

Sistemas de Controle Gerencial e Fatores Contingenciais: Uma Revisão Sistemática Bibliométrica

Kelly Regina Montano Pimentel

Mestranda em Ciências Contábeis - PPGCC - UFMS.

Dr. Cleston Alexandre dos Santos

Professor Doutor - PPGCC - UFMS

Dr. Silvio Paula Ribeiro

Professor Doutor - PPGCC - UFMS

Resumo

Os sistemas de controle gerencial (SCG) adaptam-se a fatores contingenciais, como estratégia e incerteza ambiental, conforme a teoria da contingência (Simons, 1995), mas a complexidade do ambiente de negócios e lacunas na literatura demandam uma análise sistemática. Esta revisão bibliométrica examinou artigos nas bases Spell.org.br (12 artigos) e Scopus (296 artigos, reduzidos a 13 após filtros de 2008-2024, tipo artigo, área de Negócios, idioma e acesso aberto), utilizando a string "management control system AND contingency theory", totalizando 25 documentos para realização dessa análise bibliométrica. Com VOSviewer e Excel, o estudo mapeia teorias, métodos e fatores contingenciais que impulsionam mudanças nos SCG, identificando padrões e lacunas. Os resultados preliminares apontam para a necessidade de estudos que explorem fatores contingenciais em contextos organizacionais complexos por meio de métodos qualitativos e quantitativos. A principal contribuição é a consolidação do conhecimento sobre os fatores determinantes dos SCG, servindo como base para futuras pesquisas e para a prática gerencial.

Palavras chave: Sistemas de controle gerencial, teoria da contingência, contabilidade gerencial.

Introdução

Segundo Simons (1995), os sistemas de controle gerencial consistem em procedimentos formais fundamentados em informações, empregados pelos gestores para direcionar ou ajustar as ações da organização.

A teoria da contingência fala que não existe uma única forma ou um sistema de controle gerencial que seja universalmente ideal para todas as organizações em todas as situações. Em vez disso, a eficácia e a adequação de um sistema de controle são "contingentes", ou seja, dependem do alinhamento com fatores situacionais específicos da organização e de seu ambiente.

Essa abordagem, popularizada nos estudos organizacionais por pesquisadores como Lawrence e Lorsch (1967) e aplicada à contabilidade gerencial por autores como Otley (1980), argumenta que para uma organização alcançar seus objetivos de forma eficaz, seu sistema de controle gerencial deve estar ajustado a fatores como a estratégia, a tecnologia, o tamanho, a estrutura organizacional e a incerteza do ambiente externo. Portanto, a teoria da contingência fornece um framework poderoso para explicar por que diferentes organizações adotam diferentes tipos de sistemas de controle e por que elas precisam mudá-los quando esses fatores contextuais se alteram.

O ambiente de negócios contemporâneo, caracterizado por rápidas transformações tecnológicas, globalização e mudanças nas demandas dos gestores, intensifica a necessidade

de adaptação dos sistemas de controle gerencial. Essas mudanças no ambiente externo e interno das organizações podem alterar os fatores contingenciais, exigindo revisões nos sistemas de controle para garantir sua eficácia. Nesse contexto, a literatura acadêmica tem se dedicado a explorar os fatores que determinam a mudança nos sistemas de controle gerencial, analisando como variáveis como inovação tecnológica, estratégias organizacionais e características do ambiente influenciam essas transformações. Estudos como os de Chenhall (2003) destacam que a complexidade do ambiente de negócios e as especificidades organizacionais são determinantes cruciais para a reconfiguração dos sistemas de controle.

Apesar dos avanços na literatura, ainda há lacunas no entendimento de como esses fatores contingenciais interagem e influenciam as mudanças nos sistemas de controle gerencial de maneira sistemática e abrangente. A produção científica sobre o tema, embora extensa, carece de uma análise consolidada que revele as principais teorias, métodos e resultados que orientam as discussões acadêmicas. Essa lacuna justifica a realização de uma revisão bibliométrica, que permite mapear e analisar a produção científica de forma estruturada, identificando padrões, tendências e áreas de oportunidade para futuras pesquisas.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: quais são os fatores determinantes que influenciam as mudanças nos sistemas de controle gerencial, segundo a produção científica internacional indexada na base de dados Spell e Scopus? O objetivo geral desta pesquisa é investigar os fatores determinantes das mudanças nos sistemas de controle gerencial por meio de uma revisão bibliométrica da produção científica internacional disponível na base de dados Spell e Scopus de 2008 até 2025. Para alcançar esse objetivo, definem-se os seguintes objetivos específicos: Analisar as teorias predominantes que fundamentam os estudos sobre mudanças nos sistemas de controle gerencial, identificando os frameworks teóricos mais utilizados e sua evolução ao longo do tempo. Mapear os métodos de pesquisa empregados nos estudos sobre mudanças nos sistemas de controle gerencial, examinando abordagens metodológicas, técnicas de coleta e análise de dados. Identificar os principais resultados apresentados na literatura sobre os fatores que determinam as mudanças nos sistemas de controle gerencial, destacando os padrões, lacunas e tendências emergentes.

Fundamentação Teórica

A revisão de literatura é composta por artigos científicos obtidos na base de dados Spell e Scopus no período de 2008 a 2025, sobre o tema fatores contingenciais na mudança de Sistema de Controle Gerencial.

Figura 1- Quantidade de Artigos Publicados por ano



Conceitos Fundamentais de Sistemas de Controle Gerencial

Os sistemas de controle gerencial (SCG) são definidos como procedimentos formais baseados em informações, utilizados pelos gestores para direcionar ou ajustar as ações organizacionais, garantindo o alinhamento com os objetivos estratégicos (Simons, 1995). Esses

sistemas desempenham funções críticas, como monitoramento de desempenho, suporte à tomada de decisão e incentivo à congruência entre os objetivos dos colaboradores e da organização (Anthony & Govindarajan, 2006). A contabilidade gerencial desempenha um papel central nos SCG ao fornecer métricas para a avaliação de desempenho, planejamento estratégico e otimização organizacional (Atkinson et al., 2000). Em ambientes dinâmicos, caracterizados por mudanças tecnológicas, globalização e pressões competitivas, os SCG precisam ser adaptados para manter sua eficácia, o que torna a análise de fatores determinantes de mudança um tema relevante para a pesquisa em contabilidade gerencial.

Teoria da Contingência e sua Aplicação aos Sistemas de Controle Gerencial

A teoria da contingência, introduzida por Lawrence e Lorsch (1967), argumenta que não existe um sistema de controle universalmente ideal, sendo sua eficácia dependente de fatores contextuais específicos, como estratégia, tecnologia, tamanho, estrutura organizacional e incerteza ambiental. Aplicada à contabilidade gerencial por Otley (1980), essa teoria sugere que os SCG devem ser ajustados a esses fatores para garantir a eficácia organizacional. Chenhall (2003) destaca que organizações em ambientes de alta incerteza, por exemplo, tendem a adotar controles mais flexíveis, baseados em indicadores não financeiros, enquanto empresas com estratégias de baixo custo priorizam controles formais e baseados em custos (Simons, 1995). Fatores contingenciais, como inovações tecnológicas ou mudanças na estrutura organizacional, frequentemente exigem reconfigurações nos SCG, evidenciando a relevância da teoria da contingência para compreender as mudanças nesses sistemas.

Fatores Determinantes na Mudança dos Sistemas de Controle Gerencial

A literatura identifica diversos fatores que impulsionam mudanças nos SCG, categorizados em fatores externos, internos e institucionais. Fatores externos incluem mudanças no ambiente de negócios, como globalização, avanços tecnológicos e alterações regulatórias (Merchant e Van Der Stede, 2007). Fatores internos abrangem reestruturações organizacionais, adoção de novas estratégias ou fusões e aquisições (Chenhall, 2003). Pressões institucionais, como normas setoriais ou expectativas dos gestores, também influenciam o design dos SCG (DiMaggio & Powell, 1983). Além disso, inovações em contabilidade gerencial, como o Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992), têm impulsionado mudanças nos SCG ao introduzir novas métricas e abordagens de controle. Apesar dessas contribuições, a literatura carece de análises integradas que explorem como esses fatores interagem e influenciam as mudanças nos SCG em diferentes contextos organizacionais.

Método

A análise dos métodos utilizados nos quatro estudos revela a adoção de diferentes estratégias de pesquisa, alinhadas aos objetivos específicos de cada investigação e ao contexto dos fenômenos analisados. Observa-se a predominância de abordagens quantitativas, notadamente nos estudos que buscaram testar associações entre variáveis e validar modelos teóricos, ao passo que pesquisas com foco em fenômenos organizacionais complexos e contextuais optaram por métodos qualitativos. A principal string de busca utilizada foi: "management control system change" AND "contingency factors" OR "contingency theory". Realizada na base de dados.

No primeiro estudo, que investigou a associação das variáveis contingenciais com os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) em supermercados paraibanos, adotou-se um delineamento quantitativo do tipo survey, com aplicação de questionário estruturado e análise estatística mais completa, incluindo correlação de Spearman, teste Mann-Whitney U, análise de agrupamento, escalonamento multidimensional e análise fatorial. Tal escolha metodológica mostra-se adequada para captar a heterogeneidade das práticas gerenciais em um setor pulverizado, permitindo generalizar tendências a partir de uma amostra de 56 supermercados.

Em contrapartida, o segundo estudo, ao examinar a influência de eventos climáticos adversos sobre o uso dos SCGs, fez uso de uma abordagem qualitativa e de múltiplos casos, envolvendo seis empresas afetadas por tornados ou enchentes. A opção pelo método qualitativo foi essencial para aprofundar a compreensão das mudanças organizacionais em processos, comunicações, prioridades e no uso interativo das alavancas de controle, aspectos dificilmente capturáveis por técnicas quantitativas padronizadas. O estudo destaca-se também por evidenciar as tensões dinâmicas emergentes nesses contextos extremos.

O terceiro trabalho, ao caracterizar os sistemas de informações e controle gerencial em um Hospital Universitário público do Paraná, recorreu a um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas analisadas por meio do software Atlas.ti. Este método mostrou-se particularmente pertinente para investigar como fatores contingenciais, ligados sobretudo às demandas governamentais, influenciaram o desenho dos SCGs em um ambiente público e altamente regulado, permitindo captar nuances organizacionais que dificilmente seriam detectadas em levantamentos quantitativos.

Por fim, o quarto estudo, realizado com empresas de médio e grande porte no Espírito Santo, utilizou novamente um survey quantitativo, com aplicação de questionários validados junto a gestores de controladoria e análise dos dados via modelagem de equações estruturais. Essa escolha metodológica conferiu rigor estatístico à investigação, possibilitando testar relações simultâneas entre forças competitivas, escolhas estratégicas, desenho dos SCGs e desempenho organizacional. Ressalta-se que o método foi eficaz para evidenciar achados contrários à literatura, como a preferência por liderança em custo em ambientes mais competitivos.

De modo geral, a escolha dos métodos revelou-se coerente com os objetivos e o nível de maturidade teórica dos temas investigados. Estudos que buscaram explorar fenômenos emergentes ou complexos em profundidade optaram por abordagens qualitativas e estudos de caso, enquanto pesquisas interessadas em testar relações causais ou associativas recorreram a técnicas quantitativas avançadas. Essa diversidade metodológica reforça a contribuição dos trabalhos para o campo da contabilidade gerencial sob a ótica contingencial, demonstrando como distintas estratégias de pesquisa podem ser empregadas de forma complementar para ampliar o entendimento sobre os SCGs em diferentes setores e contextos.

A escolha por uma pesquisa quantitativa, do tipo survey, com aplicação de questionário estruturado via Google Forms, justifica-se pela natureza dos objetivos do estudo, que busca identificar padrões, associações e comparações entre variáveis contingenciais e práticas de controle gerencial em um número mais amplo de organizações. Esse método permite a coleta de dados de maneira padronizada e sistemática, assegurando maior confiabilidade e facilitando o tratamento estatístico dos resultados, o que possibilita inferências sobre o fenômeno investigado. Além disso, o uso do questionário estruturado oferece praticidade e rapidez tanto para os respondentes quanto para o pesquisador, enquanto a aplicação online por meio do Google Forms amplia o alcance geográfico e a participação dos respondentes, contribuindo para a solidez e representatividade da amostra. Dessa forma, o método adotado alinha-se aos objetivos de obter evidências empíricas quantificáveis que sustentem análises comparativas e generalizações pertinentes ao campo da contabilidade gerencial.

Contribuição e Impacto Esperado

A pesquisa foi realizada na base de dados Spell.org.br em junho de 2025, retornando inicialmente 12 documentos.

Figura 2 – Revistas que mais Publicaram

	ANO DE PUBLICAÇÃO
--	-------------------

REVISTA	2014	2015	2016	2019	2021	2022
Revista Contemporânea de Contabilidade		1				1
Revista Enfoque: Reflexão Contábil	2					
Journal of Cleaner Production			1		1	
Revista Contabilidade e Finanças			1	1		

Na Scopus, a mesma string "management control system AND contingency theory" resultou em 296 documentos. Posteriormente, foram aplicados filtros de ano (2008 a 2025), tipo de documento (artigo) e área temática (Negócios, Gestão e Contabilidade), reduzindo o número para 139 documentos.

Figura 3 – Nuvem de Palavras dos 25 Documentos



Em seguida, foi aplicado o filtro de idioma, o que restringiu a amostra para 84 documentos. Depois, foram aplicados filtros adicionais para acesso totalmente aberto e por palavras-chave como: teoria da contingência, sistemas de controle de gestão, sistema de controle de gestão, contabilidade gerencial, pesquisas, desenvolvimento de estratégia, planejamento estratégico, escolhas estratégicas, processos organizacionais, sistemas, ERP, resultando em um total de 13 documentos. Totalizando um estado de arte de 25 documentos.

Figura 4 – Enfoque e Método dos Principais Artigos

Autor (data)	Enfoque	Método	Resultados
Matheus Aires, Aldo Leonardo Cunha Callado (2023)	O estudo foca em analisar a associação entre variáveis contingenciais e os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) nos	Abordagem: Quantitativa.Tipo: Survey. Coleta de dados: Questionário estruturado, com confiabilidade de 95.8%.	As práticas de SCG mais adotadas pelos supermercados foram: i) Diferenciação via menor preço em relação aos concorrentes ii) Busca pelo menor custo iii) Melhor mix de produtos iv) Controle de custos



	supermercados paraibanos. Especificamente, busca compreender como fatores como incerteza ambiental, tecnologia, estratégia, estrutura e porte influenciam variáveis do SCG como cultura orgânica inovadora, controles formais e estratégia de diferenciação.	Amostra: 56 supermercados da Paraíba, divididos entre associados e não associados a redes. Técnicas de análise: Estatística descritiva. Correlação de Spearman. Teste Mann-Whitney U. Análise de agrupamento Escalonamento multidimensional. Análise fatorial	v) Controle das margens praticadas vi) Aproveitamento rápido das oportunidades vii) Acesso informal aos superiores.
Franciele Wrubel, Marcia Zanievitz Silva, Leandro Augusto Toigo (2022)	Verificar como eventos climáticos adversos influenciam o uso dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG), utilizando como base o framework das Alavancas de Controle (AC) de Simons e a teoria contingencial.	- Abordagem: Qualitativa - Tipo: Estudo de múltiplos casos - Casos: 6 empresas (3 afetadas por tornados e 3 por enchentes) - Procedimentos: Análise dos efeitos dos eventos climáticos nos SCGs das empresas, considerando histórico, prevenção, monitoramento, comunicação e aprendizado organizacional.	Eventos climáticos adversos geraram: i) Aperfeiçoamento e formalização de processos preventivos ii) Alterações nas prioridades e comunicações organizacionais iii) Maior compreensão dos riscos a serem evitados ou minimizados iv) Valorização do monitoramento e estímulo à pesquisa e aprendizado v) Influência no uso de técnicas gerenciais e relatórios (estoques, pessoal e logística), com destaque para o uso interativo das ACs vi) Identificação de seis tensões dinâmicas relacionadas aos eventos.
Roberto Francisco de Souza, Maico Schnell, Delci Grapegia Daí Vesco (2018)	Caracterizar os sistemas de informações e de controle gerencial que subsidiam a gestão em um Hospital Universitário (HU) público no Paraná, identificando fatores contingenciais que influenciaram sua implantação.	- Abordagem: Qualitativa - Tipo: Estudo de caso descritivo - Coleta de dados: Entrevistas semiestruturadas com três gestores responsáveis pelos controles gerenciais do HU - Análise: Uso do software Atlas.ti, a partir de proposições fundamentadas na base teórica.	- Os principais fatores contingenciais para implantação dos sistemas estão ligados às demandas do Governo do Estado. - O SCG do HU apresentou ferramentas tradicionais, utilizadas de forma combinada, recíproca e sequencial. - As informações gerenciais mostraram-se úteis ao processo de gestão por aspectos como conteúdo, precisão, frequência, adequação à decisão, confiabilidade e oportunidade. - Entretanto, os Sistemas de Informações Gerenciais atendem apenas parcialmente às necessidades dos usuários do hospital.
Emanuel Junqueira, Eduardo Vieira Dutra, Hélio Zanquetto Filho, Rosimeire Pimentel Gonzaga (2016)	Investigar o efeito das escolhas estratégicas genéricas e dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) sobre o desempenho organizacional em empresas de médio e grande porte do Espírito	- Abordagem: Quantitativa - Tipo: Survey - Coleta de dados: 73 questionários respondidos por responsáveis da controladoria ou área afim - Período: fevereiro a	- As forças competitivas moldam a estratégia, mas contrariamente ao esperado: empresas em ambientes mais competitivos escolhem liderança em custo ao invés de diferenciação. - O desenho do SCG é influenciado pela estratégia escolhida; práticas gerenciais contemporâneas estão ligadas à estratégia de diferenciação. - Tanto as escolhas estratégicas quanto

	Santo, com base na teoria da contingência .	abril de 2014 - Análise: Modelagem de equações estruturais.	o SCG impactam positivamente o desempenho organizacional . - Empresas que combinam diferenciação com práticas gerenciais contemporâneas apresentam desempenho superior.
--	--	---	--

Este artigo investigou os fatores determinantes na mudança dos sistemas de controle gerencial (SCG) por meio de uma revisão bibliométrica, analisando no total 25 artigos das bases Spell.org.br e Scopus, publicados entre 2008 e 2024. A pesquisa mapeou teorias, métodos e resultados relacionados à teoria da contingência, revelando contribuições teóricas e práticas significativas. Teoricamente, confirmou a predominância da teoria da contingência como arcabouço para explicar a adaptação dos SCG a fatores como estratégia, incerteza ambiental e tecnologia (Simons, 1995; Chenhall, 2003). Os estudos analisados, como Aires e Callado (2023) e Junqueira et al. (2016), reforçam que estratégias de diferenciação e liderança em custo moldam o desenho dos SCG, enquanto Wrubel et al. (2022) destacam a influência de eventos extremos, como desastres climáticos, na reconfiguração interativa dos controles. Praticamente, os resultados sugerem que organizações podem otimizar seus SCG ao alinhar controles formais e informais a contextos específicos, como setores varejistas (Aires & Callado, 2023) ou ambientes hospitalares (Souza et al., 2018). A diversidade metodológica, com surveys quantitativos e estudos de caso qualitativos, enriquece a compreensão das práticas gerenciais, mas a ausência de métodos mistos limita análises integrativas.

Figura 5 - Palavras chave dos Principais Artigos

Artigo 1	Artigo 2	Artigo 3	Artigo 4
Sistema de Controle Gerencial,	Alavancas de Controle,	Hospital Universitário	escolhas estratégicas
Supermercados,	Eventos Climáticos Adversos	Sistema de Controle Gerencial	sistema de controle gerencial
Teoria da Contingência	Sistemas de Controle Gerenciais	Sistema de Informações Gerenciais	teoria da contingência
	Tensão dinâmica	Teoria da Contingência	

As limitações do estudo incluem a restrição às bases Spell.org.br e Scopus, que, embora grandiosas, podem não captar toda a produção científica internacional, especialmente em periódicos indexados em bases como a Web of Science. Além disso, a amostra de 25 artigos, embora focada, pode sub-representar contextos regionais ou setores específicos. Para futuras pesquisas, sugere-se ampliar a busca para incluir bases como Web of Science, que abrange autores internacionais de alto impacto, e adotar abordagens longitudinais e mistas para explorar a evolução temporal e a complexidade das mudanças nos SCG. Este estudo contribui para o campo da contabilidade gerencial ao oferecer um panorama sistemático das influências contingenciais, orientando gestores e pesquisadores em direção a práticas mais adaptativas e investigações mais abrangentes.

Referências

- Aires, M., & Callado, A. L. C. (2023). Fatores contingenciais e sistemas de controle gerencial: uma investigação nos supermercados paraibanos. *ConTexto-Contabilidade Em Texto*, 23(54), 2–21.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006). *Sistemas de controle gerencial*. Atlas.
- Biswas SSN, Akroyd C, Sawabe N (2023), "Efeito dos sistemas de controle gerencial nos processos de inovação de produto em nível micro". *Jornal de Contabilidade e Mudança*

Organizacional, Vol. 326–350, doi: <https://doi-org.ez51.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JAOC-07-2021-0093>

Biswas SSN, Akroyd C (2022), "Sistemas de controle gerencial e a gestão estratégica da inovação". *Pesquisa Qualitativa em Contabilidade e Gestão*, Vol. 19, nº 5, pp. 513–539, doi: <https://doi-org.ez51.periodicos.capes.gov.br/10.1108/GRAM-04-2021-0083>

Bortoluzzi, D. A., Lunkes, R. J., dos Santos, E. A., & Monteiro, J. J. (2021). Efeitos das características demográficas dos gestores do alto escalão e do sistema de controle gerencial no desempenho de hotéis. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 15(3), 66-78.

Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, *11*(1), 3-25.

Casado, T. (2002). O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. As pessoas na organização.

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.

De Souza, R. F., Schnell, M., & Dal Vesco, D. G. (2021). A controladoria na gestão hospitalar: Um estudo em um hospital universitário público no Paraná. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 12(2), 89–106.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, *20*(4), 263-282.

Godoy, J. G. V., & Raupp, F. M. (2017). Uso de artefatos de contabilidade gerencial por organizações sem fins lucrativos: um estudo multicasos à luz da teoria da contingência. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(3).

Junqueira, E., Dutra, E. V., Zanquetto Filho, H., & Gonzaga, R. P. (2016). Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27, 334–348.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). A estratégia em ação: balanced scorecard (7. ed.). Editora Campus.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.

Libby, R., & Luft, J. (1993). Determinantes do desempenho de julgamento em ambientes contábeis: capacidade, conhecimento, motivação e ambiente. *Contabilidade, organizações e sociedade*, 18 (5), 425-450.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, *19*(4), 287-300.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives (2nd ed.). Prentice Hall.

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.

Otley, D. T. (1994). Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5(3–4), 289–299.

Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428.

Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). Control, organization and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), 231–244.

Ritta, C. O., & Lavarda, C. E. F. (2017). Aspectos da produção científica sobre controle gerencial. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(3), 105–124.

Oyadomari, J. C., Mendonça Neto, O. R. de, Cardoso, R. L., & Lima, M. P. de. (2008). Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras: um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. *Revista De Contabilidade E Organizações*, 2(2), 55-70. <https://doi.org/10.11606/rco.v2i2.34705>

Palazzi, F., Sentuti, A. & Sgrò, F. A institucionalização de um novo sistema de controle gerencial: um foco na racionalidade situada. *J Manag Gov* (2025).

Pereira, A. J. P., & Gomes, J. S. (2021). O impacto da internacionalização sobre sistemas de controle gerencial: estudo de caso em indústria química estratégica brasileira e de alta tecnologia de ponta. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 25(1), 68-85.

Piacentini, N., Ott, E., Levrini, G. R. D., & Cescon, J. A. (2024). INFLUÊNCIA DE REGRAS E CRENÇAS NA CONSTRUÇÃO DAS INFORMAÇÕES NOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS. *Contabilometria*, 11(2).

Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review*, *38*(1), 1-30.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

Soares, E. C., Lima, N. C., & Coelho, A. F. M. (2024). Rumo a uma contabilidade comprometida com a sustentabilidade: uma abordagem comportamental. *Revista Contabilidade & Finanças*, 35, e2019.

Spelke, E. S., Ellen, R. S., & Widener, S. K. (2017). The role of strategic performance measurement systems in cognitive development and operational improvement. *Accounting, Organizations and Society*, *60*, 1-14.

Wrubel, F., da Silva, M. Z., & Toigo, L. A. (2022). Influências dos eventos climáticos adversos no uso do sistema de controle gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(52), 4.