

**SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E AMBIDESTRALIDADE: UM ESTUDO  
EM COOPERATIVAS PARAENSES E GOIANAS**

**Juliette De Castro Tavares**

*Universidade Federal De Goiás*

**Juliano Lima Soares**

*Universidade Federal De Goiás*

**Resumo**

Palavras-chave: "Ambidestralidade Organizacional"; "Sistema de Controle Gerencial"; "Cooperativas"

**SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E AMBIDESTRALIDADE:  
UM ESTUDO EM COOPERATIVAS E GOIANAS****Área Temática: Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) – Consórcio Mestral****1 Introdução**

A inovação proporciona aumento no potencial competitivo e de desenvolvimento econômico das organizações (Schumpeter, 1997; Carvalho, Reis, & Cavalcante, 2011). Para Carvalho, Reis, & Cavalcante (2011) e Bisbe & Malagueño (2015) ela é o cerne da criação, sobrevivência e crescimento de valor das empresas no ambiente contemporâneo (Carvalho, Reis, & Cavalcante, 2011; Bisbe & Malagueño, 2015). O sistema de controle gerencial é igualmente essencial a sobrevivência das organizações, é a ferramenta de coordenação de suas atividades em direção aos objetivos e que garante que as melhores decisões sejam tomadas na gestão dos recursos disponíveis (Simons, 1995; Stewens, Widener, Moller, & Steinmann, 2019).

Por algum tempo o sistema de controle gerencial foi caracterizado como uma restrição à liberdade, criatividade e experimentação (Davila, Foster, & Oyon, 2009), e assim tratado como um obstáculo a inovação (Barros & Ferreira, 2019). Em 1995 Simons divulgou um trabalho que desenvolveu uma estrutura de sistema de controle que poderia ser utilizada pelos gerentes para gestão da inovação e realização previsível de metas da organização. Essa estrutura consiste em quatro alavancas básicas: Crenças, fronteiras, diagnóstico e interativo (Arjaliès & Mundy, 2013).

Cada uma das quatro alavancas oferece alguma medida de orientação para o processo das escolhas estratégicas da organização (Tuomela, 2005; Henri, 2006; Arjaliès & Mundy, 2013). Os sistemas de crenças e sistemas interativos expandem e definem o espaço de oportunidades da empresa (Simons, 1995; Tuomela, 2005; Bedford, 2015) e os sistemas de fronteira e de diagnóstico restringem e concentram a atenção em domínios e oportunidades das estratégias já estabelecidas (Simons, 1995; Tessier & Otley, 2012; Arjaliès & Mundy, 2013), fornecendo espaço e motivação suficientes para os subordinados experimentarem, embora de maneira mais limitada (Bedford, Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance, 2015).

A experimentação, a busca de oportunidades e aprimoramento dão origem ao processo de inovação, que pode ocorrer de forma incremental, *exploitation*, ou radical, *exploration*. Essas atividades exigem estruturas e habilidades muito diferentes, pois o *exploitation* consiste na exploração dos recursos atuais e a *exploration* na exploração de novas oportunidades (March, 1991; Gibson & Birkinshaw, 2004; Simons, 2010). Para Levinthal & March (1981) encontrar um equilíbrio entre essas atividades é o ideal, pois organizações que conseguem o equilíbrio tem desempenho superior e são mais competitivas (Levinthal & March, 1981). A ambidestralidade é a capacidade da organização equilibrar e desenvolver simultaneamente as atividades de *exploitation* e *exploration* com a mesma habilidade (March, 1991; Tushman & O'Reilly III, 1996; Bedford & Malmi, 2015).

Para Schumpeter (1997) quando a organização consegue inovar com sucesso ela promove o desenvolvimento econômico da sociedade. Audy (2017) acredita que a inovação é instrumento de transformação econômico, social e pessoal. A atividade cooperativista também desempenha um papel de transformação econômico e social. No cenário nacional, de acordo com dados divulgados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em 2018 as cooperativas produziram uma receita 7,6 bilhões, com distribuição de renda para 14.618.832 cooperados e 425.318 empregados. Organizações cooperativas são empreendimentos de economia solidária, pois fundamentam-se na prática de cooperação e autogestão, uma inserção produtiva que contrapõem o sistema econômico dominante (Souza & Sobrinho, 2011).

No cenário de mercado competitivo as cooperativas tem que fomentar a inovação e aperfeiçoamento contínuos (Jerônimo, Maraschin, & Silva, 2006) de seus produtos, processos ou serviços (Padilha, Severo, Delgado, & Silva, 2010), e implementar um sistema de controle eficaz para a sua gestão, capaz de responder às pressões do ambiente (Pletsch & Lavarda, 2016) as necessidades de seus cooperados, já que os objetivos da cooperativa estão voltados ao progresso social deles (Pletsch & Lavarda (2016).

A estrutura de sistema de controle proposta por Simons (1995) promove o equilíbrio de forças opostas. Essa proposta é análoga ao amplo fluxo de pesquisa organizacional que sustenta que para obter sucesso as organizações devem ser ambidestras, ou seja, equilibrar seus esforços entre aprimoramento e novas oportunidades (Kruis, Speklé, & Widener, 2015). Para Chenhall & Moers (2015) as alavancas de controle podem ajudar a aumentar o potencial de inovação. Neste contexto temos o seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre o equilíbrio das alavancas de controle e a ambidestralidade organizacional? Assim, o objetivo desta pesquisa é investigar a relação entre as alavancas de controle e a ambidestralidade organizacional.

A associação entre ambidestralidade e as alavancas de controle é fundamental para compreensão da interação de controles na gestão das tensões organizacionais (Mundy, 2010). A literatura de ambidestralidade (Soares, 2016) e de sistema de controle gerencial (Nisiyama & Oyadomari, 2012) é escassa no país e há muito a conhecer e discutir sobre os temas. Este estudo atende as chamadas de Chenhall & Moers (2015) para realização de pesquisas que analisem o equilíbrio do uso combinado das alavancas, Bedford & Malmi (2015) sobre a investigação da eficiência das configurações de sistemas de controle gerencial no alcance de inovação, e Baird, Su, & Munir (2019) para estudos futuros que considerem como os controles positivos e negativos se equilibram e trabalham simultaneamente para influenciar a inovação gerencial.

Este estudo tem duas principais contribuições: teórica e prática. Como contribuição teórica este estudo permite compreender como são usadas as alavancas de controle e como é gerido o processo de inovação no sistema organizacional cooperado e em seus diferentes ramos de atividades, além de fornecer evidências que poderão contribuir para o entendimento do relacionamento das alavancas de controle e inovação. Segundo, como contribuição prática, este estudo possibilitará um diagnóstico e compreensão da realidade competitiva e gerencial das cooperativas Goianas e proporcionará uma série de ações como palestras, Workshops e minicursos para capacitação e apoio a gestão das cooperativas.

Algumas limitações também devem ser consideradas. Primeiro, o tipo de pesquisa que não permite a generalização estatística dos resultados alcançados, já que se limita a uma população específica. Segundo, a investigação não considera os sistemas de controles informais, pois adota a abordagem da estrutura de Simon (1995). Terceiro, este estudo utilizará dados obtidos por meio de um questionário e como será destinado ao presidente ou principal gestor da cooperativa, pode haver algum tipo de viés nas opiniões capturadas.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Sistemas de Controle Gerencial**

As alavancas de controle consistem em uma estrutura proposta por Simons (1994) de um conjunto de diferentes sistemas de controle que combinados são capazes de controlar e equilibrar as demandas concorrentes de uma organização. A estrutura é formada por quatro alavancas: sistemas de crenças, sistemas de fronteiras, controle de diagnóstico e controle interativo (Simons, 1994).

Os sistema de crenças codifica os valores da empresa e os comunica ativamente aos funcionários para que fortaleçam o compromisso com a organização e encontrem inspiração e orientação na busca por novas oportunidades (Simons, 1994; Bedford & Malmi, 2015). Os sistemas de fronteiras definem a conduta apropriada aos funcionários e aplicam sanções a subordinados que envolvem-se em atividades não autorizadas, independente do resultado

obtido, são usados para limitar a busca e experimentação e ativamente comunicados pela alta administração (Simons, 1995; Widener, 2007; Bedford & Malmi, 2015).

O controle interativo é intensivamente utilizado pela alta gestão e por gestores operacionais. É um controle focado nas incertezas estratégicas e envolvimento não invasivo dos gestores na rotina dos subordinados para facilitar e inspirar a busca oportunidades (Bisbe & Otley, 2004; Henri, 2006; Widener, 2007; Bisbe, Foguet, & Chenhall, 2007; Bedford & Malmi, 2015). O Controle de Diagnóstico representa o uso da contabilidade como parte de um ciclo de controle cibernético é usado na definição de metas para variáveis críticas de desempenho, monitorar o progresso em direção a essas metas, fornecer informações para corrigir desvios de metas de desempenho predefinidas e revisar as principais áreas de desempenho (Henri, 2006; Widener, 2007; Bedford & Malmi, 2015).

Para Simons (1994;1995) essas alavancas pode ser divididas em controles positivos e negativos. Os sistemas de crença e interativo são controles positivos, pois promovem a liberdade e busca de oportunidade; os sistemas de fronteira e diagnóstico são controles negativos, pois restringem e direcionam os esforços para as metas estabelecidas.

Essa divisão está associado ao duplo papel dos controles (Mundy, 2010; Tessier & Otley, 2012), forças opostas que precisam coexistir para criar tensões dinâmicas que, por sua vez, garantem controle efetivo (Simons, 1995; Tuomela, 2005; Mundy, 2010; Tessier & Otley, 2012). A base dicotômica é a ideia de que alguns controles garantem previsibilidade e redução da possibilidade de erros e outros promovem a inovação (Tessier & Otley, 2012).

## 2.2 Ambidestralidade Organizacional

A inovação pode ocorrer de maneira incremental ou radical (Carvalho, Reis, & Cavalcante, Gestão da Inovação, 2011). No construto da ambidestralidade esses tipos de inovação são tratados como *exploitation* e *exploration*. A ambidestralidade organizacional consiste na execução simultânea de atividades de aprimoramento e refinamento das “velhas certezas”, *exploitation*, e busca e desenvolvimento de “novas possibilidades”, *exploration* (March, 1991; He, Wong, 2004; Lubatkin M. H., Simsek, Ling, & Veiga, 2006)

As atividades de *exploitation* estão direcionadas ao refinamento, eficiência, aprimoramento contínuo das trajetórias tecnológicas existentes (March, 1991). A rotina organizacional é focada no comprometimento com a satisfação e necessidades dos clientes por meio de uma relação mais próxima a eles e do melhoramento contínuo da qualidade, confiabilidade e custos mais baixos dos produtos, processos e serviços já existentes na organização (Lubatkin M. H., Simsek, Ling, & Veiga, 2006).

As atividades de *exploration* estão direcionadas a pesquisa, experimentação busca e desenvolvimento de novas trajetórias tecnológicas (March, 1991; He, Wong, 2004; McCarthy & Gordon, 2011). Nesta atividade a rotina organizacional está focada na busca por novos clientes, busca e exploração de novas tecnologias, criação de produtos, serviços ou processos inovadores para a empresa, soluções criatividade para satisfazer as necessidades dos clientes existentes, além de lançamento agressivo em novos segmentos de mercado (Lubatkin M. H., Simsek, Ling, & Veiga, 2006).

Para March (1991) o equilíbrio destas atividades é um fator primário para sobrevivência e prosperidade do sistema organizacional e este equilíbrio pode ser alcançado por meio da ambidestralidade. A gênese por trás do valor da ambidestralidade é o gerenciamento das tensões e inconsistências concorrentes impostas por esses caminhos de inovação contraditórias (Gibson & Birkinshaw, 2004; Lubatkin M. H., Simsek, Ling, & Veiga, 2006; Andriopoulos & Lewis, 2009; Bedford, 2015). As organizações devem se esforçar para ser ambidestras, pois organizações ambidestras atingem desempenho superiores ao de organizações com ênfase em apenas uma das atividades ou não inovadoras (Tushman & O'Reilly III, 1996; Chou, Yang, & Chiu, 2017).

### 2.3 Alavancas de Controle e Ambidestralidade Organizacional

O objetivo principal de um sistema de crenças é inspirar e orientar a pesquisa e descoberta organizacional motivando os indivíduos a procurar novas maneiras de criar valor (Simons, 1995). O sistema de controle interativo estimula a busca e a aprendizagem em cenários de incertezas estratégicas, permitindo aumentar a pressão interna para sair de rotinas estreitas de busca, estimular a busca de oportunidades e incentivar o surgimento de novas iniciativas estratégicas (Simons, 1995). A implementação de novas ideias e a incerteza e necessidade de uma adaptação rápida são características e determinantes de ações de *exploration* (March, 1991; Schumpeter, 1997). Pesquisas empíricas trouxeram evidências de relação positiva entre os sistemas de crenças e interativo e: (1) o processo de criatividade e filtragem da inovação (Bisbe & Malagueño, 2015), (2) inovação tecnológica (Cruz, Frezatti, & Bido, 2015), (3) novidades de produtos e taxa de inovação (Stewens, Widener, Moller, & Steinmann, 2019) e (4) inovação gerencial (Baird, Su, & Munir, 2019). Esses achados permitem inferir que os sistemas de controle interativo e de crença direcionam as empresas a ênfase em ações de *exploration*. Neste contexto sugere-se que:

*H1<sub>a</sub>: O uso do sistema de controle de crenças e interativo tem relação positiva com as ações de exploration.*

O sistema de fronteiras estabelece limites, com base nos riscos definidos dos negócios, para a busca de oportunidades (Simons, 1995), ele ajuda a concentrar a atenção dos subordinados em áreas consideradas críticas para o desempenho das operações atuais (Bedford, 2015). O sistema de diagnóstico é usado para definir padrões e medir resultados para gerentes individuais ou para partes do negócio (Simons, 1995). Ele especifica os resultados desejados e podem fornecer espaço e flexibilidade suficientes para os subordinados experimentarem ajustes em suas atividades (Adler e Chen, 2011). Para Chenhall & Moers (2015) esses sistemas concentram-se em organizações que optam por estratégias de baixo custo e ambientes mais estáveis. Guo, Paraskevopoulou, & Sánchez (2019) afirmam que eles têm associação positiva mais forte com a inovação em indústrias de baixa tecnologia que prezam por estratégias de eficiência, consistentes com as características das atividades de *exploitation*. A pesquisa de Baird, Su, & Munir (2019), Bedford (2015) e Stewens *et al* (2019) apresentaram evidências de associação positiva entre os fenômenos, no entanto a pesquisa de Bisbe & Malagueño (2015) e Cruz, Frezatti, & Bido (2015) indicaram insignificância estatística na relação controle diagnóstico e inovação. Cruz, Frezatti, & Bido (2015) ressaltaram que os indicadores de inovação das empresas estudadas poderiam não ser relevantes e confiáveis e Bisbe e Malagueño (2019) relacionaram o sistema de diagnóstico com inovação radical. Para Bedford (2015) a eficácia do sistema de controle depende do modo particular de inovação adotado pela empresa. Desta forma, sugere-se a seguinte hipótese:

*H1<sub>b</sub>: O uso do sistema de controle de fronteira e diagnóstico tem relação positiva com as ações de exploitation.*

Nas situações em que a inovação é imprescindível para a sobrevivência da organização, é evidente que um sistema de controle eficaz exige um foco tanto na inovação, *exploration*, quanto na eficiência, *exploitation* (Chenhall & Moers, 2015). A proposta das alavancas de controle em que o equilíbrio é alcançado através da integração de forças de controle positivas e negativas é semelhante ao fluxo de pesquisa organizacional sobre a importância da ambidestralidade para o sucesso da organização (Kruisa, Speklé, & Widener, 2015). Para Bedford (2015) as inter-relações entre as alavancas de controle são importantes no contexto de ambidestria, pois a manutenção de um único mecanismo de controle tende a beneficiar a apenas um tipo de inovação e geralmente aquela que preza pelas estratégias pré definidas, *exploitation*. A pesquisa empírica realizada por Bisbe & Otley (2004) não indicou relação entre a estrutura de alavancas e inovação, no entanto as pesquisas de McCarthy & Gordon (2011) e Bedford (2015) indicaram evidências da interação entre esses fenômenos. Kruis, Speklé, & Widener (2015)

afirmam que uma estrutura de controle equilibrada, portanto, é um sistema que combina as quatro alavancas para apoiar a ambidestralidade organizacional. Neste contexto a expectativa é de que o equilíbrio das alavancas de controle pressupõe uma gestão sofisticada que foca suas atividades tanto na *exploitation* quanto na *exploration*, resultando na seguinte hipótese:

*H2: O equilíbrio das alavancas de controle tem relação positiva com a ambidestralidade organizacional.*

### 3 Descrição da Metodologia

Nesta seção serão apresentados os métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa e teste da hipótese proposta acima. No quadro 1 constam os principais aspectos metodológicos adotados.

**Quadro 1: Descrição da Pesquisa**

Categoria	Categoria utilizada na pesquisa
Grau em que a questão de pesquisa foi cristalizada	Estudo Exploratório
Método de coleta de dado	Questionário
Poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis	<i>Ex post facto</i>
Objetivo do estudo	Descritivo
Dimensão de tempo	Transversal
Escopo do tópico –	Estudo Estatístico
População e Amostra	219 cooperativas goianas A amostra será censitária por adesão

Fonte: Cooper & Shindler (2014)

#### 3.1 Procedimento de coleta e análise dos dados

A coleta de dados será realizada no período de abril a junho de 2020 por meio de questionários aplicados aos presidentes das cooperativas. O instrumento de coleta está dividido duas etapas: (1) identificação do respondente e da cooperativa, (2) identificação dos fenômenos estudados. Serão utilizadas 40 variáveis para captura dos fenômenos mensuradas em escala *likert* de sete pontos (1 = discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente), apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 – Constructos e Variáveis			
Construto	Autores	Fatores	Variáveis
Alavancas de Controle	Widener (2007) e Bedford (2015)	Sistema de Controle de Crenças	5
		Sistema de Controle de Fronteiras	5
		Sistema de Controle Interativo	5
		Sistema de Controle de Diagnóstico	5
Ambidestralidade	Lubatkin (2006) e Bedford, Bisbe, & Sweeney (2018)	<i>Exploration</i>	10
		<i>Exploitation</i>	10

Fonte: A autora, 2020.

Para aplicação do questionário da pesquisa foi celebrado um convênio com o Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no estado de Goiás- OCB-G e submetido ao comitê de ética da Universidade Federal de Goiás. Abaixo segue os links para acesso aos documentos.

Questionário da Pesquisa: <https://www.dropbox.com/s/kduirh3f9ixiy0f/Question%C3%A1rio.pdf?dl=0>

Termo de Anuência: <https://www.dropbox.com/s/ecn9scpf4whvpey/Termo%20de%20anu%C3%AAncia%20-%20OCB-GO%20e%20UFG.pdf?dl=0>

Parecer Favorável do Comitê de Ética:

<https://www.dropbox.com/s/w9fl4yzmu75om3t/Parecer%20do%20Comit%C3%AA%20de%20C3%89tica%20UFG.pdf?dl=0>

Para a análise dos dados, além da estatística descritiva, serão realizados os seguintes testes: para H1<sub>a</sub> e H1<sub>b</sub> testes de correlação e regressão linear múltipla e para H2 análise de cluster, qui-quadrado ( $\chi^2$ ) e ANOVA (para H2).

#### Referências

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (July–August de 2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, Vol. 20,( No. 4), pp. 696–717. doi:doi 10.1287/orsc.1080.0406

- Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, 36, pp. 63–85. doi:10.1016/j.aos.2011.02.002
- Audy, J. (2017). A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estudos Avançados*, 31(90), 75-87. doi:10.1590/s0103-40142017.3190005
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2019). Levers of control, management innovation and organisational performance. *Pacific Accounting Review*, 31(3), 358-375. doi:10.1108/PAR-03-2018-0027
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*.
- Bedford, D. S., Bisbe, J., & Sweeney, B. (March de 2018). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations and Society*, pp. 1-17.
- Bisbe, J., Foguet, J.-M. B., & Chenhall, R. (2007). DeWning management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, 32, pp. 789-820. doi:10.1016/j.aos.2006.09.010
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2015). How control systems influence product innovation processes: examining the role of entrepreneurial orientation. *Accounting and Business Research*, 45(3), pp. 356–386. doi:http://dx.doi.org/10.1080/00014788.2015.1009870
- Bisbe, J., & Otle, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29, pp. 709–737.
- Carvalho, H. G., Reis, D. R., & Cavalcante, M. B. (2011). *Gestão da Inovação*. Curitiba: Aymarã Educação.
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, pp. 1-13. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002
- Chou, C., Yang, K. P., & Chiu, Y. J. (2017). Managing sequential ambidexterity in the electronics industry: roles of temporal switching capability and contingent factors. *Industry and Innovation*.
- Cruz, A. C., Frezatti, F., & Bido, D. d. (2015). Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 772-794. doi:http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences and Mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, Vol. 47(No. 2), pp. 209–226.
- Henri, J. F. (August de 2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 31(Issue 6), pp. 529-558.
- Levinthal, D., & March, J. G. (1981). A model of adaptive organizational search. *Journal of Economic Behavior and Organization*, pp. 307-333.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to-medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal Management*, 32, pp. 646–672.
- March, J. G. (February de 1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2(No. 1 ).
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, V. 35, pp. 499–523. doi:10.1016/j.aos.2009.10.005
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 169-189. doi: https://doi.org/10.1002/smj.4250150301
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (1 ed.). Cohasset, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Simons, R. (11 de January de 2010). Accountability and Control as Catalysts for Strategic Exploration and Exploitation: Field Study Results. *Harvard Business School - Working papers*, pp. 10-51.
- Tessier, S., & Otle, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, V. 23, pp. 171– 185. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003
- Tuomela, T. S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16, pp. 293–320.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32, pp. 757–788.