usina sucroenergética localizada no município de Santa Vitória-MG. Para a coleta de dados, foi desenvolvido um questionário *online* na plataforma *Google Forms*, encaminhado por *e-mail* e por *WhatsApp* a cinco gestores em fevereiro de 2026, considerando a acessibilidade e o contato direto com a empresa. Ao final do prazo de coleta, dois gestores retornaram: um coordenador e um supervisor. Junto ao

formulário, foi disponibilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assegurando aos respondentes o conhecimento dos objetivos da pesquisa, o sigilo das informações, o uso dos dados para fins acadêmicos e o anonimato.

O questionário da pesquisa incluiu questões sobre dados demográficos dos respondentes, com o objetivo de identificar o perfil profissional e o tempo de experiência na gestão. Além disso, compreenderá um bloco de assertivas para avaliar a percepção dos respondentes sobre os aspectos inerentes às quatro alavancas de Simons (1995). A formulação dessas assertivas baseou-se no estudo de Kaveski e Beuren (2020), que, por sua vez, fundamentou-se nas pesquisas de Widener (2007) – sistemas de crenças e limites – e de Henri (2006) – sistemas de controle interativo e de diagnóstico. No Quadro 2, apresentam-se os construtos da pesquisa, as respectivas assertivas e as medidas empregadas.

Construtos	Assertivas	Medidas
Sistemas de Crenças	1. Nossa declaração de missão comunica claramente os valores centrais da empresa para a nossa força de trabalho. 2. Os gestores de topo comunicam os valores fundamentais da empresa para a nossa força de trabalho. 3. Nossa força de trabalho está ciente dos valores fundamentais da empresa. 4. Nossa declaração de missão inspira a nossa força de trabalho.	Avaliar em que medida as assertivas descrevem os sistemas de crenças da organização. ***Escala Likert***: 1 = nada descritivo e 7 = muito descritivo
Sistemas de Limites	1. Nossa empresa se baseia em um código de conduta empresarial para definir o comportamento apropriado para a nossa força de trabalho. 2. O nosso código de conduta empresarial informa a nossa força de trabalho sobre os comportamentos que estão fora dos limites. 3. Nossa empresa tem um sistema que comunica nossa força de trabalho riscos que devem ser evitados. 4. Nossa força de trabalho está ciente do nosso código de conduta empresarial.	Avaliar o grau de concordância com as assertivas a respeito dos sistemas de limite. ***Escala Likert***: 1 = discordo fortemente e 7 = concordo fortemente
Sistemas de Controle Interativo	1. O uso de sistemas interativos promove discussões em reuniões entre superiores, subordinados e pares. 2. O uso de sistemas interativos possibilita o contínuo desafio e discutir os dados subjacentes, os pressupostos e os planos de ação. 3. O uso de sistemas interativos possibilita à empresa concentrar-se em questões comuns. 4. O uso de sistemas interativos possibilita à empresa foque nos fatores críticos de sucesso.	Avaliar a extensão do uso dos sistemas de controle interativo para atividades organizacionais. ***Escala Likert***: 1 = em pequena extensão e 7 = em grande extensão
Sistemas de Controle Diagnóstico	1. O uso de sistemas diagnósticos possibilita o acompanhamento do progresso em direção às metas. 2. O uso de sistemas diagnósticos possibilita o monitoramento dos resultados. 3. O uso de sistemas diagnósticos possibilita a comparação dos resultados com as expectativas. 4. O uso de sistemas diagnósticos possibilita	Avaliar a extensão do uso dos sistemas de controle diagnóstico para atividades organizacionais. ***Escala Likert***: 1 = em pequena extensão e 7 = em grande extensão

	a revisão das medidas chaves de desempenho.	

Quadro 2. Avaliação das alavancas de Simons (1995)
Fonte: Baseado em Kaveski e Beuren (2020).

Após a coleta, os dados foram organizados e analisados para evidenciar o nível da escala *Likert* que caracterizava a opção escolhida pelos respondentes da pesquisa, diferenciando as percepções do coordenador e do supervisor da empresa investigada. Feito isso, realizaram-se a análise das informações e a discussão dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico apresenta a interpretação das informações coletadas junto aos gestores participantes da pesquisa, com o objetivo de compreender como os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) são percebidos e utilizados na organização à luz do modelo de Simons (1995). A análise contempla as quatro alavancas de controle — sistemas de crenças, sistemas de limites, sistemas de controle interativo e sistemas de controle diagnóstico, buscando identificar como esses mecanismos se manifestam na prática organizacional e de que forma contribuem para o alinhamento estratégico e para o alcance dos objetivos empresariais.

4.1 Perfil dos respondentes

Antes de iniciar a análise dos SCG, é oportuno apresentar o perfil dos respondentes da entrevista. Os dados evidenciam que os respondentes são dois profissionais do sexo masculino, com 40 e 34 anos, ambos com pós-graduação em nível de especialização e/ou MBA em Ciências Contábeis. Tal formação demonstra um elevado nível de qualificação técnica e proximidade com a temática do controle gerencial.

Quanto à experiência organizacional, um dos participantes atua como coordenador, com um ano de empresa e no cargo atual, enquanto o outro exerce a função de supervisor de Recebimento Fiscal e Faturamento, com treze anos de empresa e quatro anos no cargo. A diferença no tempo de experiência pode influenciar a percepção dos sistemas de controle, especialmente no que se refere à internalização e à vivência prática dos mecanismos formais.

Ambos atuam em uma unidade localizada em Santa Vitória (MG) e declaram elevado conhecimento sobre SCG, afirmando que tais sistemas são amplamente utilizados nas práticas de planejamento, orçamento e controle financeiro. Assim, o perfil dos respondentes caracteriza-se por gestores com formação técnica adequada e inserção direta nos processos gerenciais, o que confere consistência às percepções analisadas.

4.2 Análise dos Sistemas de Controle Gerencial

O Quadro 3 apresenta os resultados referentes ao construto “sistemas de crenças”, componente do modelo de Simons (1995) responsável por comunicar aos colaboradores valores centrais, a missão organizacional e o direcionamento estratégico.

	Coordenador	**Supervisor**
Nossa declaração de missão comunica claramente os valores centrais da empresa para a nossa força de trabalho.	Neutro	Bastante descritivo
Os gestores de topo comunicam os valores fundamentais da	Ligeiramente	Bastante

empresa para a nossa força de trabalho.	descritivo	descritivo
Nossa força de trabalho está ciente dos valores fundamentais da empresa.	Ligeiramente descritivo	Bastante descritivo
Nossa declaração de missão inspira a nossa força de trabalho.	Ligeiramente descritivo	Bastante descritivo

Quadro 3. Controles de Crenças
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Ao analisar o Quadro 3, nota-se uma percepção positiva quanto à existência de sistemas de crenças. O coordenador apresentou uma percepção mais moderada em relação aos sistemas de crenças, classificando-os como “ligeiramente descritivos” no que se refere à comunicação dos valores fundamentais da empresa pelos gestores de topo, à ciência desses valores pela força de trabalho e à missão inspiradora. Além disso, o coordenador se posicionou de forma neutra quanto à clareza da missão. Por sua vez, o supervisor avaliou que os sistemas de crenças da empresa são “bastante descritivos”, o que evidencia a percepção de que a missão e os valores organizacionais são comunicados e compreendidos.

Essa diferença sugere uma possível assimetria na internalização dos valores organizacionais entre os níveis hierárquicos. Enquanto um gestor percebe um forte alinhamento simbólico, o outro indica que a comunicação da missão pode não ser plenamente mobilizadora. Estudos anteriores apontam que os sistemas de crenças desempenham um papel fundamental na orientação do comportamento organizacional e no alinhamento estratégico, especialmente quando os valores organizacionais são amplamente disseminados e internalizados pelos colaboradores (Widener, 2007; Hermawan et al., 2021). De forma semelhante, Oro e Lavarda (2019) destacam que os sistemas de crenças contribuem para orientar a atuação gerencial e fortalecer a conexão entre estratégia e desempenho, reforçando a importância de ampliar a comunicação e a compreensão desses elementos na organização analisada.

O Quadro 4 apresenta os resultados relacionados ao construto “sistemas de limites”, que, conforme o modelo de Simons (1995), têm a função de delimitar comportamentos aceitáveis, reduzir riscos e orientar condutas organizacionais por meio de códigos formais e diretrizes explícitas.

	Coordenador	**Supervisor**
Nossa empresa se baseia em um código de conduta empresarial para definir o comportamento apropriado para a nossa força de trabalho.	Discordo parcialmente	Concordo fortemente
O nosso código de conduta empresarial informa a nossa força de trabalho sobre os comportamentos que estão fora dos limites.	Discordo parcialmente	Concordo fortemente
Nossa empresa tem um sistema que comunica nossa força de trabalho riscos que devem ser evitados.	Neutro	Concordo fortemente
Nossa força de trabalho está ciente do nosso código de conduta empresarial.	Discordo parcialmente	Concordo fortemente

Quadro 4. Sistemas de Limites
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados apresentados no Quadro 4, relativos aos sistemas de limites, evidenciam uma divergência ainda mais acentuada entre as percepções do coordenador e do supervisor. O coordenador discordou parcialmente quanto ao fato de perceber que a empresa se baseia em um código de conduta para definir os comportamentos da força de trabalho, bem como quanto ao fato do referido código informar quais comportamentos estão fora dos limites. Isso se alinha ao fato de o

coordenador discordar parcialmente sobre o fato de que a força de trabalho tenha acesso ao código de conduta da empresa. Pontua-se, ainda, que o coordenador se posicionou de forma neutra quanto à comunicação dos riscos. Em contrapartida, o supervisor concordou fortemente com todas as assertivas, indicando uma percepção clara da existência e da efetividade do código de conduta e da comunicação de riscos organizacionais.

Essa discrepância pode indicar que os mecanismos formais de controle normativo existem, porém, sua disseminação ou aplicação prática pode não ser homogênea. A percepção de discordância por parte do coordenador pode evidenciar lacunas na comunicação interna ou na implementação do código de conduta. Os resultados dialogam com Widener (2007), ao reforçar que a efetividade dos sistemas de limites depende da clareza e da internalização das regras organizacionais. Além disso, Al-Dhubaibi (2026) ressalta que o equilíbrio entre os diferentes mecanismos de controle fortalece a eficácia dos SCG, indicando que eventuais falhas na disseminação dos limites organizacionais podem comprometer o funcionamento integrado das alavancas de controle.

O Quadro 5 apresenta os resultados referentes ao construto “sistemas de controle interativo”, que, segundo Simons (1995), são mecanismos utilizados pela alta gestão para promover o diálogo estratégico, o aprendizado organizacional e o acompanhamento contínuo das incertezas estratégicas.

	Coordenador	**Supervisor**
O uso de sistemas interativos promove discussões em reuniões entre superiores, subordinados e pares.	Neutro	Em grande extensão
O uso de sistemas interativos possibilita o contínuo desafio e discutir os dados subjacentes, os pressupostos e os planos de ação.	Em média, baixa extensão	Em grande extensão
O uso de sistemas interativos possibilita à empresa concentrar-se em questões comuns.	Em média, baixa extensão	Em grande extensão
O uso de sistemas interativos possibilita à empresa foque nos fatores críticos de sucesso.	Em média, baixa extensão	Em grande extensão

Quadro 5. Sistemas de Controle Interativo
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Quanto aos sistemas interativos, a análise do Quadro 5 permite identificar que o coordenador percebe uso limitado, indicando como “em média, baixa extensão” o uso dos sistemas interativos possibilita desafios e discussões sobre dados, pressupostos e planos de ação, bem como a concentração em questões comuns e o foco da empresa em fatores críticos para o sucesso. Por outro lado, o supervisor indicou o uso “em grande extensão” para todos os aspectos apontados, sugerindo um ambiente propício ao diálogo estratégico, às discussões em reuniões e ao acompanhamento dos fatores críticos de sucesso.

Esse resultado pode indicar que os processos interativos estão concentrados em determinados níveis hierárquicos ou em áreas mais diretamente relacionadas à tomada de decisão estratégica. Estudos como os de Davila, Foster e Oyon (2009) e Kaveski e Beuren (2020) destacam que os sistemas interativos favorecem o aprendizado organizacional, estimulam o debate estratégico e contribuem para a inovação e criatividade no ambiente organizacional. Assim, a menor percepção desse mecanismo por parte do coordenador pode sugerir oportunidades para

ampliar a participação gerencial nos processos de discussão e de acompanhamento estratégico.

Por fim, o Quadro 6 apresenta os resultados referentes aos sistemas de controle diagnóstico, que, conforme o modelo de Simons (1995), têm a finalidade de monitorar metas, acompanhar resultados e assegurar o cumprimento dos objetivos estratégicos por meio de indicadores e de medidas de desempenho.

	Coordenador	**Supervisor**
O uso de sistemas diagnósticos possibilita o acompanhamento do progresso em direção às metas.	Em média baixa extensão	Em grande extensão
O uso de sistemas diagnósticos possibilita o monitoramento dos resultados.	Neutro	Em grande extensão
O uso de sistemas diagnósticos possibilita a comparação dos resultados com as expectativas.	Em média baixa extensão	Em grande extensão
O uso de sistemas diagnósticos possibilita a revisão das medidas-chave de desempenho.	Em média baixa extensão	Em grande extensão

Quadro 6. Sistemas de Controle Diagnóstico
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Como demonstrado no Quadro 6, o coordenador percebeu o uso de baixa extensão, em média, para o acompanhamento do progresso em direção às metas, a comparação de resultados com as expectativas e a revisão das medidas-chave de desempenho. O supervisor, por sua vez, indicou o uso em grande extensão para o acompanhamento de metas, o monitoramento de resultados e a revisão de indicadores.

Os sistemas de controle diagnóstico também apresentaram diferenças de percepção entre os respondentes, sendo avaliados como amplamente utilizados pelo supervisor e de forma mais moderada pelo coordenador. Esses sistemas são fundamentais para o monitoramento de metas, o acompanhamento do desempenho e a análise de indicadores organizacionais, conforme proposto por Simons (1995). Estudos como os de Henri e Wouters (2020) e de Phan et al. (2023) indicam que o uso adequado de controles diagnósticos contribui para o alinhamento estratégico e o alcance de resultados organizacionais.

De modo geral, observou-se que o supervisor percebeu maior utilização e maior efetividade das alavancas de controle propostas por Simons (1995), enquanto o coordenador apresentou avaliações mais moderadas ou neutras. Esse resultado sugere que, embora os mecanismos formais de controle estejam estruturados na organização, sua internalização e vivência prática podem não ocorrer de forma homogênea entre os gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção de gestores de uma usina do setor sucroenergético, localizada no município de Santa Vitória-MG, acerca dos sistemas de controle gerencial (SCG), à luz do modelo de Simons (1995). Os achados mostram que os SCG são organizados e reconhecidos como ferramentas importantes para a gestão, sobretudo sob a perspectiva do supervisor. As diferenças percebidas entre os respondentes indicam a necessidade de maior

integração e alinhamento na aplicação das alavancas de controle, a fim de fortalecer seu papel estratégico e aumentar a coerência interna.

Os resultados mostraram que os sistemas de crenças existem na organização, sendo mais percebidos pelo supervisor, enquanto o coordenador apresentou uma percepção moderada quanto à clareza e ao caráter inspirador da missão e dos valores organizacionais. Em relação aos sistemas de limites, o supervisor valoriza a efetividade do código de conduta e dos mecanismos de controle de riscos, enquanto o coordenador adota uma postura mais crítica. O supervisor recomendou o uso amplo de sistemas de controle interativo e de diagnóstico para acompanhar metas e discutir estratégias, enquanto o coordenador adotou uma abordagem mais cautelosa, indicando que a intensidade e a visibilidade desses sistemas variam conforme o nível hierárquico e o envolvimento em processos estratégicos.

Conclui-se que os SCG, quando utilizados de forma equilibrada e integrada, constituem instrumentos fundamentais para o direcionamento estratégico, a mitigação de riscos e o alcance dos objetivos organizacionais. Contudo, sua efetividade está diretamente relacionada ao grau de alinhamento interno e à percepção compartilhada entre os gestores, aspectos centrais para o fortalecimento da governança e da gestão estratégica.

Sob a perspectiva teórica, o estudo contribui para reforçar a aplicabilidade do modelo de Simons (1995) como estrutura analítica para compreender a dinâmica dos sistemas de controle em um contexto organizacional específico. Ademais, evidencia que a efetividade das alavancas de controle depende não apenas de sua formalização, mas também de como são percebidas, internalizadas e operacionalizadas pelos diferentes níveis gerenciais.

No que concerne às implicações práticas, os resultados sugerem a necessidade de fortalecer os mecanismos de comunicação estratégica, revisar e disseminar, de forma mais uniforme, os sistemas de limites e ampliar a participação gerencial nos processos interativos de discussão e de acompanhamento estratégico. Tais medidas podem contribuir para um maior alinhamento organizacional, para a melhoria do desempenho e para o equilíbrio entre controle e inovação.

Como limitação, destaca-se o número reduzido de respondentes, o que dificulta a generalização dos resultados. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a amostra, incluindo diferentes níveis hierárquicos e organizações de setores distintos. Também são observadas limitações metodológicas. Assim, pesquisas futuras poderão adotar abordagens distintas para aprofundar a compreensão da percepção dos gestores sobre os sistemas de controle gerencial. Para ampliar o escopo da pesquisa, recomenda-se que futuras pesquisas considerem diferentes abordagens de SCG, bem como trabalhem relações que indiquem os reflexos dos controles sobre elementos como o desempenho, considerando particularidades inerentes ao setor sucroenergético.

REFERÊNCIAS

Albayati, M. S., bin Alaudin, A., & bin Abas, Z. (2018). Management control systems and research and development performance in medium-sized manufacturing firms. *TOURISM, TECHNOLOGY AND BUSINESS MANAGEMENT (ICTTBM 2018)*, 140.

Anjos, E. A., Moura, I. V., Farias, L. R., Pacheco, V., Bortoli, C., & Brito, A. C. (2024). Efeito do sistema de controle gerencial sob a criatividade e inovação: um estudo no contexto de organizações de pesquisa e desenvolvimen-to. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, *10*(2), 01-24. https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n2-034

Araújo, D. F. C., & Sobrinho, F. L. A. (2024). O SETOR SUCROENERGÉTICO BRASILEIRO: intervenção estatal como motor do desenvolvimento. *Revista Tocantinense de Geografia*, *13*(30), 173-200. https://doi.org/10.70860/rtg.v13i30.18482

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. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7

Costa, A. P. A., & Ferreira, J. E. Z. (2024). A importância da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões estratégicas das empresas: o papel crucial das informações contábeis. *Revista Foco*, *17*(1), 01-20.

Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, *18*(2), 281-311. https://doi.org/10.1080/09638180902731455

Gil, A. C. (2022). **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas.

Henri, J. F., & Wouters, M. (2020). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, *86*, 01-14. https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101073

Hermawan, A. A., Bachtiar, E., Wicaksono, P. T., & Sari, N. P. (2021). Levers of control and managerial performance: the importance of belief systems. *Gadjah Mada International Journal of Business*, *23*(3), 237-261.

Jukka, T. (2023). Does business strategy and management control system fit determine performance?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *72*(3), 659-678. https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2020-0584

Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2020). Influência dos sistemas de controle gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho. *Cadernos Ebape. Br*, *18*(3), 543-556. https://doi.org/10.1590/1679-395120190024

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, *22*(2), 207-232. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, *19*(4), 287-300. https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.

Moreira, M. A., Borges, D. L., & Santiago, A. M. (2017). Relação entre formação estratégica e sistemas de controle gerencial. *Contabilidade Gestão e Governança*, *20*(1), 133-152. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2017v20n1a8

Neves, E. B, & Domingues, C. A. (Coords.). (2007). *Manual de metodologia da pesquisa científica.* 1 (ed.). Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Pessoal (CEP).

Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2019). Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. *Revista Contabilidade & Finanças*, *30*, 14-27. https://doi.org/10.1590/1808-057x201806490

Phan, T., Baird, K., Bhuyan, M., & Tung, A. (2023). The associations between management control systems, organisational capabilities and performance. *Journal of Management Control*, *34*(4), 435-462. https://doi.org/10.1007/s00187-024-00365-6

Simons, R. (1995). *Levers of Control:* How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**.** Boston: Harvard Business School Press.

Silva, T. B. D. J., Beuren, I. M., Monteiro, J. J., & Lavarda, C. E. F. (2022). Comportamento estratégico e uso dos sistemas de controle gerencial em cooperativas agroindustriais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *24*, 112-125. https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4138

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, *32*(7-8), 757-788.https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001

Wijayanti, D., & Cahyadi, R. T. (2024). Management control system design and innovation: A systematic literature review. *Jurnal Economia*, *20*(3), 419-432. https://doi.org/10.21831/economia.v20i3.57511