

## ***Panorama do Controle Gerencial e suas interações com a Sustentabilidade Corporativa: revisão sistemática de literatura com análise bibliométrica do período 2010-2019***

Este estudo se propõe a avaliar, baseado em revisão sistemática de literatura, os conceitos desenvolvidos sobre Controle Gerencial e Sustentabilidade Corporativa, caracterizados pelo termo ESG – do inglês, meio ambiente, sociedade e governança. Foram efetuadas buscas utilizando a plataforma Scopus®Elsevier®, onde se obtiveram 1132 artigos, utilizando os termos de pesquisa, no período de 2010-2019. Após refino, 558 artigos restantes foram analisados em contextos bibliométricos. Tal levantamento indicou que os estudos são mais numerosos nos Estados Unidos da América, porém na Espanha se encontram a universidade e a autora com mais publicações na delimitação da pesquisa. A relevância do estudo se mostra na depuração dos dados de pesquisa. Utilizando software específico para análise das obras, percebe-se que os termos não indicam convergência em absoluto no entendimento do discurso ESG: uma vertente se mostra mais forte no aspecto socioambiental e outra, no aspecto de governança e desempenho; ambas as vertentes se mostram aparentemente independentes e não sinérgicas, ao contrário do deveriam propor em adesão ao tema ESG. Há o entendimento de criação de ilhas de conceito, com dispersão de foco temático, baseado em idiosincrasias. Esta dispersão possui condições de inferir na primazia que o Controle Gerencial pode receber dos entes formadores do discurso ESG, sendo direcionado a posições excêntricas em aversão ao real sentido do discurso ESG: equilíbrio. Como contribuição, espera-se que o estudo permita melhor compreensão dos gestores nas tomadas de decisão, bem como a pesquisadores, no direcionamento do Controle Gerencial e da Sustentabilidade Corporativa, dada a significação dupla, observada neste trabalho.

**Palavras-chave:** Controle Gerencial; Governança Corporativa; Responsabilidade Corporativa; Sustentabilidade.

## ***Overview of Management Control and its interactions with Corporate Sustainability: systematic literature review with bibliometric analysis for the period 2010-2019***

This study aims to evaluate, based on a systematic literature review, the concepts developed on Management Control and Corporate Sustainability, characterized by the term ESG - from English, environment, society, and governance. Searches were carried out using the Scopus®Elsevier® platform, where 1132 articles were obtained, using the search terms, in the period of 2010-2019. After refining, 558 remaining articles were analyzed in bibliometric contexts. Such a survey indicated that the studies are more numerous in the United States of America, but in Spain there is the university and the author with more publications in the delimitation of the research. The relevance of the study is shown in the clearance of research data. Using specific software for the analysis of the works, the terms do not indicate convergence at all in the understanding of the ESG discourse: one aspect is stronger in the socio-environmental aspect and the other, in the aspect of governance and performance; both aspects appear to be apparently independent and not synergistic, contrary to what they should propose, in adherence to the ESG theme. There is an understanding of the creation of concept islands, with a dispersion of thematic focus, based on idiosyncrasies. This dispersion has conditions to infer the primacy that the Management Control can receive from the entities that form the ESG discourse, being directed to eccentric positions, in aversion to the real sense of the ESG discourse: balance. As a contribution, it is expected that the study allows a better understanding of managers in decision making, as well as researchers, in the direction of Management Control and Corporate Sustainability, given the double meaning, observed in this work.

**Keywords:** Management Control; Corporate governance; Corporate Responsibility; Sustainability.

Topic: **Planejamento, Estratégia e Competitividade**

Received: **13/07/2021**

Approved: **14/08/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Moacir Porto Ferreira**  
Universidade do Grande Rio, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/9130891586049858>  
[moacir.ferreira@unigranrio.br](mailto:moacir.ferreira@unigranrio.br)

**Josir Simeone Gomes**  
Universidade do Grande Rio, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/1636507410124631>  
[josirgomes@gmail.com](mailto:josirgomes@gmail.com)



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0008

### **Referencing this:**

FERREIRA, M. P.; GOMES, J. S.. Panorama do Controle Gerencial e suas interações com a Sustentabilidade Corporativa: revisão sistemática de literatura com análise bibliométrica do período 2010-2019. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.3, p.94-107, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0008>

## INTRODUÇÃO

O interesse nesta área de estudo está na avaliação para se efetuar, avante, uma pesquisa mais abrangente, sobre indicadores de desempenho de sustentabilidade em ações em bolsa de valores, e perceber os impactos que estes indicadores denotariam nos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) das empresas listadas. Percebeu-se na análise inicial de bibliometria que as pesquisas sobre o estudo que versassem sobre os três entes não portam vasto material, ao que se estima que tal estudo deva ser escalonado: inicialmente perceber quais pesquisas façam referência simultânea ao Controle Gerencial e a Responsabilidade Corporativa e seus impactos.

Apesar de se referir a uma revisão bibliométrica, o intento do trabalho é perceber quantos são os estudos e quais são as referências literárias, quando se convergem aos temas Controle Gerencial e Responsabilidade Corporativa. O intento do trabalho, então, é proporcionar métrica de estudos na área já declarada, obtendo-se as referências atualizadas. A amplitude dos *papers* (dez anos de levantamento) permitiu conhecer como a pesquisa na área foi tratada pós-crise 2008 até dias antecedentes a nova crise da COVID19, onde se espera, no intervalo, que haja um crescimento do número de estudo em constância.

É sabido que as percepções sobre o que controlar (i.e.: controle gerencial) e sobre o que observado como responsabilidade corporativa, embora de vastas literaturas correlatas, podem não ser percebidos igualmente relevantes nas firmas e nos *campi*, tampouco se alinhar com as pesquisas em ciências sociais de forma sinérgica. Conhecer os estudos realizados permitirá aos interessados compreender a conexão do controle gerencial com todos os aspectos que versam a gestão, sejam clássicos, até aos mais recentes. Isto decorre da necessidade de se conhecer as oportunidades e ameaças globais que tornam as empresas em um constante laboratório, visando manter sua perpetuidade e vantagem competitiva, mediante cenários que mudam ao longo do tempo. Uma leitura que requer observações além de dados financeiros, tornando-se mister sua percepção de proteção ambiental e bem-estar social.

A perpetuidade de uma corporação está em sua capacidade de criar valor. Há tempos, esta leitura não se atém apenas ao contexto financeiro. Discursos de como se manter em um mercado globalizado passaram a exigir das corporações olhares além dos balancetes anuais. Rentabilidade de um ativo não se refere apenas à capacidade de produção deste ativo. Com acesso às informações, cada vez mais aspectos de impactos sociais e ambientais passaram a fazer parte das rotinas das corporações. Posições políticas, postura anticorrupção, posicionamentos sociais politicamente corretos, inclusões sociais, proteção ambiental, governança corporativa, são alguns dos aspectos necessários às percepções dos gestores modernos para permitir que suas empresas sigam em um mercado cada vez mais competitivo. Tendo norte na necessidade real das empresas se manterem ativas ao longo do tempo, torna-se mister a mitigação de riscos e incertezas nela percebidos por suas partes interessadas (FERREIRA, 2005).

ESG é o termo em inglês que define este posicionamento: meio ambiente, sociedade e governança passaram a deter maior relevância, sendo decisórios no planejamento estratégico atual. Refutar aspectos voltados a ESG podem inferir na correta precificação dos ativos de uma empresa, e em consequência no

valor de suas ações no mercado. Uma percepção positiva, com valorização dos aspectos do ESG e suas reais atuações podem permitir às empresas signatárias diferenciação mercadológica, e assim se tornar uma vantagem competitiva.

O fato é que levar uma empresa a ser reconhecida como diferenciada -e elencá-la em mercados específicos - imputa esforços consideráveis nos sistemas de controle gerencial, desde o planejamento estratégico, passando pela governança e sistemas de produção e culminando em *compliance*, de forma que esta decisão encontra muitas vezes dificuldade elevadas de ajustes das firmas, podendo caracterizar-se em um *trade-off*. Sim, não se trata de uma decisão simples e rápida tal intento. Muitos aspectos - internos e externos às empresas - passam a ser relevantes à sua reputação, e cabe a elas manter um eficiente sistema de controle gerencial para que tais pontos sejam efetivamente controlados e mantidos. Tendo o exposto, as empresas que outrora viam no controle gerencial destaque aos aspectos contábeis e financeiros, doravante passam a ter ampliada a visão de que tais aspectos ainda são vitais, mas não suficientes. Novos temas, novas posições, fatos que impõem ao controle gerencial maior habilidade.

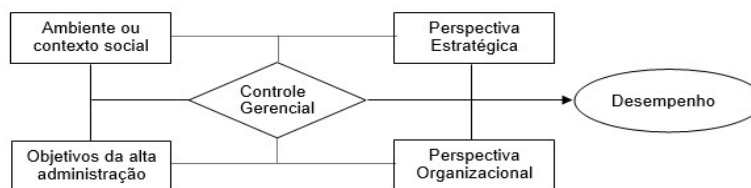
## REVISÃO TEÓRICA

O termo passa a ser difundido pelas abordagens feitas por Anthony (1965), Lorange et al. (1974), Falmholtz (1979), Gomes (1983), além de outros. O controle é um conjunto de métodos e instrumentos que os membros da empresa usam para mantê-la na trilha, a fim de atingir seus objetivos, e é necessário para assegurar que as atividades de uma organização se realizem da forma desejada pelos membros da organização (COSTA et al., 2014; GOMES et al., 2001). As primícias do entendimento do controle gerencial remetem a uma linha direta com a obtenção dos resultados desejados no planejamento estratégico. Sobre isto descreve Anthony (1965) que o controle gerencial é o processo através do qual os recursos obtidos sejam corretamente aplicados na busca dos objetivos da empresa.

Assim, a literatura denota que há valores não tangíveis que devem ser tratados no controle gerencial, cujas observações podem permitir menores desvios dos objetivos elencados. Lorange et al. (1974) enumeram o caráter orgânico do controle gerencial, afirmando que o planejamento de longo prazo tem impacto no sistema de controle gerencial, assim como o controle financeiro não está imune a falhas por aspectos não financeiros, por exemplo. Atentam para que o controle gerencial não se enquadre no definido pelos autores como controle “cibernético”. Flamholtz (1979) afirma que o controle gerencial é visto como sendo o processo de influenciar o comportamento dos membros da organização aumentando a probabilidade das pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização.

Macintosh (1994) apresenta algumas descrições de como se deve abordar o controle gerencial, todas com viés sociológico-organizacional. Argumenta que nenhuma destas proposições se revertem em conceito único, e que as organizações agem sobre seu ambiente através do planejamento estratégico, ao invés de simplesmente adaptar-se ao mesmo. Esta formatação proposta denota as interferências entre a estratégia, os contextos sociais, os objetivos da alta administração e a perspectiva organizacional, que não necessariamente atuam como vetores concordantes no controle gerencial. O modelo proposto por

Macintosh está representado na figura 1.



**Figura 1:** Perspectiva estratégica para o desempenho. **Fonte:** Macintosh (1994, citado por Rodrigues 2006)

A habilidade do administrador em ter elementos mínimos de previsibilidade ambiental permite que o controle gerencial esteja mais próximo da eficácia. Sobre isto, descrevem Martinewsky et al. (2001 citado por Silva, 2009) que o cerne de qualquer sistema de controle consiste em um sistema preditivo, o qual é usado para avaliar os efeitos potenciais de alternativas de ação. O enfoque dado, então, se mostra de caráter econômico ou o de caráter comportamental.

Pereira (2019) versa sobre a dificuldade e complexidade da tarefa de sistematizar o estudo do controle gerencial, no Quadro 1 a seguir, é apresentado de forma resumida, as principais abordagens, apresentadas na abordagem do *mainstream* de Berry et al. (1995), na perspectiva racional de Gomes et al. (2001), no paradigma *feedback* de Drury et al. (1998) e no paradigma estrutura-funcional de Macintosh (1994).

**Quadro 1:** As abordagens ao estudo de controle gerencial.

Berry et al. (1995)	Gomes et al. (2001)	Drury et al. (1998)	Macintosh (1994)
-cibernética e de sistemas; - mainstream; - social; - organizacional.	- perspectiva racional; - perspectiva psicossocial; - perspectiva cultural; - perspectiva estratégica.	- paradigma <i>feedback</i> ; - paradigma adaptativo; - paradigma estratégico; - paradigma da cadeia de valor; - paradigma cinético.	- estrutural-funcionalista; - estruturalista radical; - interpretativista; - humanista radical; - pós-estruturalista.

**Fonte:** Pereira (2019)

A natureza do foco do controle gerencial pode versar em formal e informal (SIMONS, 1995; MERCHANT et al., 2007), sendo a primeira caracterizada por, sem a isto se limitar: desempenho do processo; validação de premissas; identificação de novas condições provenientes de aspectos internos e externos a organização (ALVES, 2010). Os aspectos que versam o caráter informal do Controle Gerencial, por outro lado, são descritos como voltados ao controle do comportamento dos indivíduos (ALVES, 2010). Malmi et al. (2008) informam um tipo de balizamento deste *clusters* que abordam diversos campos na avaliação do Controle Gerencial. O Quadro 2 abaixo faz esta ilustração:

Para Pereira (2019) O sistema de controle compreende a estrutura e o processo de controle. A estrutura refere-se às responsabilidades de cada gestor e compreende três elementos: o sistema de medidas, o sistema de informações e o sistema de incentivos. O processo de controle, por sua vez, compreende a formulação de objetivos, o orçamento e a avaliação do desempenho. Integram o sistema de controle a contabilidade financeira, a contabilidade de gestão, além dos elementos menos formalizados, como a cultura organizacional, o estilo de liderança, a ética, entre outros (PEREIRA, 2019).

**Quadro 2:** Agrupamento do Controle Gerencial.

Cluster	Aderência ao Controle Gerencial	Instrumentos de Controle / Avaliação
Cultural	Checgem dos Valores, Cultura Organizacional, Crenças e Condutas Sociais.	Grupos, Valores e Símbolos.
Planejamento	Busca da garantia do atingimento dos objetivos das empresas.	Planejamento Estratégico e Planejamento Organizacional.
Cibernéticos	Medição e controle do desempenho.	Orçamentos, Controles: Financeiros (EVA, EBTIDA etc.), Não Financeiros (Qualidade e Eficiência), Híbridos (BSC) e Recompensa ( <i>Fringe Benefits</i> ).
Administrativos	Monitoramento de rotinas dos indivíduos e processos para que se detenham aos preceitos determinados pela organização.	Estrutura de Governança, Estrutura Organizacional e Políticas e Procedimentos.

**Fonte:** Malmi et al. (2008).

A evolução do Controle Gerencial passou a exigir que medidas de caráter financeiro e não financeiro passassem a deter atenção isônoma. Tais características foram denominadas no campo do controle gerencial como artefatos, descritos como criações humanas para ajudar no desempenho de várias tarefas, sendo afetados por fatores situacionais e processos interpretativos. São os transmissores de valores institucionais e produtos de ações humanas (SCOTT, 2007).

Vasques (1995, citado por Garcia, 2007) diz que a ética “é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade, ou seja, é a ciência de uma forma específica do comportamento humano”. Assim, está interligada ao conjunto de valores morais de uma sociedade, no qual aponta para o indivíduo os conceitos do certo e do errado, dentro de um contexto (COHEN, 2003).

Maximiano (2002, citado por Garcia, 2007) afirmou que os códigos de ética são conjuntos particulares de conduta. Como estão intimamente ligados e influenciados, o individualismo humano e a cultura organizacional recebem reflexos dos resultados obtidos um do outro, diante da dificuldade de se separar as ações resultantes de cada um. A ética empresarial, formada pelos dois elementos citados percorre, ainda mais, a trajetória de vulnerabilidade aos resultados obtidos por aqueles.

O relatório Brundtland (1987) afirma que o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades. Sobral (2005) descreve que o desenvolvimento deve ser economicamente viável, pois não é razoável que a empresas invistam em aspectos sociais e ambientais sem auferir lucro. Assim, torna-se mister a percepção dos resultados econômicos, agora aliados ao equilíbrio social e ambiental. Laville (2009) considerou sustentável tanto aquilo que se pode sustentar quanto aquilo que é possível defender. Destacou ainda que o grande desafio para alcançar os três objetivos – TBL – é a revolução cultural nas empresas, nas quais a cultura socioambiental ainda não está totalmente fundamentada.

O contexto corporativo hoje não mais se limita a interpretações simplistas dos números econômicos, obrigando às empresas a avaliarem e adequarem seus controles gerenciais às realidades mais abrangentes que suas limitações econômico-financeiras. Acerca disto, descreve Barbero (2003) que outro conjunto de motivos que intensifica a presença da RSC é a mudança dos atributos-chave para o sucesso empresarial. Tais mudanças, inclusive, tendem a elevar a necessidade de uma articulação entre as políticas e ações de RSC e o perfil estratégico das empresas.

A responsabilidade social tem se mostrado como elemento formador da identidade da marca das

corporações. Sobre este aspecto, Santos (2006) informa que ao assumir o compromisso ético de inserir as temáticas das expectativas da sociedade na estratégia mercadológica e pautar a gestão do sistema de identidade de marca por uma proposta de valor que inclui a responsabilidade social como elemento impulsionador de relacionamentos duradouros, as empresas podem evidenciar nas suas práticas os conceitos analisados.

A temática da Responsabilidade Social, entretanto, também teve alicerce fora do ambiente corporativo. Mais precisamente na diminuição da atuação dos Estados nacionais ao longo do tempo. O papel definido antes para o Estado foi parcial e compulsoriamente migrado para as empresas, principalmente em locais em que a ausência do Estado implica em ausência de serviços. Assim, em algumas economias, locais ou regionais, o papel social do empresário chega aos limites do papel básico do Estado, como saúde, educação e saneamento.

A teoria dos stakeholders desenvolvida por Freeman (1984) denota que Stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que é afetado por ou pode afetar a realização dos objetivos de uma organização. Mais adiante, Freeman et al. (2001) recorrem, entretanto, ao uso da palavra acionista – stockholder, na língua inglesa), de forma a traduzir a relevância com que o verbete inicial devesse ser tratado.

Marques (2015) descreve que o engajamento de stakeholders vem sendo apontado como fator relevante para que as empresas conheçam e tratem seus impactos econômicos, sociais e ambientais. Para Carrol et al. (1999), stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pelas ações, decisões políticas, práticas ou objetivos de uma organização. O termo “stakeholder” refere-se a entidades ou indivíduos que tendem a ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e serviços da organização ou cujas ações tendem a afetar a capacidade da organização de programar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso (GRI, 2013). A amplitude de envolvimento, os impactos e interesse em cada passo da corporação contribuíram para a evolução do conceito.

Sustentabilidade se refere ao desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades (BRUNDTLAND, 1987). Sustentabilidade empresarial é muitas vezes definido como o gerenciamento do resultado financeiro triplo, um processo pelo qual as empresas gerenciam seus riscos financeiros, sociais e ambientais. (ARMSTRONG, 2020).

A descrição de um modelo de Gestão ESG requer atenção às três áreas pertinentes: meio ambiente, sociedade e governança. Esta complexa avaliação envolve uma engrenagem, em que os resultados corporativos são avaliados e validados sob a influência de muitos indicadores, abordados como medidas de desempenho. Na tabela XXXX se relatam tais medidas. A temática ESG - do inglês *environmental, social and governance*, tem sua gênese no estudo intitulado “Quem se importa, ganha.” de 2005, que impôs uma profunda influência sobre os gestores de ativos que se concentram especialmente nos mercados institucionais (TOWLE, 2020).

A relevância da ligação da governança a fatores não econômicos, como meio ambiente e sociedade, permitiu o fortalecimento do conceito do *triple botton line*, desta vez identificado com posições

mandatórias. Sendo, pois, o discurso ESG caracterizado por orientações mais éticas e auditáveis, então poderia ser suposto que as empresas se aderirem a ele como orientação básica de suas operações, traduzindo as ações de empresas signatárias mais atenção de investidores. Burckart et al. (2019) afirmam que até noventa por cento dos investidores do milênio e quase setenta e cinco por cento das mulheres estão interessados em investimentos ESG.

## METODOLOGIA

O presente artigo versa sobre a revisão sistemática de literatura seguida de respectiva análise bibliométrica sobre Controle Gerencial e Sustentabilidade Corporativa. Afirma-se que seja sistemática, pois há rigor na abordagem, com buscas qualitativas e quantitativas do material levantado. Na sequência, descreve-se que este estudo bibliométrico tem caráter exploratório-descritivo. Exploratório pois busca evidenciar a literatura produzida em dez anos sobre os temas sistema de Controle Gerencial e Sustentabilidade Corporativa. Torna-se descritivo pois se busca estudar quantitativos característicos sobre o tema.

Segundo Otlet (1934), a bibliometria é o meio de quantificar a ciência, utilizando-se da aplicação estatística nas fontes de informação. A relevância dos estudos bibliométricos se denota, entre outros, na identificação de temas que detenham mais atenção da academia, a distribuição por localização e instituições, e suas vertentes de pesquisa.

A busca bibliométrica necessita de termos previamente determinados, de forma que o espectro pesquisado seja delimitado dentro do objeto de pesquisa. Assim, mister se faz a tabulação de palavras-chave, através de algoritmos de buscas pertinentes ao resumo desejado. Iniciou-se com formatação de alguns algoritmos que pudessem evidenciar o objeto de estudo, dando início a revisão sistêmica, conforme tabela 1:

**Tabela 1:** Possíveis algoritmos de busca.

Palavra-Chave	Seq.	Termo	Idioma	Significado alinhado ao objeto de pesquisa
Controle Gerencial	1	Sistema de Controle Gerencial	Português	Promoção de informações úteis ao processo decisório, planejamento e avaliação (MERCHANT et al., 2006), (...) garantindo o atingimento dos objetivos das organizações (KLOOT, 1997).
	2	Management Control System	Inglês	
Sustentabilidade Corporativa	3	Sustentabilidade Corporativa	Português	Abordagem de negócios que cria valor de longo prazo para clientes, funcionários e a sociedade. Isso ocorre por meio de uma estratégia de longevidade da empresa, que inclui a redução de impactos ambientais, a contribuição social, a atuação ética e a transparência.
	4	Corporate Sustainability	Inglês	
	5	Sustentabilidade Empresarial	Português	
	6	Responsabilidade Corporativa	Português	
	7	Responsabilidade Social Corporativa	Português	
	8	Corporate Social Responsibility	Inglês	
Indicadores Corporativos	8	Performance	Português	Métricas de avaliação do desempenho sustentável nas firmas, a saber, otimização dos resultados econômicos, ambientais e sociais. Recorrido para reforçar o conceito ESG do estudo.
	9	Indicador da performance financeira	Português	

	10	Performance	Inglês
	11	Índice de Sustentabilidade Empresarial	Português
	12	Indicators of Corporate Sustainability	Inglês
	13	Financial Sustainability Indicator	Inglês
	14	Corporate Sustainability Index	Inglês

A definição das palavras-chave serviu de alinhamento com o objeto pesquisado, ainda que nem todos os algoritmos fossem usados. Delas, puderam se extrair expressões associadas que poderiam – sem a isto se limitar – informar possíveis termos empregados nos artigos, de forma que na busca pudessem vir a maior quantidade possível de documentos. Como há bases cujas buscas se dão em idioma estrangeiro, tomou-se o cuidado de se buscarem termos semelhantes em língua inglesa – sem a pretensão de esgotamento dos algoritmos – visando maior captura de *papers*.

A busca por todos os algoritmos elencados traria cerca de 80 possibilidades de termos compostos, o que inviabilizaria a leitura da bibliometria com razoável segurança e racionalidade. Assim, definiram-se os termos que seriam objetos de busca tendo como base a repetição daqueles na filtragem por área de conhecimento. Na formatação dos termos, entretanto, agruparam-se em dois conjuntos: português e inglês. Assim, algoritmos em inglês versam apenas formação de frases de busca em inglês; idem, quando em português. Cada campo de palavra-chave fornece ao algoritmo um termo, até que todos os algoritmos possuam todos os termos de suas palavras-chave. Como exemplo, abaixo um algoritmo de busca: a) “Sistema de Controle Gerencial” AND “Sustentabilidade Corporativa” AND “Performance” (para termos em português); b) “Management Control System” AND “Corporate Sustainability” AND “Performance” (para termos em inglês).

Findados os termos possíveis, passou-se a validação através do Google Acadêmico, objetivando-se a razoabilidade dos algoritmos levantados. Uma vez validado no Google Acadêmico, para este artigo, sem que isto servisse de limitação e esgotamento, utilizou-se a base de dados CAPES/Scopus® Elsevier. Segundo Gomes (2019), a base CAPES/Scopus® Elsevier é o maior banco de dados de resumos e citações de literatura com revisão por pares: revistas científicas, livros, congressos e publicações do setor, em diversas áreas. Como complemento ao levantamento, recorreu-se à aplicação da ferramenta eletrônica VOSViewer®, tendo foco na obtenção de palavras-chaves e sua intensidade de citações nos artigos.

Além dos algoritmos elencados como os finais para a busca também se efetuou a redução da busca às áreas afins do elemento de pesquisa, a saber: a) Business, Management and Accounting; b) Economics, Econometrics and Finance.

Buscou-se uma metodologia de formatação para a tratativa da coleta de dados, cuja roteirização pudesse ser facilmente compreendida e tivesse respaldo em outros estudos de mesma magnitude. Diante das opções, percebeu-se a frequência com que alguns trabalhos recorreram à metodologia ProKnow-C®, da



UFSC. Um modelo de uso proposto por Kirchner et al. (2016) sugere o seguinte roteiro figurado abaixo, utilizando a citada metodologia:

**Quadro 3:** Portfólio Bibliográfico.

Processos Proknow-C®	Portfólio inglês
Bases consultadas	Scopus;
Palavra-chave de busca	“Management Control System” AND “Corporate Sustainability” AND “Performance”.
Data da pesquisa	26 de dezembro de 2019 a 30 de janeiro de 2020.
Resultado	1136 artigos.
Apenas artigos científicos de <i>journals</i> não duplicados	Alinhados: 1136 artigos. Desalinhados: 0 artigos.
Alinhamento pela Leitura dos Títulos	Alinhados 558 artigos. Desalinhados: 578 artigos.

**Fonte:** Kirchner et al. (2016), com adaptações

A produção de pesquisa no assunto não se mostra razoavelmente uniforme quando se compara a produção de artigos, por país, no período. A tabela 2 abaixo mostra que os Estados Unidos possuem maior acervo sobre o tema, com 107 artigos, seguido por Reino Unido com 75 e Austrália com 54 artigos.

**Tabela 2:** Número de Publicações.

Pais	Número de Publicações	Ranking
Estados Unidos	107	1
Reino Unido	75	2
Austrália	54	3
Espanha	52	4
China	40	5

**Fontes:** Scopus (2020).

Dos autores de artigos elencados que mais publicaram sobre a temática de pesquisa, citam-se Garcia-Sanchez, com 8 documentos, seguida Jo, com 6 e Martinez-Ferrero, com 5. A tabela 3 apresenta os cinco autores que publicaram sobre o tema, no período elencado:

**Tabela 3:** Número de publicação por autores.

Autor	Número de Publicações	Ranking
Sanchez, I. M. G.	8	1
Jo, H.	6	2
Ferrero, J. M.	5	3
David, F.	4	4
Hussainey, K.	4	5

**Fonte:** Scopus (2020)

A pesquisa também mostrou os artigos mais citados nas obras, dentro da busca desejada. A tabela 2 apresenta que o artigo *What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda* (AGNIS et al., 2012) possui 1114 citações, enquanto *Does corporate social responsibility affect the cost of capital?* (GHOUL, 2011) possui 544.

As instituições de pesquisa onde mais se concentraram os estudos sobre o tema foram lideradas pela Universidade de Salamanca, com 13 artigos, seguidos pela Escola de Negócios de Copenhague, com 11 artigos (tabela 5).

**Tabela 4:** Artigos mais citados.

Título do documento	Autores	Ano	Fonte	Citações
What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda	Aguinis, H. , Glavas, A.	2012	Journal of Management	1114
Does corporate social responsibility affect the cost of capital?	El Ghoul, S. , Guedhami, O. , Kwok, CCY , Mishra, DR	2011	Journal of Banking and Finance	544
Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility	Jo, H. , Harjoto, MA	2011	Journal of Business Ethics	316
Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability	Schaltegger, S. , Lüdeke Freund, F. , Hansen, EG	2012	International Journal of Innovation and Sustainable Development	314
What drives corporate social performance the role of nation-level institutions	Ioannou, I. , Serafeim, G.	2012	Journal of International Business Studies	258
Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosures: Evidence from an Emerging Economy	Khan, A. , Muttakin, MB , Siddiqui, J.	2013	Journal of Business Ethics	249
Determinants of voluntary CSR disclosure: Empirical evidence from Germany	Gamerschlag, R. , Möller, K. , Verbeeten, F.	2011	Review of Managerial Science	246
CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices	Babiak, K. , Trendafilova, S.	2011	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	246
Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies?	Mishra, S. , Suar, D.	2010	Journal of Business Ethics	238
On the drivers of eco-innovations: Empirical evidence from the UK	Kesidou, E. , Demirel, P.	2012	Research Policy	231

**Fonte:** Adaptado de Scopus (2020).

**Tabela 5:** Publicações por instituições.

Autor	Número de publicações	Ranking
Universidad de Salamanca	13	1
Copenhagen B. School	11	2
Universidad de Granada	8	3
Curtin University	8	4
Hong Kong P. University	7	5

**Fonte:** Scopus (2020)

Utilizando a ferramenta VosViwer® foram demonstradas algumas interfaces e respectivas intensidades. Na figura 3 percebe-se a relação entre autores sobre o tema, e sua respectiva intensidade, denotada pelo número de publicações em comum. A interface e respectiva intensidade entre aspectos de Controle Gerencial (SCG) e Responsabilidade Social Corporativa (RSC) podem ser mais bem notados na figura 3.

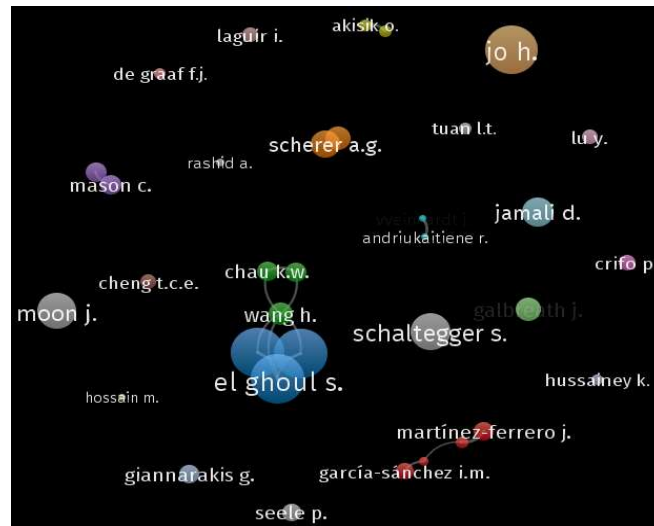


Figura 2: Autores e relação de coautoria. Fonte: Scopus et al. (2020)

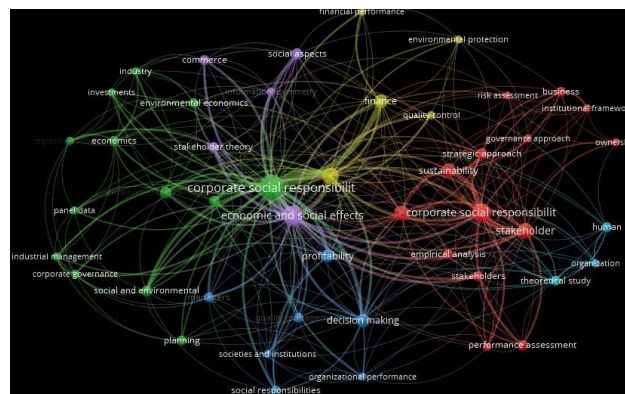


Figura 3: Interface entre termos de SCG e RSC. Fonte: Scopus et al. (2020).

## CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou mapear a evolução da interação entre o Controle Gerencial e a Responsabilidade Social Corporativa, entre os anos de 2010 e 2019, através de revisão sistemática de literatura com análise bibliométrica, utilizando para tal a plataforma Scopus®/Elsevier, via portal CAPES. Tal revisão utilizou um grupo de algoritmos em língua inglesa, que pudesse expressar – sem a isto se limitar – uma pesquisa em que os resultados pudessem validar ligações entre o Controle Gerencial e a Responsabilidade Social Corporativa no período referenciado. A revisão de literatura permitiu acesso aos conceitos clássicos de Controle Gerencial e Responsabilidade Corporativa. Observam-se nos gráficos que os estudos não detiveram um crescimento constante após 2009, como se estimava. Como complemento ao estudo, utilizou-se parcialmente a metodologia Proknow-C® da UFSC, como formatação de busca e tratativas dos artigos elencados pela plataforma.

Para alinhamento, foi efetuada a leitura em 1132 títulos de artigos, dos quais foram entendidos como alinhados 558 artigos, que serviram de base para esta revisão bibliométrica. Dos artigos relativos à delimitação de pesquisa, que conforme citado somaram 558 casos nos últimos dez anos, houve no período hegemonia de publicações nos Estados Unidos da América, seguido de Reino Unido e Austrália. Igualmente, a Universidade de Salamanca, na Espanha, deteve a liderança entre as instituições que pesquisam o tema, bem como Garcia-Sanchez apresentou-se como a autora que mais publicou sobre o tema reverenciado.

Ainda como resultado desta pesquisa, temos que Aguinis et al. (2012) é o autor mais citado, com 1114 citações de sua publicação, ocorrida no *Journal of Management*. Dos países componentes dos BRICS não havia numerosa contribuição a esta pesquisa, em exceção à China, que apresentou quarenta artigos, se posicionando em quinto lugar.

A relevância do estudo, entretanto, não se ateve a revisão bibliométrica, e sim na percepção de que os temas formadores do conceito ESG não configuraram uma relação amplamente sinérgica, como demonstraram as representações das ilhas de calor obtidas com o Software Vosviewer®. Denota-se que esta ambiguidade de conceitos – ou de percepção dos conceitos – pode ocasionar direcionamentos não congruentes nas decisões que devem ser, por conceito, síncronas. Como possibilidade de estudos futuros, recomenda-se uma avaliação qualitativa sobre as áreas de controle gerencial de laços mais pujantes com a responsabilidade social corporativa descrita pelos principais autores do tema, tendo a percepção de como e em que intensidade se relacionam os termos *ESG* com o Controle Gerencial.

## REFERÊNCIAS

- ANDREU, P. A.; FERNANDEZ, J. L. F.; FERNANDEZ, M.. Uma revisão crítica da dimensão Governança Corporativa nos questionários dos Índices de Sustentabilidade. **Revista de Comunicação**, v.17, n.2, Piura, 2018.
- ANTHONY, R. N.. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Boston: Harvard Business School Press, 1965.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V.. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ALVES, A. B.. **Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional**, São Paulo, 2010.
- BARBERO, E. R.. **Responsabilidade social corporativa no Brasil: projetos esporádicos ou elementos estratégicos?**. São Paulo, 2003.
- BARNEY, J.. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2007.
- BEZERRA, R. B.. **Responsabilidade social corporativa: uma proposta metodológica para orientação de iniciativas**. Dissertação (Mestrado em Ciências da COPPE/RJ) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- BOTELHO, K. T.. Indicadores de Sustentabilidade Empresarial: um estudo exploratório. **Divers@ Revista Eletrônica Interdisciplinar**, Matinhos, v.8, n.2, p.104-116, 2015.
- CALIL, A. M.. Análise de metodologias em teses defendidas: buscando um enfoque no estudo de caso e pesquisa qualitativa. In: ENCONTROS NACIONAIS DE EDUCAÇÃO MATEMÁTICA, 7. **Anais**. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.
- CARROL, A.; BUCHOLTZ, A.. **Business & Society: ethics and stakeholder management**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1999.
- CHEIBUB, Z. B.; LOCKE, R. M.; KIRSCHNER, A. M.. **Valores ou interesses?: reflexões sobre a responsabilidade social das empresas**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.
- CHIAVENATO, I.. **Introdução à teoria geral da administração: teoria Comportamental**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- OLIVEIRA, M. C.; LINHARES, J. S.. A implantação de controle interno adequado às exigências da lei Sarbanes – Oxley: um estudo de caso. **Revista Base Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v.4, n.2, 2007.
- CONCEIÇÃO, E. A. A.. **Responsabilidade social apresenta funcionalidade quando iniciada a partir do público interno**. Monografia (Pós-graduação em Comunicação e Artes) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- CORTEGIANO, A. S. M. P. A.. **Responsabilidade Social Corporativa: estudo de caso da instalação de recifes artificiais na Baía de Campos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.
- COSTA, L.. **Método multicritério para apoio à análise e seleção de investimentos sustentáveis em fundos de pensão**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Rio de Janeiro, 2014.
- COSTA, T. D. A.; ROBERTO, S.; ALMEIDA, V.. Uma análise de Pesquisas Realizadas sobre Controle de Gestão em Empresas Internacionalizadas. **Revista Foco**, 2014.
- DIAS, M. A. G.. **“Análise de investimentos com opções reais: teoria e prática com aplicações em petróleo e em outros setores”**. Rio de Janeiro: Interciência, 2015.
- DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. M.. **Responsabilidade Social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

- FERREIRA, M. P.. **Programas corporativos de desenvolvimento da capacidade de auto-sustento de comunidades**: avaliações e considerações à luz de um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.
- FIORI, J. L.. Globalização: hegemonia, e império. In: FIORI, J. L.; TAVARES, M. C.. **Poder e Dinheiro**: uma economia política da globalização. 5 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- FISHER, R. M.; FALCONER, A. P.. **Voluntariado Empresarial**: Estratégias de Empresas no Brasil. São Paulo: CEATS/USP, 2003.
- FLAMHOLTZ, E.G.. Organizational control systems as a managerial tool. **California Management Review**, v.22, n.2, p.50-59, 1979.
- FREEMAN, R. E.. **Strategic Management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
- FREITAS, M. E.. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, 1991.
- FREZATTI, F.. **Controle Gerencial**: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.
- FURTADO, C.. **O Longo Amanhecer**: reflexões sobre a formação do Brasil. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- GAIOTO, F. R.. **Da responsabilidade social à ética empresarial aplicada ao relacionamento com clientes em processos pós-vendas**: estudo de caso do PROCON-PR. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- GARCIA, C. A.. A ética no mundo corporativo. In: SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA, 10. **Anais**. Universidade Luterana do Brasil, Guaíba, 2007.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.
- GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMES, J. S.. **Controle de gestão comportamental**: textos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A.. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOMES, O.. **La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa**. Universidad Nacional de La Plata, 1995.
- GOMÉZ, R. J. A.. **Um modelo para los sistemas integrales de gestión para las empresas mexicanas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) – Instituto Politécnico Nacional, Cidade do México, 2005.
- HENDERSON, H.. **Construindo um mundo onde todos ganhem**: uma vida depois da guerra da economia global. São Paulo: Cultrix, 1998.
- HOFSTEDE, G.. Management control of public and not-for-profit activities. **Accounting, Organizations and Society**, v.6, n.3, p.193-211, 1981.
- IFAC. International Federation Of Accountants. **Sustainability Framework 2.0 Professional Accountants as Integrators**. New York, 2011.
- KRAEMER, M. E. P.. **Responsabilidade Social**: uma alavanca para Sustentabilidade, 2005.
- LEIPZIGER, D.. **SA 8000**: o guia definitivo para a norma social. Rio de Janeiro: Qualimark, 2003.
- LEMOS, H. M.. **Desenvolvimento Sustentável Empresarial**. Rio de Janeiro: UFF, 2003.
- LIMA, G. A. S. F.. Reputação corporativa nas empresas brasileiras: uma questão relevante para o desempenho empresarial? **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, v.10, n.21, p.115-136, 2013.
- MACHADO, C. A. P.. **Responsabilidade Social Corporativa e a criação de valor para as organizações**: um estudo multicasos. São Paulo, 2002.
- MALHOTRA, N.. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMINIANO, A. C. A.. **A teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MELO NETO, F. P.; BRENNAND, J. M.. **Empresas Socialmente Responsáveis**: o novo desafio para a gestão moderna. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C.. **Gestão da responsabilidade Social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualimark, 2001.
- MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A.. **Management Control Systems**: performance measurement, evaluation and incentives. Pearson, 2007.
- METZNER, R. J.. Responsabilidade social empresarial e trabalhadores. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, Belo Horizonte: RBMT, 2005.
- MINAYO, M. C. S.. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- PEREIRA, A. J. P.; GOMES, J. S.. **Características do SCG das PMEs farmacêuticas**: estudo de casos. Deutschland: Academicas, Novas Edições, 2016.
- PEREIRA, A. J. P.. **O impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial em empresas farmaceuticas brasileiras**: estudo de casos multiplos. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, 2019.
- PORTER, M.. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RABELO, D. C.. **Comunicação e mobilização social**: a agenda 21 local de Vitória (ES). Tese (Doutorado em Responsabilidade Social) – Universidade Metodista de São Paulo, 2002.

ROCHA, A. L.. **Perfil das empresas que compõem o ISE e visão panorâmica dos reflexos da adesão ao índice**: um estudo multicaso. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

ROSSONI, L.; SILVA, C. M.. **Legitimidade, Governança Corporativa e Desempenho**: análise das empresas da bolsa de valores de São Paulo, Rio de Janeiro, 2010.

SANTOS, R. B.. **Relação entre responsabilidade social corporativa e identidade de marca**: uma abordagem ética. São Paulo: Uniethos, 2006.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W.. A survey of corporate governance. **Jornal of Finance**, 1997.

SINDUSCON/SP. Sindicato da Construção Civil do Estado de São Paulo. **Relatório final dos resultados do Diagnóstico Base ISE (DBI) para empresas do setor de Construção Civil**: Edificações. 2018.

SCOTT, R. W.. **Institutions and organizations**. Thousand

Oaks, 2007

TAVARES, M. G. P.. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualimark, 1993.

TIROLE, J.. **The Theory of Corporate Finance**. Princeton University Press, 2005.

VENTURA, E. C. F.. **Dinâmica de Institucionalização de práticas sociais**: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

WHITTINGTON, R.. Strategy as practice. **Long Range Planning**, Londres, v.29, n.5, 1996.

YIN, R. K.. **Case study research**: design and methods. 4 ed. Beverly Hills: SAGE, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAGO, A. P. P.; PAULA, G. M.. **Sustentabilidade Corporativa**: o caso “Dow Jones Sustainability Index”. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA, 31. **Anais**. Rio de Janeiro, 2007.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.