

# CONTRIBUIÇÕES DAS PESQUISAS QUE USARAM O MODELO TEÓRICO DAS ALAVANCAS DE CONTROLE DE SIMONS (1995): UMA REVISÃO NA LITERATURA NACIONAL DE 2008 A 2014

## CONTRIBUTIONS FROM RESEARCHES THAT USED THE THEORETICAL MODEL OF THE LEVERS OF CONTROL OF SIMONS (1995): A REVIEW OF THE NATIONAL LITERATURE FROM 2008 TO 2014

Kris Cleyton Araújo Leite 1

**Resumo:** A proposta do modelo teórico de Simons é reconhecida como inovadora por reforçar o papel dos sistemas de controle gerencial (SCG) como implementador da estratégia. Esta importância pode ser verificada pelos trabalhos nacionais que utilizaram parcial ou integralmente o modelo Levers of Control no período de 2008 a 2014, publicados em periódicos nacionais. Este artigo teve como objetivo identificar quais as contribuições que as pesquisas publicadas na literatura nacional, que tratam do modelo Levers of Control, podem oferecer para o estudo dos sistemas de controle gerencial em empresas brasileiras. Metodologicamente, o artigo se caracteriza como uma análise bibliográfica complementada por uma análise crítica dos resultados apresentados nas pesquisas revisadas. Os resultados desta análise evidenciaram que grande parte do modelo tem validade empírica, porém algumas pesquisas descrevem resultados divergentes. Outra evidência é que os trabalhos não tiveram continuidade, de onde se pode concluir que o modelo tem potencial para ser validado em pesquisas nacionais futuras. Diante, recomenda-se que estudo do modelo em conjunto com construtos Balanced Scorecard (BSC), o Orçamento, o Gerenciamento por Diretrizes (GPD), o Economic Value Added (EVA), assumindo que ele possa ser apenas parte de uma análise mais ampla.


**Palavras-chave:** Sistema de Controle Gerencial. Balanced Scorecard. Orçamento. Gerenciamento por Diretrizes. Economic Value Added.

**Abstract:** The proposed theoretical model of Simons is recognized as innovative by strengthening the role of management control systems (MCS) as the strategy implementer. This importance can be checked by national studies that used whole or in part the model Levers of Control from 2008 to 2014, published in national journals. This article aims to identify the contributions that research published in national literature dealing with the Levers of Control model, can provide for the study of management control systems in Brazilian companies. Methodologically, the article is characterized as a bibliographic analysis supplemented by a critical analysis of the results presented in the revised research. Results of this analysis showed that much of the model has empirical validity, but some studies describe different results. Further evidence is that the work did not continue from where it can be concluded that the model has the potential to be validated in future national surveys. On, it is recommended that the model study together with constructs Balanced Scorecard (BSC), Budget, Management by Guidelines (MBG), the Economic Value Added (EVA), assuming that it can be only part of a broader analysis.

**Keywords:** Management Control System. Balanced Scorecard. Budget. Management by Guidelines. Economic Value Added.

---

1 Mestre em Administração. Bacharel em Administração. Bacharel em Ciências Contábeis. Servidor efetivo da Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT. Professor e coordenador do curso de Administração da Faculdade Filos. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6546046915959728>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9416-0560>. E-mail: [krisclleyton@yahoo.com.br](mailto:krisclleyton@yahoo.com.br)



## Introdução

Exercer controle sobre suas atividades tem sido um problema recorrente nas organizações, as quais tem, cada vez mais, priorizado o desenvolvimento de sistemas de controle gerenciais, os quais experimentaram uma notória expansão deste a década de 1960. Foi a partir desse período, que diversas pesquisas constataram as dificuldades existentes em sua utilização como ferramenta que potencializa o processo de decisão por parte de seus gestores.

Neste contexto, Simons (1995) foi o pioneiro em desenvolver uma nomenclatura específica para o uso do SCG, classificando-o em: (1) sistema de crença, (2) sistema de restrição, (3) sistema diagnóstico e (4) sistema interativo. Essa tipologia proposta por Simons (1995) ainda é pouco estudada no Brasil, embora já existam trabalhos que exploram esse construto e como ele contribui para a implementação da estratégia nas organizações.

As empresas são sistemas abertos e dinâmicos originadas para suprirem objetivos específicos, comumente definidos e constituídos como um conjunto de expectativas e propósitos. Com o intuito de alcançar esses objetivos e minimizar dificuldades gerenciais, as empresas dispõem de planos e ações que constituem sua estratégia organizacional, sendo esta norteadora e direcionadora de suas atividades para o atingimento de metas, previamente estabelecidas.

Especificamente, o modelo teórico das alavancas de controle, desenvolvido por Simons (1995), foi definido tendo como base estudos de casos, fazendo com que diversos pesquisadores desenvolvessem trabalhos empíricos para mensurar a validade desse modelo. Isso pode ser observado pelo crescente número de estudos nacionais empíricos abordando, de forma integral ou parcial, o modelo teórico *Levers of Control* (LOC), por intermédio de estudos de caso (DIEHL e SOUSA, 2008; LUNKES *et al*, 2010; NISYAMA e OYODOMARI, 2012; LAVARDA *et al*, 2013; LAVARDA e PEREIRA 2013; CRUZ, 2014).

Tendo como direcionador a quantidade de estudos na literatura nacional sobre o modelo, este artigo tem como objetivo identificar quais as contribuições que esses estudos, realizados com base no modelo teórico *Levers of Control* de Simons (1995), podem trazer para o campo das pesquisas em sistemas de controle gerencial.

O artigo, ainda tem, como principais contribuições, descrever e analisar o modelo teórico, identificando e consolidando os resultados empíricos à respeito do construto, e sugerir trabalhos que possam melhor explorar as contribuições do modelo das alavancas de controle de Simons (1995), como sistema de controle gerencial, nas organizações brasileiras. A metodologia utilizada é uma análise bibliográfica com discussão dos resultados dos trabalhos.

Neste contexto, esta pesquisa pode gerar contribuições para os pesquisadores nacionais que se interessem pelo tema SCG, em especial os relacionados ao modelo teórico de Simons (1995), uma vez que procura organizar e discutir os resultados das pesquisas sobre a confiabilidade e validação de um construto que está, de forma crescente, sendo explorado e discutido na literatura nacional.

Esse artigo se inicia por esta seção, seguindo para a seção 2, onde é descrito o referencial teórico sobre as alavancas de controle de Simons (1995), a seção 3 onde é feito desenvolvimento da pesquisa com as respectivas discussões, finalizando, na seção 4 são explanadas as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

## O Modelo das Alavancas de Controle

As pesquisas de Simons sobre o modelo teórico *Levers of Control* (LOC) foram desenvolvidas no início da década de 90, por intermédio de estudos de casos em empresas norte-americanas. Em 1994, Simons publica o artigo "*How new top management use control systems as levers of strategy renewal*", no qual descreveu como os gestores de alto nível hierárquico, com pouco tempo de cargo, faziam uso dos sistemas de controle gerenciais.

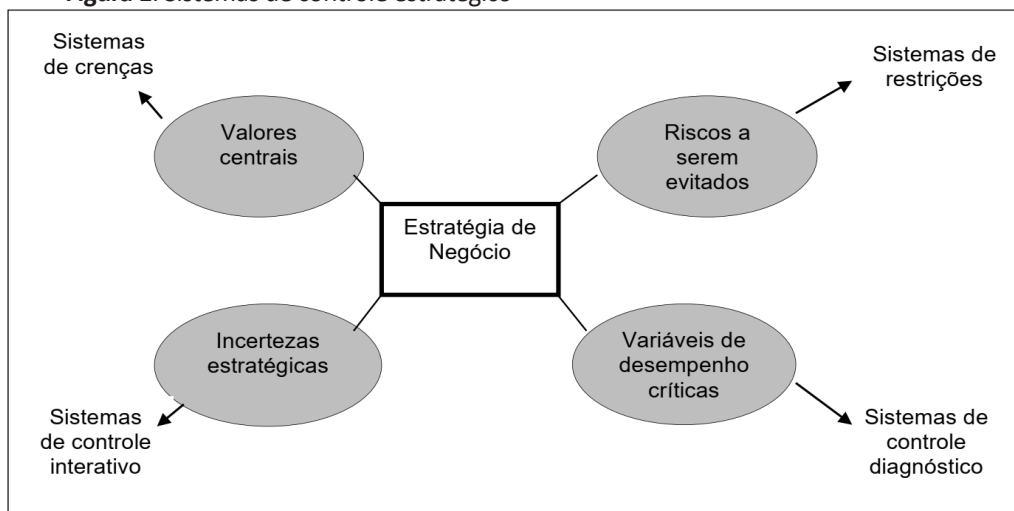
Nessa pesquisa, Simons (1994, p. 186) apontou que a utilização desses sistemas de controle gerencial, essencialmente serviam para: (1) superar uma inércia organizacional; (2) comunicar a essência de sua agenda; (3) estruturar cronogramas com metas de execução; (4) garantir atenção contínua, por intermédio de incentivos e (5) concentrar aprendizado organizacional nas incertezas

estratégicas relacionadas à sua visão.

Dando prosseguimento às suas pesquisas, Simons apresentou em 1995 seu modelo teórico no livro “*Lever of Control*”, a partir do estabelecimento e da implementação de quatro constructos-chaves (valores centrais, riscos a serem evitados, incertezas estratégicas, e variáveis de desempenho críticas).

Simons (1995, p.7) operacionalizou esses constructos por meio de quatro alavancas de controle: (1) Sistema de Crenças (*Belief Systems*), (2) Sistema de Limites (*Boundary Systems*), (3) Sistemas de Controle Diagnóstico (*Diagnostic Control Systems*) e (4) Sistemas de Controle Interativo (*Interactive Control Systems*), conforme especificadas na Figura 1.

**Figura 1.** Sistemas de controle estratégico



Fonte: Simons (1995, p. 7).

Nos tópicos a seguir, são explorados os conceitos, as características e as relações com a estratégia organizacional de cada alavanca de controle do modelo teórico de Simons (1995).

## Sistemas de Crenças

Simons (1995, p.34) descreve o sistema de crenças como o conjunto de definições organizacionais explícitos em que os gerentes seniores comunicam formalmente e reforçar sistematicamente para prover valores básicos, propósito e direção para a organização. Ainda segundo Simons (1995, p. 36), o objetivo principal de um sistema de crenças é inspirar e orientar a pesquisa organizacional, para quando surgirem problemas na implementação da estratégia, esse sistema de crenças ajude os integrantes da organização a determinar os tipos de soluções para resolvê-los.

Este sistema de controle presente nas organizações, e que é baseado em valores, tem por objetivo orientar e reforçar o senso de coletividade e comprometimento dos colaboradores relacionados à identificação com a organização para que se desenvolva o senso de integração entre objetivos individuais e organizacionais.

Corroborando as descrições anteriores, Widener *et al* (2014, p.5) define que o sistema de crenças comunica os valores e a missão organizacionais para todos os funcionários, sendo destinado a inspirar esses funcionários a se comprometerem com o propósito da organização na busca de novas oportunidades estratégicas.

## Sistemas de Restrições

Esse sistema serve para definir os limites e inicia com termos negativos ou com os padrões mínimos de exigências. Nas grandes organizações são adotados códigos de ética, conduta,

comportamento, ou outros similares que quando não são adotados em sua totalidade, pelo simples fato dos gestores acreditarem que não é benéfico, rendem-se à sua adoção somente após um escândalo público ou uma investigação interna sobre condutas questionáveis.

Simons (1995, p.39) define os sistemas de restrições, como aquele que delinea o domínio aceitável de atividade para os participantes organizacionais, sendo que, ao contrário dos sistemas de crenças, esses sistemas não especificam ideais positivas, em vez disso, eles estabelecem limites, com base em riscos de negócio definidos.

Na mesma linha Widener (2007, p. 771) descrever que sistemas de restrições e crenças são semelhantes, pois ambos são destinados a motivar os funcionários a procurar novas oportunidades, no entanto, o sistema de crenças faz de uma forma positiva, já o sistema de restrições faz isso de uma forma negativa através da restrição do comportamento.

### **Sistemas de Controle Diagnóstico**

Os sistemas de controle de diagnóstico são os sistemas de informação formais que os gerentes usam para monitorar os resultados organizacionais e corrigir desvios de padrões pré-estabelecidos de desempenho Simons (1995, p. 59), sendo essenciais para a implementação das estratégias pretendidas. São de grande utilidade para medir o alcance dos objetivos organizacionais, como variações de receita ou na participação de mercado, sendo que esse *feedback* permite aos gestores da organização o ajuste das metas, em tempo hábil, ou até mesmo rever os processos para se aproximar delas.

Para Simons (1995, p. 59) esse tipo de sistema de controle possui as seguintes características: (1) a capacidade de medir as saídas de um processo, (2) a existência de padrões predeterminados contra o qual os resultados reais podem ser comparados, e (3) a capacidade para corrigir o desvio de metas planejadas.

Em pesquisas posteriores, Simons (2000, p. 303) salienta que esses controles estão relacionados à definição da estratégia como plano, permitindo a mensuração de resultados e sua comparação com planos e metas preestabelecidos, consistindo-se, assim, como ferramentas essenciais para transformar estratégias deliberadas em estratégias realizadas.

### **Sistema de Controle Interativo**

Para Simons (1995, p.95) os sistemas de controle interativo constituem-se em informações formais as quais os gestores utilizam para envolver-se pessoalmente nas atividades de tomadas de decisões de seus subordinados.

Ainda segundo Simons (1995, p. 97), todos os sistemas de controle interativos têm quatro características definidoras: (1) as informações geradas pelo sistema é uma importante e recorrente agenda abordada pelos mais altos níveis de gestão; (2) exige frequente e regular atenção de gerentes operacionais em todos os níveis da organização; (3) os dados gerados pelo sistema são interpretados e discutidos em reuniões face a face como superiores, subordinados e pares; e (4) o sistema é um catalisador para o desafio contínuo e debate de dados, suposições e planos de ação subjacentes.

Em concordância com essa descrição, Anthony e Govindarajan (2008, p. 471) definem que os controles interativos de uma organização servem para alertar a administração para incertezas de naturezas estratégica ou problemas tais como perda de parte do mercado, reclamações de clientes; ou oportunidades como a abertura de um novo mercado, devido à remoção de regulamentação governamental. Isso se torna a base para gestores adaptarem-se mais rapidamente às mudanças ambientais pensando em novas estratégias organizacionais.

Assim, os sistemas de controle interativo objetivam educar a organização em busca de uma agenda estratégica, bem como servem para chamar a atenção dos integrantes da organização acerca das incertezas estratégicas e, dessa maneira, caso seja necessário, propor novas orientações.

## Metodologia

Foram analisadas pesquisas nacionais que utilizaram, mesmo que de forma parcial, o modelo Levers of Control de Simons (1995). Para tanto, fez-se uma busca, cujo término se deu em setembro de 2014, sobre teses, dissertações e artigos publicados entre 2005 e 2014. O método de análise usado foi a leitura preliminar do resumo do trabalho, com a finalidade de confirmar se ele abordou, mesmo que parcialmente o modelo teórico analisado, e em caso afirmativos, os trabalhos foram lidos integralmente. Ressalta-se que alguns desses trabalhos tinham objetivos concomitantes e, nesses casos, a conclusão relatada no presente artigo limitou-se ao modelo ora analisado.

## Análise das pesquisas desenvolvidas com base no modelo teórico das alavancas de controle de Simons (1995)

A seguir são relacionados 6 (seis) trabalhos, em ordem cronológica de defesa e/ou publicação, destacando-se o tipo de estudo, a validação do modelo, bem como os principais resultados alcançados.

Diehl e Souza (2008) apresentaram um modelo referencial, baseando-se em um estudo de caso, para análise do alinhamento dos controles gerenciais, especificamente aqueles controles que estavam ligados aos custos de uma organização e que influenciam na estratégia das organizações.

Baseado nessa premissa os autores propuseram um modelo que visa evidenciar como se dá a relação entre os controles de custos e a estratégia. Para tanto, em um primeiro momento, o modelo fornece meios para se identificar a estratégia praticada da organização, e em um segundo momento, categorias de pesquisa possibilitam compreender como os controles de custos estão relacionados à estratégia e, conseqüentemente, permitem analisá-las frente às alavancas de controle de Simons (1995).

Os autores evidenciam, em suas conclusões, lacunas existentes e potenciais nos controles de custo, de tal forma que o modelo mostra oportunidades de melhoria nas organizações, e que a utilização do modelo das alavancas de controle de Simons (1995) mostrou-se útil e apropriado, permitindo realizar a análise dos diferentes sistemas de controle estratégico, aplicados a custos.

O principal objetivo desse trabalho foi descrever e analisar sobre os principais sistemas de controles estratégicos, baseados no modelo teórico de Simons (1995) utilizados em empresas hoteleiras na cidade de Florianópolis – SC, descrevendo suas inter-relações.

O estudo mostra, extensamente, que os sistemas estratégicos de medida de desempenho podem ser usados de forma diagnóstica ou interativa. O estudo ainda sugere que os sistemas de medida de desempenho estejam conectados às quatro alavancas do controle estratégico, afirmando ser possível usar sistemas de medida de desempenho para suportar o controle por meio dos sistemas de crenças e dos sistemas de restrição, além dos sistemas de controle diagnósticos e interativos.

Os autores concluem que a análise dos resultados do estudo, demonstra que a ausência dos sistemas de crenças e restrição pode comprometer os controles interativos, como é o caso das ferramentas de avaliação de desempenho, a exemplo do *Balanced Scorecard* (BSC).

O principal objetivo desse trabalho é identificar as contribuições dos estudos empíricos internacionais para o desenvolvimento de pesquisas brasileiras na análise dos relacionamentos entre o Sistema de Controle Gerencial (SCG) e a inovação, referenciando a relevância dos sistemas de controle, entre eles o *modelo Levers of Control* de Simons (1995), os qual, segundo os autores, é um dos modelos de gestão organizacional mais abrangente.

No trabalho os autores descrevem que os sistemas definidos por Simons (1995) possibilitam melhor entendimento da aplicação dos controles gerenciais e são fundamentais para inovação na gestão organizacional.

Os autores concluem que caso de empresas com menor nível de inovação, o efeito do uso sistema de controle interativo, uma das alavancas do modelo teórico de Simons (1995), na inovação é positivo, por outro lado, no caso de empresas com alto nível de inovação o efeito é

negativo, justificando que a utilização dessa alavanca pode propiciar estímulos na tomada de iniciativas de inovação e também como forma de legitimação de iniciativas autônomas. Os autores ainda concluem que nas empresas altamente inovadoras, a exposição e o compartilhamento das ideias através do uso interativo do SCG parecem provocar uma filtragem de iniciativas levando a uma redução da inovação. Além disso, as evidências não indicaram nenhum efeito indireto no desempenho, mas os resultados indicam que quanto mais interativamente o SCG formal é utilizado pela alta administração, maior o efeito positivo da inovação dos produtos no desempenho da organização.

A pesquisa, realizada por intermédio de um estudo de caso, teve como objetivo verificar como ocorre o gerenciamento da estratégia em uma *franchising* de cursos profissionalizantes com base nas alavancas de controle de Simons (1995).

Para verificar como ocorre o gerenciamento da estratégia na empresa de cursos profissionalizantes, o estudo utilizou categorizou, de forma analítica, os componentes do modelo das alavancas de controle, quais sejam: sistemas de crenças, sistemas de limites, sistemas de controle diagnóstico, e sistemas de controle interativo.

Os autores concluíram que o gerenciamento da estratégia de expansão está baseado no sistema de crenças e valores abandonados por uma antiga *franchising*, sendo que a estratégia de expansão acontece de forma planejada e, quando ocorrem estratégias emergentes, elas primeiro precisam ser legitimadas e validadas pela *franchising* atual, para posteriormente serem implementadas nas demais franquias da rede.

O objetivo da pesquisa foi identificar o uso interativo e diagnóstico dos sistemas de controle de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional, onde buscou-se, especificamente, identificar o uso dos sistemas de controle de gestão em 10 empresas pesquisadas, segundo o modelo de Simons (1995); bem como verificar o estágio de ciclo de vida organizacional dessas empresas.

Com relação ao uso dos sistemas de controle de gestão, os autores observaram uma tendência para as características dos sistemas de controle interativo entre as empresas de radiodifusão, com destaque por apresentarem metas flexíveis, estimular o diálogo entre seus colaboradores, com envolvimento da alta organização no acompanhamento das metas, e com a presença de superiores, subordinados e pares para discutir metas da organização.

Os autores afirmam no estudo que a utilização dos sistemas de controle de gestão nas fases do ciclo de vida organizacional que, à medida que as empresas da amostra evoluem do crescimento à maturidade, tornam seus controles mais interativos, com exceção à fase de rejuvenescimento.

O objetivo dessa pesquisa foi examinar se os fatores organizacionais sistemáticos levam os gerentes a fazer escolhas diferentes quanto ao SCG selecionado para os sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições. Além disso, a autora investiga se a adequação esperada entre o SCG selecionado para uso interativo e o modo específico de gestão de inovação é efetivamente traduzida em implicações benéficas para os resultados da inovação de produtos e serviços prestados por uma organização.

As evidências obtidas no estudo indicam uma validação parcial de que a escolha de um SCG baseado no modelo teórico de Simons (1995) está associada com o modo de gestão da inovação que fornece uma adequação suplementar, especialmente no uso do sistema de controle interativo e diagnóstico. A autora ainda assevera que essa adequação, entretanto, não conduz a uma habilidade melhorada para mitigar os excessos disfuncionais da força de inércia que faz com que a organização mantenha a tendência inovadora ou não inovadora. Ao contrário, a pesquisa mostra que essa adequação reforça a tendência existente, indicando que as empresas altamente inovadoras podem ter maiores níveis de inovação e as menos inovadoras, níveis ainda menores.

## Considerações Finais

Após uma revisão detalhada dos trabalhos, constata-se que, de maneira generalizada, grande parte do modelo teórico das alavancas de controle, proposto por Simons (1995) foi validado, o que o habilita como um construto a ser estudado, de forma mais aprofundada, empiricamente

em pesquisas nacionais.

Embora existam pesquisas que apontem resultados divergentes, esse fato deve ser utilizado como estímulo às futuras pesquisas, as quais possam ser feitas tentando verificar se os resultados obtidos seriam semelhantes às pesquisas desenvolvidas, além da literatura nacional, na literatura internacional.

Da análise das pesquisas, identificou-se, também, que os trabalhos não tiveram continuidade e desenvolvimento dos resultados alcançados, o que indica que há necessidade de uma discussão mais aprofundada sobre os mesmos, bem como a necessidade de aplicação de novas pesquisas em campos mercadológicos diferentes dos utilizados para o desenvolvimento dessas pesquisas.

Nesse contexto se torna recomendável que as pesquisas futuras, que utilizem o modelo teórico das alavancas de controle, sejam desenvolvidas de forma comparativa como outros sistemas de controle gerenciais como o Balanced Scorecard (BSC), o Orçamento, o Gerenciamento por Diretrizes (GPD), o Economic Value Added (EVA) dentre outros existente, com a finalidade de análise do alinhamento e validação dos resultados encontrados. Essa comparação e possibilidade de combinação com outro sistema de controle gerencial, talvez seja a contribuição mais importante que o modelo Levers of Control pode propiciar para o desenvolvimento de pesquisas no campo dos sistemas de controle gerenciais.

## Referências

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 12<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2008.

CRUZ, A.P.C da. **Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica**: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2014.

DIEHL, C.A; DE SOUZA, M.A. **Alavancas de Controle**: identificando o alinhamento estratégico. Revista Digital del Instituto Internacional de Costos, n. 2, p. 41-66, 2008.

LUNKES, R.J *et al.* **Aderência às alavancas de controle estratégico propostos por Simons**: um estudo em empresas hoteleiras. III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Florianópolis – SC. 2010.

LAVARDA, C.E.F; SOUSA, T. C. G de.; RONCON, A. **Gerenciamento da Estratégia de uma Empresa de Cursos Profissionalizantes à Luz das Alavancas de Controle de Simons**. Anpad. VI Encontro de Estudos Estratégicos. Bento Gonçalves - RS. 2013.

LAVARDA, C.E.F; PEREIRA, A.M. Uso dos sistemas de controles de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional. **Revista Alcance**, v. 19, n. 4, p. 497-518, 2013.

NISYAMA, E.K; OYADOMARI, J.C.T. **Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação**. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 106-125, 2012.

SIMONS, R. **Levers of control**: how managers use innovative control systems do drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School, 1995.

SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

SIMONS, R. How new top managers use control systems as levers of control. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 169-189,1994.

WIDENER, S.K. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, organizations and society**, v. 32, n. 7, p. 757-788, 2007.

WIDENER, S.K.; ELTEN, H.J. Van.; SPEKLÉ, Roland. **Creativity and Control: A Paradox**. Evidence from the Levers of Control Framework (August 14, 2014). AAA 2015 Management Accounting Section (MAS) Meeting. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2480471>.

Recebido em 16 de maio de 2022.

Aceito em 22 de junho de 2022.