



Graduação  Pós-Graduação  
 Artigo completo  Relato de prática  Resumo expandido

**PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL NO AGRONEGÓCIO: contribuições da literatura para a tomada de decisão e o desempenho organizacional**

**Thayne Braga Rios Silva**  
Universidade Federal da Grande Dourados  
braga.thayne@gmail.com

**Antônio Carlos Vaz Lopes**  
Universidade Federal da Grande Dourados  
antoniolopes@ufgd.edu.br

**Narciso Bastos Gomes**  
Universidade Federal da Grande Dourados  
narcisogomes@ufgd.edu.br

**RESUMO**

O agronegócio contemporâneo enfrenta desafios para o controle gerencial, intensificada por incertezas econômicas e riscos climáticos, o que torna os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) pilares indispensáveis para controle e alcance da eficiência dos negócios dessa atividade. Este estudo de natureza exploratória e descritiva objetiva analisar as contribuições da literatura acadêmica sobre as práticas de controle gerencial no setor, com foco em seus reflexos na tomada de decisão e no desempenho organizacional. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura com recorte temporal compreendido entre anos 2020 e 2025, operacionalizada nas bases de dados SciELO, Google Acadêmico e Portal de Periódicos CAPES. A coleta e análise dos dados fundamentaram-se em critérios de elegibilidade rigorosos, permitindo a síntese de evidências sobre a integração de ferramentas de controle à estratégia corporativa. Os achados indicam que o SCG contribui para subsidiar a tomada de decisão assertiva quando operado de forma sistêmica, sendo seus efeitos no desempenho condicionados por fatores contextuais, como liderança e maturidade gerencial. Observa-se, ainda, uma tendência emergente de incorporação de dimensões voltadas à inovação, sustentabilidade e tecnologias digitais nos mecanismos de controle. Conclui-se que tais sistemas são instrumentos estratégicos vitais para a competitividade setorial.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica; Revisão sistemática; Sustentabilidade; Capacidades dinâmicas.

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio ocupa posição estratégica na economia global e nacional, consolidando-se como o principal motor do crescimento econômico e da segurança alimentar no Brasil. Em 2025, o Produto Interno Bruto (PIB) do setor alcançou a marca histórica de R\$3,79 trilhões, representando aproximadamente 24% do PIB nacional (CNA, 2025; CEPEA, 2025). Esse desempenho foi impulsionado por safras recordes de soja e milho, que elevaram o valor agregado da agropecuária em 11,7% no último ano (IBGE, 2026).

Socialmente, o agronegócio demonstra uma força de ocupação significativa no Brasil, onde até o terceiro trimestre de 2025, o setor empregava 28,58 milhões de pessoas, o que corresponde a cerca de 26,3% da força de trabalho total do país (CNA, 2025; CEPEA, 2025), sustentado por mais de 5 milhões de estabelecimentos rurais, que apresentam uma elevada heterogeneidade organizacional, desde unidades de agricultura familiar, que compõem 77% das propriedades, até grandes complexos agroindustriais (IBGE, 2017; Batalha, 2012; Buainain *et al.*, 2014).

A robustez do faturamento do agronegócio cujo Valor Bruto da Produção (VBP) atingiu R\$ 1,34 trilhão em 2025 — contrasta com desafios financeiros crescentes, onde o cenário de 2025 foi marcado por margens apertadas e juros elevados, resultando em um recorde de 1.990 pedidos de recuperação judicial no setor, um salto de 56,4% em relação a 2024 (SERASA EXPERIAN, 2025). Além disso, a inadimplência no setor atingiu 8,3% da população rural, evidenciando um nível crítico de endividamento e alavancagem financeira (SERASA EXPERIAN, 2025).

Em um contexto de alta volatilidade de preços, instabilidade climática e pressões por sustentabilidade, a gestão eficiente no agronegócio torna-se o diferencial competitivo (Zylbersztajn; Neves, 2000; Souza; Gomes, 2019). A necessidade de informações gerenciais precisas para mitigar riscos e otimizar recursos justifica a relevância dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG). Tais mecanismos são essenciais não apenas para a sobrevivência financeira diante do endividamento, mas como instrumentos estratégicos para garantir que o desempenho organizacional acompanhe a magnitude econômicas.

As práticas de controle gerencial assumem papel central na gestão das organizações do agronegócio, ao fornecerem subsídios para o planejamento, o monitoramento e a avaliação do desempenho. Os sistemas de controle gerencial podem ser compreendidos como um conjunto de mecanismos formais e informais utilizados para assegurar que as estratégias organizacionais

sejam implementadas de forma eficaz e que os gestores disponham de informações adequadas para a tomada de decisão (Anthony; Govindarajan, 2007). Esses sistemas incluem instrumentos como orçamentos, sistemas de custeio, indicadores de desempenho e relatórios gerenciais, os quais contribuem para a coordenação das atividades e para o alinhamento entre objetivos estratégicos e ações operacionais (Atkinson *et al.*, 2000).

Na literatura clássica e contemporânea em contabilidade gerencial é possível encontrar que a eficácia dos sistemas de controle não é meramente procedimental, mas um determinante crítico da qualidade decisória. Conforme assevera Chenhall (2003, p. 127), "the design of management control systems must be contingent upon the context of the organizational environment to ensure enhanced performance".

No cenário brasileiro de 2025, essa contingência significativa com um Valor Bruto da Produção (VBP) estimado em R\$1,2 trilhão (MAPA, 2025), o agronegócio opera sob uma simbiose de riscos climáticos e volatilidade de *commodities*. Nesse ecossistema, o controle gerencial transcende a função de monitoramento, atuando como um mecanismo de redução de assimetria informacional essencial para mitigar perdas decorrentes da precibilidade e da sazonalidade produtiva, que ainda respondem por gargalos logísticos significativos no setor (CONAB, 2025).

Todavia, a despeito da magnitude econômica do setor — que mantém o Brasil como protagonista na segurança alimentar global — observa-se uma fragmentação epistemológica na produção científica nacional. Embora existam esforços voltados a grandes cooperativas e agroindústrias internacionalizadas, a literatura apresenta-se dispersa em múltiplos enfoques teóricos, carecendo de uma síntese integradora que decifre o nexo causal entre as práticas de controle e a performance organizacional em diferentes estratos produtivos.

Para Silva *et al.* (2024); Beuren *et al.* (2022), a dispersão metodológica obscurece o entendimento de como mecanismos formais e informais de controle são convertidos em vantagens competitivas sustentáveis. É nesta lacuna que o presente estudo se insere, buscando consolidar o estado da arte para oferecer uma visão sistêmica e robusta das Práticas de Controle Gerencial (PCG) como indutoras da assertividade decisória no campo.

No cenário apontado nesta problemática, o problema de pesquisa que orienta este estudo pode ser formulado da seguinte maneira: como as práticas de controle gerencial, identificadas na literatura acadêmica, contribuem para o processo de tomada de decisão e o desempenho organizacional no agronegócio? Essa questão emerge da necessidade de sistematizar o conhecimento produzido, identificar convergências, lacunas e tendências de pesquisa, bem

como compreender as especificidades do uso dos controles gerenciais no contexto agropecuário e agroindustrial.

Assim, o objetivo geral do presente artigo é analisar as contribuições da literatura científica sobre práticas de controle gerencial no agronegócio, com foco em seus efeitos sobre a tomada de decisão e o desempenho organizacional. Para atingir esse objetivo, busca-se mapear os principais conceitos, instrumentos e abordagens teóricas adotadas nos estudos, bem como as evidências empíricas relacionadas aos resultados organizacionais decorrentes da utilização desses mecanismos de controle.

Sob a perspectiva acadêmica, a literatura sobre controle gerencial, embora consolidada em setores industriais e de serviços, ainda carece de sínteses que considerem as particularidades do agronegócio, especialmente no que se refere à relação entre controles, tomada de decisão e desempenho organizacional (Chenhall, 2006; Silva *et al.*, 2022). Por fim, no âmbito prático, a sistematização do conhecimento existente pode oferecer subsídios relevantes para gestores e formuladores de políticas, contribuindo para a adoção de práticas de controle gerencial mais adequadas às características do setor e para o fortalecimento da tomada de decisão baseada em informações gerenciais consistentes.

O presente artigo está estruturado em cinco seções principais, além desta introdução. A segunda seção dedica-se ao referencial teórico, onde se discutem os conceitos de sistemas de controle gerencial, tomada de decisão e desempenho organizacional sob a ótica do agronegócio. A terceira seção detalha a metodologia, descrevendo os protocolos de revisão sistemática, as bases de dados consultadas e os critérios de elegibilidade da amostra. Na quarta seção, apresentam-se a análise dos dados e o resultado e o quadro síntese dos achados, estabelecendo conexões entre a literatura e as evidências empíricas identificadas. Por fim, as considerações finais sintetizam as contribuições do estudo, apontam suas limitações e propõem uma agenda para pesquisas futuras voltadas à gestão do campo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico tem como finalidade fundamental conceitualmente o estudo, apresentando e discutindo os principais aportes teóricos relacionados às práticas de controle gerencial, à tomada de decisão e ao desempenho organizacional no contexto do agronegócio. A construção desse arcabouço teórico é essencial para compreender como os conceitos têm sido

desenvolvidos na literatura e de que forma se articulam para explicar os fenômenos investigados, contribuindo para a consolidação do estado da arte sobre o tema.

A literatura em contabilidade gerencial e administração reconhece os sistemas de controle gerencial como elementos centrais da gestão organizacional, uma vez que permitem alinhar estratégias, monitorar resultados e apoiar decisões em ambientes caracterizados por incerteza e complexidade (Anthony; Govindarajan, 2007; Chenhall, 2006). No agronegócio, essas funções tornam-se ainda mais relevantes em razão das especificidades do setor, como a sazonalidade produtiva, a dependência de fatores climáticos, a volatilidade dos mercados e a diversidade de estruturas organizacionais, que exigem mecanismos de controle adaptados à realidade agropecuária e agroindustrial (Batalha, 2012; Zylbersztajn; Neves, 2000).

Além disso, estudos recentes indicam que as práticas de controle gerencial não devem ser analisadas apenas como instrumentos técnicos de mensuração, mas também como sistemas que influenciam comportamentos, processos decisórios e desempenho organizacional (Atkinson *et al.*, 2000; Silva *et al.*, 2022). Dessa forma, a compreensão do papel dos controles gerenciais no agronegócio demanda uma abordagem teórica que considere tanto os aspectos formais dos sistemas de controle quanto suas implicações estratégicas e organizacionais.

Nesse sentido, este capítulo estrutura-se a partir da apresentação dos principais conceitos e abordagens teóricas sobre controle gerencial, seguida da discussão sobre tomada de decisão gerencial e desempenho organizacional, com ênfase em suas aplicações no agronegócio. Ao reunir diferentes perspectivas teóricas, o referencial busca oferecer uma base sólida para a análise das contribuições da literatura, possibilitando a identificação de convergências, lacunas e oportunidades de pesquisa futuras relacionadas às práticas de controle gerencial no setor.

## 2.1 SISTEMAS E PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL

Os sistemas de controle gerencial constituem um dos pilares da gestão organizacional, sendo definidos como o conjunto de mecanismos, processos e práticas utilizados pelos gestores para assegurar que os recursos sejam empregados de forma eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos da organização (Anthony; Govindarajan, 2007). Esses sistemas exercem papel fundamental ao traduzir estratégias em ações operacionais, permitindo o acompanhamento dos resultados e a correção de desvios ao longo do processo decisório.

Na literatura de contabilidade gerencial, os controles gerenciais abrangem tanto mecanismos formais — como orçamentos, sistemas de custeio, indicadores de desempenho e

relatórios gerenciais — quanto mecanismos informais, relacionados à cultura organizacional, normas sociais e estilos de liderança (Atkinson et al., 2000; Chenhall, 2006). Essa distinção é relevante, pois evidencia que o controle gerencial não se limita a instrumentos técnicos de mensuração, mas envolve também aspectos comportamentais que influenciam a forma como as informações são interpretadas e utilizadas pelos gestores.

A partir de uma perspectiva estratégica, Simons (1995) propõe o modelo das quatro alavancas de controle, que integra sistemas de crenças, sistemas de fronteira, sistemas de controle diagnóstico e sistemas de controle interativo. Enquanto o uso diagnóstico está associado ao monitoramento do desempenho em relação a metas previamente estabelecidas, o uso interativo busca estimular o aprendizado organizacional e o debate estratégico, especialmente em ambientes caracterizados por incerteza. Essa abordagem é particularmente relevante para o agronegócio, onde fatores externos, como clima e mercado, exigem maior flexibilidade e adaptação dos sistemas de controle.

No contexto do agronegócio, as práticas de controle gerencial assumem características específicas em função da natureza das atividades produtivas. A sazonalidade da produção, a perecibilidade dos produtos, a dependência de insumos naturais e a exposição a riscos climáticos e sanitários demandam sistemas de controle capazes de lidar com incertezas e horizontes temporais diferenciados (Batalha, 2012; Zylbersztajn; Neves, 2000). Assim, instrumentos tradicionais de controle, como o orçamento anual, frequentemente precisam ser complementados por controles operacionais mais flexíveis e indicadores de desempenho ajustados às particularidades do setor.

Estudos empíricos indicam que, em organizações agroindustriais e cooperativas agropecuárias, as práticas de controle gerencial são frequentemente orientadas para o controle de custos, a eficiência produtiva e o acompanhamento de indicadores físicos e financeiros, como produtividade, rendimento e margem de contribuição (Silva *et al.*, 2022). Entretanto, a literatura também aponta limitações na adoção de sistemas mais integrados de controle, especialmente em organizações de menor porte ou de base familiar, onde a informalidade e a centralização das decisões ainda são predominantes.

Adicionalmente, a evolução tecnológica tem ampliado as possibilidades de utilização dos controles gerenciais no agronegócio, por meio da incorporação de sistemas de informação, ferramentas digitais e indicadores em tempo real, os quais potencializam o suporte à tomada de decisão gerencial. Contudo, a efetividade dessas práticas depende não apenas da

disponibilidade de tecnologias, mas também da capacidade dos gestores de interpretar e utilizar as informações geradas pelos sistemas de controle de forma estratégica (Chenhall, 2006).

Dessa forma, os sistemas e práticas de controle gerencial no agronegócio devem ser compreendidos como instrumentos dinâmicos, que precisam estar alinhados às estratégias organizacionais e às especificidades do ambiente produtivo. A literatura sugere que a adequação desses sistemas influencia diretamente a qualidade das decisões gerenciais e, conseqüentemente, o desempenho organizacional, reforçando a importância de análises que considerem o contexto setorial e organizacional no qual os controles são implementados.

## 2.2 TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL NO CONTEXTO DO AGRONEGÓCIO

A tomada de decisão gerencial é um processo central na gestão das organizações, envolvendo a identificação de problemas, a análise de alternativas e a escolha de cursos de ação que impactam diretamente os resultados organizacionais. Na literatura clássica, a decisão gerencial é compreendida como um processo racional limitado, no qual os gestores tomam decisões com base em informações disponíveis, restrições cognitivas e incertezas inerentes ao ambiente organizacional (Simon, 1979). Nesse sentido, a qualidade das decisões está fortemente associada à qualidade, à tempestividade e à relevância das informações utilizadas no processo decisório.

No âmbito do agronegócio, o processo de tomada de decisão apresenta particularidades que o diferenciam de outros setores econômicos. As decisões gerenciais são influenciadas por fatores como sazonalidade da produção, riscos climáticos, flutuações de preços, ciclos biológicos e dependência de mercados externos, o que amplia o grau de incerteza e complexidade enfrentado pelos gestores (Batalha, 2012; Zylbersztajn; Neves, 2000). Dessa forma, decisões relacionadas ao planejamento da produção, à alocação de recursos, à comercialização e aos investimentos exigem suporte informacional consistente e adequado às especificidades do setor.

Os sistemas de controle gerencial desempenham papel fundamental nesse contexto ao fornecerem informações que subsidiam decisões operacionais, táticas e estratégicas. De acordo com Anthony e Govindarajan (2007), os controles gerenciais permitem transformar dados operacionais em informações relevantes para a gestão, contribuindo para a redução da incerteza e para o alinhamento das decisões aos objetivos organizacionais. No agronegócio, tais

informações incluem não apenas dados financeiros, mas também indicadores físicos de produção, eficiência operacional e desempenho logístico.

A literatura evidencia que a utilização estruturada de práticas de controle gerencial favorece decisões mais racionais e alinhadas à estratégia organizacional, especialmente em ambientes caracterizados por elevada variabilidade (Chenhall, 2006). Estudos aplicados ao contexto agroindustrial indicam que gestores que utilizam sistemas formais de controle tendem a apresentar maior capacidade de planejamento, monitoramento e avaliação de resultados, o que se reflete em decisões mais consistentes e previsíveis (Silva *et al.*, 2022).

Entretanto, pesquisas também apontam que, em muitas organizações do agronegócio, a tomada de decisão ainda é fortemente influenciada pela experiência pessoal do gestor, pela intuição e por práticas informais, especialmente em empresas familiares e propriedades rurais de pequeno e médio porte (Buainain *et al.*, 2014). Embora esses elementos possam contribuir para decisões ágeis, a ausência de sistemas estruturados de controle pode limitar a capacidade de análise e comprometer o desempenho organizacional em ambientes de maior complexidade.

Dessa forma, a literatura sugere que a integração entre práticas de controle gerencial e o processo decisório é um fator crítico para a gestão eficiente no agronegócio, reforçando a necessidade de estudos que analisem como esses mecanismos são utilizados e quais impactos produzem sobre as decisões gerenciais no setor.

### 2.3 PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO AGRONEGÓCIO

O desempenho organizacional é um constructo multidimensional que envolve resultados financeiros, operacionais e estratégicos, refletindo o grau em que uma organização atinge seus objetivos (Kaplan; Norton, 1997). Na literatura de contabilidade gerencial, o desempenho é frequentemente associado à eficácia dos sistemas de controle, uma vez que esses mecanismos orientam comportamentos, monitoram resultados e subsidiam ações corretivas ao longo do processo de gestão (Atkinson *et al.*, 2000).

Diversos estudos indicam que práticas de controle gerencial bem estruturadas contribuem positivamente para o desempenho organizacional ao promoverem maior eficiência na utilização dos recursos, maior previsibilidade dos resultados e melhor alinhamento entre estratégia e operações (Chenhall, 2006). Nesse sentido, instrumentos como orçamentos, indicadores de desempenho e sistemas de custeio desempenham papel relevante ao permitir que

os gestores acompanhem resultados, identifiquem desvios e implementem ações corretivas de forma tempestiva.

No contexto do agronegócio, a relação entre controle gerencial e desempenho organizacional assume características específicas. O desempenho não se limita a indicadores financeiros tradicionais, como lucro e rentabilidade, mas inclui também indicadores físicos de produção, produtividade, qualidade, sustentabilidade e eficiência no uso dos recursos naturais (Batalha, 2012). Assim, os sistemas de controle gerencial precisam incorporar métricas adaptadas à realidade agropecuária e agroindustrial, capazes de capturar os resultados econômicos e operacionais de forma integrada.

Kaplan e Norton (1997) destacam que a utilização de sistemas de mensuração de desempenho equilibrados, como o Balanced Scorecard, permite ampliar a visão dos gestores sobre os fatores que influenciam o desempenho organizacional. No agronegócio, estudos indicam que a adoção de indicadores não financeiros — como produtividade por hectare, eficiência logística e conformidade ambiental — complementa os indicadores financeiros e contribui para decisões mais alinhadas à sustentabilidade e à competitividade do negócio (Silva *et al.*, 2022).

Entretanto, a literatura também aponta desafios na implementação e no uso efetivo das práticas de controle gerencial no agronegócio, especialmente relacionados à informalidade, à limitação de recursos gerenciais e à resistência à adoção de sistemas mais estruturados (Buainain *et al.*, 2014). Tais limitações podem comprometer a capacidade dos controles gerenciais de influenciar positivamente o desempenho organizacional, reforçando a importância de estudos que investiguem as condições sob as quais esses sistemas geram valor para as organizações do setor.

Dessa forma, a análise da relação entre práticas de controle gerencial e desempenho organizacional no agronegócio evidencia que a efetividade desses mecanismos depende do alinhamento entre os sistemas de controle, o contexto organizacional e as características do ambiente produtivo. A literatura sugere que controles gerenciais adequados contribuem para decisões mais assertivas e melhores resultados organizacionais, constituindo um elemento-chave para a competitividade e a sustentabilidade das organizações do agronegócio.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com objetivos descritivos, desenvolvida por meio de uma revisão sistemática da literatura. Segundo Sampaio e Mancini (2007), este tipo de revisão é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte dados da literatura sobre um tema específico, disponibilizando um resumo das evidências e permitindo identificar lacunas que necessitam de novos estudos. No caso deste estudo, tal estratégia mostra-se adequada para analisar as contribuições da literatura acerca das práticas de controle gerencial no agronegócio.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que busca descrever, analisar e sistematizar características de um conjunto de estudos científicos, sem a intenção de testar hipóteses causais (Gil, 2019; Lakatos; Marconi, 2017), destacam que pesquisas dessa natureza são amplamente utilizadas quando se pretende compreender fenômenos a partir da análise de produções teóricas e empíricas já existentes, o que se alinha à proposta de mapear e sintetizar o conhecimento produzido sobre controle gerencial, tomada de decisão e desempenho organizacional no agronegócio.

A opção pela revisão sistemática da literatura justifica-se por se tratar de um método que segue procedimentos explícitos, replicáveis e organizados para a identificação, seleção e análise de estudos relevantes sobre um determinado tema, conferindo maior rigor científico ao processo de revisão (Tranfield; Denyer; Smart, 2003). Diferentemente das revisões narrativas, a revisão sistemática busca minimizar vieses na seleção dos estudos e ampliar a transparência metodológica, conforme recomendado pela literatura metodológica.

A coleta dos dados foi realizada por meio de buscas nas bases de dados SciELO, Google Acadêmico e Portal de Periódicos CAPES, selecionadas por sua relevância e abrangência nas áreas de Administração, Contabilidade e Ciências Sociais Aplicadas. O recorte temporal adotado compreendeu o período de 2020 a 2025, com o objetivo de contemplar as produções científicas mais recentes e alinhadas às discussões contemporâneas sobre práticas de controle gerencial no agronegócio.

Para a identificação dos estudos, foram utilizadas combinações de palavras-chave em português e inglês, tais como: controle gerencial, sistemas de controle gerencial, agronegócio, tomada de decisão, desempenho organizacional, *management control systems*, *agribusiness*, *decision making and organizational performance*. As buscas foram realizadas nos campos de título, resumo e palavras-chave, conforme disponibilidade das bases consultadas.

Os critérios de inclusão definidos para a seleção dos estudos foram: (i) artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares; (ii) estudos que abordassem práticas de controle gerencial aplicadas ao agronegócio, agroindústrias ou cooperativas agropecuárias; (iii) pesquisas que relacionassem controle gerencial à tomada de decisão e/ou ao desempenho organizacional; e (iv) publicações dentro do recorte temporal estabelecido. Como critérios de exclusão, foram descartados trabalhos duplicados, estudos sem aderência ao tema, publicações de caráter exclusivamente técnico ou ensaístico e documentos que não estivessem disponíveis na íntegra.

O processo de seleção dos estudos ocorreu em duas etapas. Na primeira, realizou-se a leitura dos títulos e resumos, com o intuito de verificar a pertinência dos trabalhos em relação ao objetivo da pesquisa. Na segunda etapa, procedeu-se à leitura integral dos artigos selecionados, permitindo a confirmação de sua relevância e a extração das informações necessárias para a análise. Esse procedimento está alinhado às orientações de Lakatos e Marconi (2017) quanto à organização e sistematização do material bibliográfico.

A busca inicial nas bases de dados SciELO, Google Acadêmico e Portal de Periódicos CAPES, utilizando os descritores definidos, resultou na identificação de 118 publicações. Após a primeira etapa de triagem, que consistiu na leitura de títulos e resumos, 84 trabalhos foram excluídos por duplicidade ou por não apresentarem aderência direta ao tema (foco fora do agronegócio ou sem relação com SCG). Para a segunda etapa, procedeu-se à leitura integral de 34 artigos. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão finais, o corpus desta revisão sistemática constituiu-se de **7** artigos científicos, os quais fundamentaram a construção do quadro síntese e a análise dos resultados.

A análise dos dados foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa e interpretativa, buscando identificar padrões, convergências e divergências entre os estudos analisados. Conforme Gil (2019), a análise qualitativa permite compreender os fenômenos investigados em profundidade, a partir da interpretação do conteúdo dos documentos examinados. As informações extraídas dos artigos foram organizadas em categorias analíticas, tais como: tipos de práticas de controle gerencial, níveis de tomada de decisão, indicadores de desempenho organizacional e contextos do agronegócio analisados.

Por fim, os resultados da revisão sistemática foram interpretados à luz do referencial teórico adotado, possibilitando a construção de uma síntese crítica do estado da arte e a identificação de lacunas teóricas e empíricas. Esse procedimento contribui para o avanço do

conhecimento científico e para a proposição de uma agenda de pesquisas futuras sobre práticas de controle gerencial no agronegócio.

Como resultado da aplicação dos procedimentos metodológicos descritos anteriormente, foi possível identificar e selecionar um conjunto de estudos científicos que atendem aos critérios de inclusão definidos para esta revisão sistemática da literatura. A análise concentrou-se em artigos publicados entre 2020 e 2025, indexados nas bases SciELO, Google Acadêmico e Portal de Periódicos CAPES, os quais abordam, direta ou indiretamente, as práticas de controle gerencial no contexto do agronegócio, bem como suas relações com a tomada de decisão gerencial e o desempenho organizacional.

Após a etapa de triagem, leitura integral e análise qualitativa dos artigos selecionados, os estudos foram sistematizados em um quadro síntese, com o objetivo de facilitar a visualização e a comparação das principais características das pesquisas analisadas. O quadro apresenta, de forma estruturada, a base de dados de origem, os autores e ano de publicação, o objetivo do estudo, a metodologia adotada e os principais resultados evidenciados por cada artigo.

O quadro 1 apresenta a síntese dos trabalhos selecionados para esta revisão sistemática, compreendendo estudos publicados entre 2020 e 2025 em periódicos de elevado impacto nacional e internacional, como a *Sustainability (MDPI)*, *BAR – Brazilian Administration Review* e o *European Journal of Management Studies*.

A amostra evidencia uma pluralidade de abordagens que fundamentam o estado da arte do tema, abrangendo desde análises sobre o impacto dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) no desempenho financeiro e na inovação em redes cooperativas (Silva *et al.*, 2024; Souza; Beuren, 2025), até investigações sobre o papel da liderança e da digitalização na eficácia desses sistemas (Giustina *et al.*, 2020; Putri *et al.*, 2024). Observa-se, ainda, uma preocupação crescente com a sustentabilidade e com contextos específicos, como a agricultura familiar e cooperativas regionais (Quesado *et al.*, 2024; Queiroz *et al.*, 2023), o que confere ao quadro uma visão multidimensional das práticas de controle no agronegócio contemporâneo.

Em suma, a composição do *corpus* desta revisão sistemática, detalhada no Quadro 1, reflete um recorte científico de atualidade, abrangendo periódicos de referência como *Sustainability* e *BAR*. A seleção de estudos publicados entre 2020 e 2025 assegura que a análise esteja fundamentada nas discussões mais recentes sobre a convergência entre Sistemas de Controle Gerencial (SCG), inovação e sustentabilidade. Essa estrutura permite não apenas mapear o estado da arte do tema, mas também decifrar as complexidades das práticas de

controle no agronegócio contemporâneo sob diferentes estratos organizacionais presentes nos trabalhos analisados.

### Quadro 1 – Trabalhos selecionados

Periódico	Base de dados	Autores	Objetivo do estudo
Contabilometria	CAPES/Google	Rodrigues, Soares, Matos (2022)	Analisar a relação entre uso do SCG e desempenho organizacional em cooperativas agropecuárias de Goiás.
Emerald / European Journal of Management Studies	CAPES/Scopus/Google	Silva, Dal Magro, Rocha, Lavarda (2024)	Identificar impactos dos sistemas de controle gerencial (MCS) e capacidades dinâmicas sobre desempenho financeiro.
Revista Capital Científico	SciELO/Google	Giustina, Gasparetto, Lunkes (2020)	Verificar o efeito de estilos de liderança no uso do SCG e no desempenho organizacional.
International Journal of Economics Accounting and Management (2024)		Putri, Anggraini, Fuadah (2024)	Revisar literatura sobre a relevância dos sistemas de controle gerencial, com foco em digitalização, performance e tomada de decisão.
Organizações Rurais e Agroindustriais	Google/CAPES	Queiroz et al. (2023)	Analisar literatura sobre controle gerencial e performance econômica na agricultura familiar.
BAR – Brazilian Admin. Review	SciELO	Souza, HR de, Beuren, IM (2025)	Investigar como controles gerenciais influenciam a inovação e a performance via redes cooperativas e modelos de negócio.
Sustainability	MDPI/Scopus/Google acadêmico	Quesado, Silva & Oliveira (2024)	Realizar análise bibliométrica de estudos sobre SCG e sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos estudos selecionados na revisão sistemática da literatura permitiu identificar padrões, convergências e lacunas relacionadas às práticas de controle gerencial no agronegócio e seus efeitos sobre a tomada de decisão e o desempenho organizacional. A partir

da leitura analítica dos artigos, os resultados foram organizados em quatro áreas temáticas principais, discutidas a seguir.

#### 4.1 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Uma das áreas temáticas mais recorrentes nos estudos analisados refere-se à relação entre os sistemas de controle gerencial e o desempenho organizacional. Os resultados indicam que essa relação não é linear nem homogênea, variando conforme o contexto organizacional, o tipo de controle adotado e o ambiente institucional do agronegócio.

Pesquisas empíricas, como a de Rodrigues, Soares e Matos (2022), evidenciam que o uso de sistemas de controle gerencial em cooperativas agropecuárias nem sempre apresenta associação significativa com o desempenho organizacional global, sugerindo que fatores estruturais, como porte, governança e maturidade gerencial, podem interferir na efetividade desses sistemas. Em contrapartida, estudos como o de Silva *et al.* (2024) demonstram que o uso equilibrado de controles diagnósticos e interativos contribui para a melhoria do desempenho financeiro, especialmente quando articulado com capacidades organizacionais estratégicas.

Esses achados corroboram a literatura que defende que os sistemas de controle gerencial devem ser analisados não apenas como instrumentos técnicos, mas como práticas organizacionais contingentes, cujo impacto no desempenho depende do alinhamento com a estratégia, o ambiente competitivo e as características do setor agroindustrial.

#### 4.2 CONTROLES GERENCIAIS, TOMADA DE DECISÃO E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

Outra temática relevante identificada nos estudos refere-se ao papel dos sistemas de controle gerencial no apoio à tomada de decisão. Os resultados indicam que os controles gerenciais atuam como mecanismos informacionais e comportamentais, fornecendo subsídios para decisões mais estruturadas, sobretudo em contextos marcados por incerteza, volatilidade de preços e riscos climáticos, típicos do agronegócio.

O estudo de Silva *et al.* (2024) destaca que os controles gerenciais, quando utilizados de forma interativa, estimulam o aprendizado organizacional, a inovação e a orientação ao mercado, ampliando a capacidade decisória dos gestores. De forma complementar, Putri, Anggraini e Fuadah (2024) ressaltam que a evolução dos sistemas de controle, impulsionada

pela digitalização, tem fortalecido seu papel na integração de informações e no suporte à tomada de decisão estratégica.

Esses resultados reforçam a compreensão de que os sistemas de controle gerencial extrapolam a função tradicional de monitoramento, assumindo um papel ativo na construção de capacidades dinâmicas e na qualidade das decisões gerenciais no agronegócio.

#### 4.3 INFLUÊNCIA DE FATORES HUMANOS E ORGANIZACIONAIS NOS SISTEMAS DE CONTROLE

Os estudos analisados também evidenciam a influência de fatores humanos e organizacionais na efetividade dos sistemas de controle gerencial. A pesquisa de Giustina, Gasparetto e Lunkes (2020) demonstra que os estilos de liderança impactam diretamente a forma como os controles gerenciais são utilizados, influenciando tanto o desempenho organizacional quanto o comportamento dos gestores.

Esse achado sugere que a eficácia dos sistemas de controle gerencial não depende apenas de sua estrutura formal, mas também da forma como são interpretados, utilizados e legitimados pelos líderes organizacionais. No contexto do agronegócio, marcado por estruturas hierárquicas tradicionais e, em muitos casos, por gestão familiar, esses fatores assumem especial relevância.

Assim, a literatura aponta para a necessidade de considerar aspectos comportamentais, culturais e de liderança na análise das práticas de controle gerencial, ampliando a compreensão sobre seus efeitos nos resultados organizacionais.

#### 4.4 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL, SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO NO AGRONEGÓCIO

Uma quarta área temática emergente refere-se à relação entre sistemas de controle gerencial, sustentabilidade e inovação. Estudos de natureza bibliométrica e revisional, como o de Quesado, Silva e Oliveira (2024), indicam um crescimento significativo das pesquisas que associam os controles gerenciais a práticas sustentáveis e ao uso de indicadores não financeiros.

Além disso, pesquisas recentes, como a de Souza (2025), sugerem que os sistemas de controle gerencial exercem papel estratégico na inovação de modelos de negócio e na coordenação de redes cooperativas, aspectos fundamentais para a competitividade do agronegócio contemporâneo.

Esses resultados evidenciam uma ampliação do escopo dos sistemas de controle gerencial, que passam a incorporar dimensões ambientais, sociais e estratégicas, alinhando-se às demandas por sustentabilidade, transparência e inovação no setor.

#### 4.5 SÍNTESE DOS ACHADOS E IMPLICAÇÕES PARA A PESQUISA

De forma geral, os resultados da revisão sistemática indicam que as práticas de controle gerencial no agronegócio apresentam efeitos relevantes sobre a tomada de decisão e o desempenho organizacional, embora tais efeitos sejam condicionados por fatores contextuais, humanos e estratégicos. Observa-se também uma predominância de estudos voltados a cooperativas e agroindústrias, com menor atenção às propriedades rurais de pequeno e médio porte, especialmente à agricultura familiar.

Essas lacunas apontam oportunidades para pesquisas futuras, sobretudo estudos empíricos que investiguem a adoção e o uso dos sistemas de controle gerencial em diferentes elos das cadeias do agronegócio, bem como abordagens qualitativas que aprofundem a compreensão dos aspectos comportamentais e institucionais associados a essas práticas.

O Quadro 2 sintetiza os principais achados da literatura selecionada, permitindo uma análise comparativa entre as evidências empíricas e as tendências teóricas emergentes no agronegócio. Na análise se verifica um cenário onde os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) deixam de ser meras ferramentas burocráticas para se tornarem indutores estratégicos de performance.

Evidências Estatísticas do ponto de vista quantitativo, os estudos utilizam métodos robustos como a Modelagem de Equações Estruturais (PLS-SEM) e análises de correlação para validar onexo entre controle e desempenho. Destaca-se o achado de Silva *et al.* (2024), que comprova estatisticamente que o uso equilibrado entre controles diagnósticos e interativos potencializa as capacidades dinâmicas, elevando o desempenho financeiro.

Em contrapartida, o estudo de Rodrigues, Soares e Matos (2022) traz uma nuance importante ao não encontrar associação direta entre SCG e desempenho geral em cooperativas de Goiás, exceto no que tange ao patrimônio líquido. Essa divergência quantitativa sugere que a eficácia do controle pode ser mediada por variáveis contextuais, como o porte da organização e a maturidade da gestão.

A análise também mostra que a literatura converge para a ideia de que o fator humano e a modernização tecnológica são determinantes para o sucesso dos sistemas. Giustina, Gasparetto

e Lunkes (2020) evidenciam que o estilo de liderança atua como um moderador crítico, influenciando a aceitação e o uso dos controles formais e informais. Adicionalmente, as pesquisas mais recentes (2024-2025) introduzem variáveis contemporâneas indissociáveis da estratégia atual do agronegócio.

Quanto a digitalização e sustentabilidade, Putri *et al.* (2024) e Quesado *et al.* (2024) apontam que a incorporação de tecnologias digitais e indicadores não financeiros (ESG) é a nova fronteira do SCG, transformando a tomada de decisão em um processo mais preditivo e transparente. No trabalho de Souza e Beuren (2025), se verifica que há inovação e redes, onde se inova ao deslocar o controle da visão intramuros para uma perspectiva de redes cooperativas, onde o SCG facilita a inovação do modelo de negócio.

A principal convergência identificada é a validação do SCG como antecedente da melhoria decisória, independentemente da escala. Contudo, a divergência reside na dependência de fatores exógenos: enquanto grandes agroindústrias utilizam o controle para gerar lucro e inovação, na agricultura familiar o uso dessas práticas ainda está condicionado a fomentos e políticas públicas (Queiroz *et al.*, 2023). Essa distinção reforça a necessidade de modelos de controle gerencial customizados para a realidade da produção em pequena escala no Brasil.

Os dados constantes no quadro 2 revelam que os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) no agronegócio evoluíram de estruturas meramente operacionais para mecanismos estratégicos multidimensionais. A análise das quatro áreas temáticas identificadas evidencia que a eficácia desses sistemas é profundamente contingencial, sendo moderada por fatores que variam desde o rigor estatístico das capacidades dinâmicas e desempenho financeiro (Silva *et al.*, 2024), até as nuances comportamentais ligadas aos estilos de liderança e à maturidade organizacional (Giustina; Gasparetto; Lunkes, 2020).

A complexidade identificada demonstra que, no cenário contemporâneo, o SCG atua como um pilar de sustentação para a tomada de decisão em contextos de alta volatilidade climática e econômica. Além disso, observa-se também uma convergência teórica em direção à modernização tecnológica e à agenda de sustentabilidade (ESG), onde a digitalização e a inovação em redes cooperativas surgem como as novas fronteiras para a competitividade setorial (Putri *et al.*, 2024; Souza; Beuren, 2025). O Quadro 2, apresentado a seguir, detalha essas evidências, consolidando as principais convergências, divergências e especificidades encontradas na literatura de fronteira do período de 2020 a 2025.

Quadro 2 – Resultados, convergência e divergências

Periódico	Resultado	Convergência	Divergência/Especificidade
Contabilometria	Não encontrou associação significativa entre uso do SCG e desempenho organizacional geral; apenas o patrimônio líquido apresentou correlação positiva com uma alavanca de controle.	Corroborar que o controle interativo impacta positivamente o desempenho em cooperativas.	Apresenta uma aplicação regional específica (Goiás) e foca na percepção da alta gestão.
Emerald / European Journal of Management Studies	O uso equilibrado de controles diagnósticos e interativos favorece capacidades dinâmicas (inovação, orientação ao mercado), o que pode levar a níveis superiores de desempenho financeiro.	Reafirma o SCG como antecedente do desempenho financeiro via Teoria Baseada em Recursos (RBT).	Introduz as Capacidades Dinâmicas (inovação/aprendizado) como elo vital para o lucro.
Revista Capital Científico	Estilo de liderança influenciou o uso de controles gerenciais formais e informais, com impacto subsequente no desempenho organizacional, destacando a importância da liderança na efetividade dos SCG.	Confirma que o SCG é ferramenta essencial para a melhoria do desempenho organizacional.	Destaca o Estilo de Liderança (Transformacional/Transacional) como moderador do uso do sistema.
International Journal of Economics Accounting and Management	Evidencia que SCG evoluíram incorporando tecnologias digitais, realçando sua importância no alinhamento de objetivos e na melhoria da tomada de decisão e desempenho organizacional nas empresas.	Converge com a literatura sobre a modernização dos sistemas para suporte à decisão.	Foca centralmente na Digitalização e Sustentabilidade como o futuro da transformação do SCG.
Organizações Rurais e Agroindustriais	Aponta que fatores externos (apoios governamentais, políticas públicas) influenciam a adoção de controles gerenciais, com resultados mistos quanto ao impacto no desempenho.	Valida a importância do controle para a performance econômica, mesmo em pequenas escalas.	Divergência: Demonstra que na Agricultura Familiar o controle depende de fomentos externos e governamentais.
BAR – Brazilian Administration Review	Sugere que controles gerenciais fortemente integrados às redes cooperativas influenciam inovação e desempenho organizacional, especialmente em agribusiness.	Alinha-se à coexistência de controles formais e informais para gerar resultados estratégicos.	Inova ao conectar o uso do SCG com a Inovação do Modelo de Negócio em redes de cooperação.

Sustainability	Identificou crescimento nos estudos que relacionam SCG com práticas sustentáveis, uso de indicadores modernos e suporte à tomada de decisão nas organizações.	Confirma a tendência global de integrar indicadores não financeiros aos sistemas de controle.	Utiliza a análise bibliométrica para mostrar como a Sustentabilidade se tornou indissociável do SCG moderno.
----------------	---	---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A análise comparativa dos estudos revela uma convergência teórica central: o modelo de Alavancas de Controle de Simons (1995) permanece como a base principal para entender o desempenho no agronegócio. Entretanto, observa-se uma divergência latente quanto à aplicabilidade: enquanto em grandes cooperativas e empresas de grãos o SCG é impulsionado por capacidades dinâmicas e liderança (Silva *et al.*, 2024; Della Giustina *et al.*, 2020), na agricultura familiar e em contextos de menor maturidade, o sistema é dependente de pressões externas e suporte governamental (Queiroz *et al.*, 2023).

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar as contribuições da literatura sobre as práticas de controle gerencial no setor de agronegócio, com ênfase em seus efeitos sobre a tomada de decisão e o desempenho organizacional, por meio de uma revisão sistemática da literatura. A partir da análise dos estudos publicados entre 2020 e 2025, foi possível mapear o estado da arte do tema, identificar tendências teóricas e empíricas e compreender como os sistemas de controle gerencial vêm sendo abordados no contexto do agronegócio.

Os resultados indicam que as práticas de controle gerencial desempenham papel relevante no apoio à tomada de decisão gerencial, especialmente quando utilizadas de forma integrada à estratégia organizacional. Os estudos analisados evidenciam que os sistemas de controle gerencial não se limitam à função de monitoramento, mas atuam como mecanismos que favorecem o aprendizado organizacional, o alinhamento estratégico e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. No entanto, os achados também revelam que os efeitos desses sistemas sobre o desempenho organizacional não são homogêneos, sendo influenciados por fatores como o tipo de organização, o contexto institucional, o estilo de liderança e o nível de maturidade gerencial.

Observou-se ainda uma ampliação do escopo dos sistemas de controle gerencial no agronegócio, com a incorporação de dimensões relacionadas à inovação, à sustentabilidade e ao uso de tecnologias digitais. Essa tendência reforça a importância dos controles gerenciais

como instrumentos estratégicos, capazes de contribuir para a competitividade e a perenidade das organizações do setor, especialmente em um ambiente caracterizado por elevada complexidade, incertezas e pressões econômicas, ambientais e sociais.

Apesar das contribuições, este estudo apresenta limitações. A principal refere-se à opção metodológica pela revisão sistemática, que depende da qualidade e disponibilidade dos estudos nas bases selecionadas. Embora a busca tenha abrangido termos em português e inglês para contemplar a literatura nacional e internacional, a delimitação temporal entre 2020 e 2025 e o foco em três bases de dados principais podem ter restringido a inclusão de pesquisas publicadas em outros períodos ou indexadas em bases específicas de nichos tecnológicos.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de estudos de caso em profundidade e pesquisas de campo (Surveys) que investiguem a aplicação prática dos sistemas de controle gerencial *in loco*. Sugere-se, especificamente, analisar como a digitalização do campo (Agtechs) altera a percepção de controle em propriedades de menor porte, bem como estudos comparativos entre diferentes cadeias produtivas do agronegócio para identificar se o tipo de cultura (soja, milho, pecuária) demanda modelos de SCG distintos.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), na qualidade de bolsista do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (PPG Agronegócios) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Management control systems**. 12. ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Management accounting**. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.

BATALHA, M. O. (org.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BEUREN, I. M.; MONTEIRO, J. J.; LAVARDA, C. E. F. Strategic behavior and use of management control systems in agro-industrial cooperatives. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p. 1–19, 2022.

BUAINAIN, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M.; NAVARRO, Z. **O mundo rural no Brasil do século XXI**. Brasília: Embrapa, 2014.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do Agronegócio Brasileiro**: Relatório anual. Piracicaba: Cepea/Esalq/USP; Brasília: CNA, 2024. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 10 dez. 2025.

CHENHALL, R. H. Management control systems and strategy: a critical review. **Journal of Accounting Literature**, v. 15, p. 285–326, 2006.

DELLA GIUSTINA, K. A.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J. Efeito dos estilos de liderança nos sistemas de controle gerencial e no desempenho organizacional. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 18, n. 1, p. 80-96, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PUTRI, A. F.; ANGGRAINI, W.; FUADAH, L. L. The relevance of management control systems in the business environment and the role of digitalization in transformation for sustainability: a comprehensive literature review. **International Journal of Economics Accounting and Management**, v. 1, n. 4, p. 205–211, nov. 2024.

QUEIROZ, A. F.; ESPEJO, M. M. S. B.; MALTA, M. C. M.; MENDIETA, F. H. P. Entendendo a importância do controle gerencial para a performance econômica na agricultura familiar. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 25, e2002, 2023.

QUESADO, P.; SILVA, R.; OLIVEIRA, H. C. Management control systems and sustainability: a bibliometric analysis. **Sustainability**, v. 16, n. 12, art. 5067, 2024.

RODRIGUES, A. C.; SOARES, J. L.; MATOS, C. E. O uso do sistema de controle gerencial e sua relação com o desempenho organizacional em cooperativas agropecuárias do estado de Goiás. **Contabilometria**, v. 9, n. 2, p. 141–155, 2022.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SILVA, T. B. J. et al. Management control systems and dynamic capabilities as antecedents to financial performance. **European Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 57–74, 2024.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.



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

SOUZA, H. R.; BEUREN, I. M. Managerial controls and cooperative networks in business model innovation. **BAR – Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, e240081, 2025.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, Oxford, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.