

## AREA TEMATICA: FINANÇAS

### TOMADA DE DECISÃO E CONTABILIDADE: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADEMICA ENTRE OS ANOS 2002 A 2018

#### RESUMO

O presente trabalho visa mapear no que diz respeito ao tema tomada de decisão e contabilidade, com o propósito de inter-relacionar ambas, uma vez que se faz uso do estudo bibliométrico. tendo por característica ser uma técnica quantitativa e estatística para medir índices de produção e disseminação do conhecimento. bem como, acompanhar o desenvolvimento de diversas áreas científicas e feita por indicadores bibliométricos, que se dividem em indicadores de qualidade, importância e impacto científicos. Como procedimento metodológico, foi realizada uma pesquisa em trabalhos acadêmicos na base de dados Scientific Electronic Library Online - *SCIELO*. Por sua alta credibilidade em decorrência as publicações inseridas nesta. nos resultados observa-se como principal fator da pesquisa, quantidade de artigos, o tempo levando em consideração anos completos entre 2002 a 2018 e os artigos mais recentes. Dessa forma tendo em vista, para a problemática analisar como anda as pesquisas conforme o tema abordado e sua relevância.

**Palavras-chave:** Tomada de Decisão, Contabilidade, Bibliometria, Contabilidade Gerencial.

#### ABSTRACT

This paper aims to map with regard to the subject of decision making and accounting, with the purpose of interrelating both, since the bibliometric study is used. Its characteristic being a quantitative and statistical technique to measure indices of production and dissemination of knowledge. as well as monitoring the development of various scientific areas and made by bibliometric indicators, which are divided into indicators of quality, importance and scientific impact. As a methodological procedure, a research in academic works was carried out in the Scientific Electronic Library Online - *SCIELO* database. For its high credibility as a result of the publications inserted in this. In the results, the main factor of the research is the number of articles, the time considering full years from 2002 to 2018 and the most recent articles. Thus, in view of the problem to analyze how the research is going according to the topic addressed and its relevance.

**Keywords:** Decision Making, Accounting, Bibliometric, Managerial Accounting.

---

## INTRODUÇÃO

O processo de tomar decisão é descrito por ser afetado pela visão de cada um, na medida em que, segundo Angeloni (2003), pessoas diante de um mesmo fato tendem a interpretá-lo segundo visões próprias, levando a percepções diferentes. Portanto, no processo decisório é necessário considerar diferentes visões para com isso impedir interferências que possam gerar danos.

Com isso, Peter Drucker (2001) define a decisão como o desenvolvimento do raciocínio com foco na escolha, considerando a existência do certo ou errado. Da mesma maneira, Drucker (2001) defende a atenção do gestor em relação a sua percepção do que ocorre no mundo. De acordo com o autor, esse processo decisório irá gerar uma influência na forma como a organização será vista, tornando-se fator determinante na tomada de decisão. Assim, a empresa faz uso de outros pontos de vistas criando planos estratégicos para uma decisão mais efetiva para a organização, evitando ações negativas futuras. O uso da contabilidade traz métodos que possibilitam uma visão mais assertiva para a tomada de decisão.

De fato, para conseguir ter um melhor desempenho na tomada de decisão é essencial ter informações que possam agregar no momento em que está se dando esse processo. Cabe ao gestor conseguir a solução que mais se adequa à organização diante de um problema. Seguindo esse mesmo pensamento, Certo (2005, p.123) defende que decisão é a escolha feita entre duas ou mais alternativas disponíveis e que “[...] tomada de decisão é o processo de escolha da melhor alternativa,” ou a que mais beneficiará a organização.

A relação entre a tomada de decisão e contabilidade esta ligada aos métodos gerenciais que a contabilidade faz uso para se ter informações precisas de dados que sejam relevantes, precisos e que mostrem possíveis falhas e acertos que possibilite apresentação de soluções com as informações prestadas. Sob o mesmo ponto de vista a contabilidade gerencial, segundo Pizzolato (2000, p. 195) “produz informação útil para a administração, a qual exige informações para vários propósitos tais como: auxílio no planejamento; na medição e avaliação de desempenho; na fixação de preços de venda e na análise de ações alternativas.” Da mesma forma para Atkinson et al (2000 p. 36) “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”.

Para uma melhor escolha no processo decisório, é preciso fazer uso de conhecimento racional, métodos que melhor possam prestar auxílio para inter-relacionar a contabilidade e administração, construindo então técnicas próprias. E com base no que foi descrito que surge o seguinte problema de pesquisa: Como se encontra a produção acadêmica conforme o tema abordado e qual sua relevância para a pesquisa?

Este trabalho tem como objetivo geral, mapear a produção acadêmica sobre tomada de decisão e contabilidade entre os anos 2002 a 2018. Procura-se saber como se encontra a pesquisa acadêmica, bem como a produção por parte dos pesquisadores. De uma maneira um pouco mais detalhada, teremos a oportunidade de analisar quanto ao que diz respeito ao processo de tomada de decisão junto ao que é defendido por cada autor. E ainda, será verificada como se dá a relação da contabilidade e tomada de decisão dentro das organizações.

As informações que serão evidenciadas neste trabalho agregam valor no que diz respeito ao âmbito acadêmico e organizacional, se mostrando relevante, visto que o tema está tão presente na rotina dos gestores. Segundo Oliveira (2004), essa solução de problemas consiste na “conversão das informações analisadas em ação.

Os desafios impostos levam os administradores a buscar informações que espelhem fielmente a real situação das organizações, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz, para alcançar os resultados pretendidos.”

Desde o tempo de Braga (1987), os estudos teóricos e as pesquisas feitas sobre o processo decisório e afins têm obtido cada vez mais atenção. Para a autora, isso se dá “principalmente porque este parece ser um aspecto fundamental dos papéis de liderança e é, também, muito relevante para um efetivo desempenho administrativo e organizacional”.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Tomada de decisão devem ser fundamentadas**

Os bons resultados de uma empresa dependem de decisões bem tomadas. Dessa forma, Daft e Weick (2005) destacam que a tomada de decisão geralmente faz parte dos processos de informação e interpretação nas organizações, e que as decisões estão associadas aos diversos modos de interpretação. Padoveze (2012) afirma que não há modelos específicos de relatórios, pois cada informação deve ser apresentada e desenvolvida sendo adaptada para o gestor tomador de decisão.

Portanto fica entendido que uma decisão não pode ser tomada por acaso, pois junto da mesma virá o pós-decisão, de modo que quem mais sofre as consequências sempre será a organização.

Em virtude do que já foi discutido, sob o tema em questão trabalhado com relação entre tomada de decisão e contabilidade. O que faz o conhecimento ser valioso para organizações e indivíduos é a capacidade do conhecimento tornar capaz melhores medidas nas decisões tomadas com uma fundamentação. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 8):

Correlacionar conhecimento e decisão são uma tarefa espinhosa por duas razões. Primeiro, é simplesmente difícil vincular um conhecimento específico ou mesmo informações específicas a consequências específicas resultantes nas decisões. Se já é complicado identificar o conhecimento usado nas decisões ou na solução de problemas, mais complicado ainda é tentar correlacioná-lo às consequências e resultados destas, sobretudo no que respeita às decisões estratégicas.

Nesse sentido, Shimizu (2006) afirma que o processo de decisão de uma organização deve ser estruturado e resolvido de modo formal, detalhado, consistente e transparente, tendo em vista que os problemas que demandam decisões são amplos e complexos, envolvem riscos e incertezas, bem como a opinião e a participação de muitas pessoas. Com isso o autor demonstra que para a organização não é interessante ter apenas a melhor decisão do momento, mas, também, conhecer alternativas possíveis.

Dentro da visão racional do conhecimento e de decisões salienta-se que o tomador de decisões precisa fazer uso do conhecimento para conseguir chegar próximo de decisões precisas e de qualidade. Teodósio, Silva e Rodrigues (2007, p. 2) afirmam que o processo decisório racional está estruturado da seguinte forma:

a) Detecção do problema: através dos sensores que a organização possui e que possibilitam aos gestores tomar conhecimento das disfunções organizacionais, que as levam para caminhos diferentes dos planejados, comprometendo a consecução de suas metas;

b) Início do fluxo do processo decisório:

Coleta de informações: fase de diagnóstico, reunião da maior quantidade de dados possíveis;

- Análise criteriosa de informações: estabelecimento de uma correlação das informações coletadas com variáveis presentes no ambiente, atribuindo-lhes relevância, para serem utilizadas na solução de problemas;
- Identificação de alternativas: busca de alternativas para eleger um critério de julgamento das alternativas propostas, através de uma lista de quesitos com pesos de importância para a organização[...].

Com base nisso os autores Robbins e Decenzo (2004, p. 81) afirmam que:

A certeza infere que um gerente pode tomar uma decisão precisa porque o resultado de cada alternativa é conhecido. No mundo real, sabemos que esse não é o caso. Quando tomadores de decisão não têm pleno conhecimento do problema e não conseguem determinar nem mesmo uma probabilidade razoável de resultados alternativos, eles precisam tomar sua decisão sob uma condição de incerteza.

Entende-se que muitas vezes, para agir com racionalidade, no decorrer do processo decisório, é necessário uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões, pois é importante considerar que não existe um modelo concreto e pronto, mais sim um conjunto de ideias que auxiliam em uma determinada decisão.

### **Tomada de decisão refletem no resultado das empresas**

Bem como a tomada de decisão com informações precisas gerar melhorias para a organização, ela também é quem vai determinar como a organização deverá seguir com o retorno da decisão tomada, ficando entendido que “a tomada de decisão é o processo de identificar os problemas e as oportunidades e em seguida solucioná-los. A tomada de decisão envolve esforços antes e depois da escolha real.” (DAFT, 2005, p.196). Em consonância com Deitos (2003) desde que projetado para atender à necessidade de informações gerenciais dos usuários, pode conferir a qualquer empresa, independentemente do porte, maior segurança no processo de tomada de decisões. Logo que para o autor no ato de decidir algo implicará em ter um plano bem elaborado, para com isso poder se ter a resolução do problema que será fator determinante para a organização de tal forma que o gestor responsável pela decisão saiba o que ele está fazendo dentro dos objetivos fins da organização.

Contudo, segundo (MONTANA; CHARNOV, 1999), isso é possível somente nas situações mais simples e rotineiras da empresa. Em situações mais complexas, onde não são conhecidos todos os possíveis resultados, a administração normalmente enfrenta um grau de risco bem maior para a tomada de decisão que precisa ser efetuada. Seguindo esse pensamento, também relatam que pode decorrer dos seguintes fatores: 1) variáveis demais na situação; 2) poucas variáveis na situação, mas falta de conhecimento suficiente sobre elas; ou 3) variáveis demais e falta de conhecimento sobre elas.

Segundo Foden (1994), para se ter ideia de qual o melhor caminho seguir em uma decisão o gestor não deve ignorar aspectos considerados estratégicos:

- 1) entender o mercado em que a empresa atua;
- 2) aproveitar ao máximo as tecnologias, tanto aquelas direcionadas aos processos industriais quanto aos comerciais e organizacionais, e;
- 3) conseguir eficiência nos processos e eficácia nos objetivos, principalmente na implementação das decisões e nos cuidados com a imagem, tendo como foco principal extrair o melhor das pessoas.

Decisões são tomadas a todo instante nas organizações. Elas “constituem o conteúdo do trabalho diário dos administradores” (EMMERICH, 1962, p. 161) e são uma “atividade crucial para as organizações” (FREITAS *et al.*, 1991). Morgan (1996, p. 171) ressalta que “as organizações são, em larga escala, sistemas de tomada de decisões” e Simon (1965) cita que as atividades nas organizações são, essencialmente, atividades de tomada de decisão e resolução de problemas. Os novos modelos de gestão que surgirão cada vez mais nos dias atuais nas empresas trarão consigo inovações para poder com isso, diminuir os degraus hierárquicos, fazendo com que mais pessoas passem a participar das decisões empresariais Drucker (2001). Seguindo o mesmo ponto de vista para Ansoff (1977, p.30):

A decisão estratégica preocupa principalmente com problemas externos, ou com a empresa e seu ambiente. As decisões táticas preocupam-se com a estruturação dos recursos da empresa, de modo a criar alternativas de execução que visam aos melhores resultados. As decisões operacionais visam a maximizar a eficiência do processo de conversão dos recursos, a rentabilidade das operações correntes. Embora distintas todas as decisões interajam entre si, são interdependentes e complementares.

### **Contabilidade é a principal ferramenta para a tomada de decisão**

Tomar decisões é a principal função de um administrador de empresas. Sabendo que não existe uma decisão perfeita, é necessário pesar as vantagens e desvantagens de cada alternativa para assim escolher a melhor, considerando a que visa o desempenho mais econômico, para a satisfação de todos os envolvidos na situação. Autores como Certo (2005), Chiavenato (2010), Maximiano (2009) e Robbins (2010) descrevem o processo de tomada de decisão como uma atividade passível de erros, pois é afetada pelos traços pessoais e percepção do tomador de decisões.

Machado, Rapé e Souza (2015) enfatizam que tomar decisão vai além de uma simples aprovação, é necessário que o tomador de decisão tenha conhecimento suficiente de todos dos processos que resultam o acontecimento em questão e Marion (2005) afirma que a contabilidade é a linguagem dos negócios, que mede os resultados das empresas, avalia o desempenho dos negócios, dando diretrizes para tomada de decisões entende-se que a contabilidade:

[...] vem atendendo de maneira a proporcionar subsídios estratégicos nas tomadas de decisões nas mais diversas áreas das empresas, visando a melhora nos processos internos, diminuição de custos, alavancagem operacional e otimização dos recursos com pessoal. (MACHADO, RAPÉ e SOUZA, 2015, p. 1).

Stroeher e Freitas (2006) afirmam que “a contabilidade possibilita à empresa coletar, processar e relatar informação para uma variedade de decisões operacionais e administrativas.” Assim, em vista a inter-relação entre a Tomada de Decisão e a Contabilidade, uma empresa deve se estruturar de maneira adequada e competitiva, sendo necessário o desenvolvimento de Processos de Planejamento Estratégico, para identificar a posição do mercado onde atua, avaliar melhor os tipos de decisões que precisam ser tomadas e alcançar os objetivos traçados, para aumentar seus lucros e resultados. O que se entende em MARION (2011 p.16) ao afirmar que “a contabilidade é importante no processo de tomada de decisão porque coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados”. Para Padoveze (2012

p. 28), “a função contábil na empresa e, conseqüentemente, sua grande importância implicam um processo de acompanhamento e controle que perpassa todas as fases do processo decisório[...]”. Fato que Machado, Rapé e Souza (2015, p. 9) enfatizam ao afirmar que:

É necessário dentro do ciclo da tomada de decisão identificar o problema e analisar todas as alternativas existentes para eliminá-lo, seguindo os padrões já estabelecidos nos processos de planejamento e controle, para que através das informações levantadas, seja possível chegar a uma decisão com menos risco e o menor custo possível[...].

Portanto, entende-se que a contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Para Limeira *et al* (2010, p. 22) “a informação contábil é de grande utilidade no planejamento empresarial, na medida em que permite estabelecer padrões”. Estando diretamente ligada ao planejamento e controle de uma organização, ambos como instrumentos de administração para os gestores, visando ajudar uma empresa a ficar sob controle, identificar quando o processo está fora do controle e dar suporte à aprendizagem da empresa.

### **Tomada de decisão e contabilidade**

Para Szilagyi e Wallace (1980), os mesmos relatam que existe três níveis de decisões nas organizações: individuais, nos quais os indivíduos possuem objetivos próprios; de grupo, onde se buscam consensos relativos a normas de produção; e, por último, em níveis mais altos, por meio dos quais o processo decisório estabelece metas e estratégias organizacionais que permitem alcançá-las. Sendo assim, dentro da organização os autores demonstram que existem os objetivos pessoais por parte de cada um dos colaboradores no momento da tomada de decisão, como também os objetivos comuns, sendo estes os objetivos coletivos que todos estão envolvidos para um meio fim e o de alto nível que este vem de cima para todos os outros setores da organização tendo já metas e planos para o alcance desses objetivos.

Dessa forma, Drucker (2002) expoe sobre:

uma decisão é desenvolvimento de um raciocínio. É uma escolha entre alternativas. Raramente é uma opção entre o certo e o errado. Na melhor das hipóteses é uma escolha entre o “quase certo” e o “provavelmente errado” – porém, muito mais frequentemente, é uma escolha entre dois cursos de ação, não sendo nenhum deles mais certo do que o outro (DRUCKER, 2002, p.119).

Choo (1998, p.300) destaca que não só na tomada de decisões, mas também na busca de informação, a busca da solução satisfatória é uma regra. A busca é sempre induzida pelo fracasso, ou seja, ela começa quando o desempenho cai abaixo de um nível aceitável e para ou decresce quando o desempenho atinge o nível desejado (CHOO, 1998, p. 269). Com isso, o tomador de decisão ele assume riscos, estes que podem trazer a queda da organização e sempre que possível dentro da tomada de decisão deve-se atentar aos detalhes que vão surgindo para prever possíveis imprevistos.

Com base nisso, segundo Orrú (1990, p. 12) “a Contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades”. Portanto, na visão de alguns estudiosos: o objetivo básico da contabilidade, pode se resumir no fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais Ludícibus (1995, p. 21). Dessa forma Favero *et al* (1997, p. 13): “[...] os

objetivos estão definidos como as informações que deverão ser geradas para que os diversos usuários possam tomar conhecimento da situação da organização em dado momento, com a finalidade de tomar as decisões que considerarem necessárias.” Franco (1997, p. 19), descreve igualmente que a contabilidade fornece informações, interpretações e orientações sobre a composição e as variações do patrimônio, para a tomada de decisões de seus administradores. Dessa forma, levando em consideração todas essas informações que a contabilidade presta para os administradores e tomadores de decisões das organizações.

## **METODOLOGIA**

Esse trabalho foi desenvolvido como uma pesquisa do tipo bibliométrica, cuja relevância tem sido essencial em análises no contexto acadêmico, sendo uma “técnica quantitativa e estatística de medição de índices de produção e disseminação de conhecimento científico” (ARAÚJO, 2006, p. 12) para fins de avaliar a produção acadêmica sobre tomada de decisão e contabilidade em publicações indexadas na principal coleção da base de dados Scientific Electronic Library Online - *SCIELO*. Este tipo de pesquisa foi primeiramente proposto por Pritchard (1969) e sua utilização, conforme Raising (1962) tem como intuito a investigação de um determinado campo da ciência a partir de sua evolução histórica, produção nacional e internacional de livros e artigos e a sua utilização. Na visão de Pritchard (1969), Sancho (2002) e Lopes *et al.* (2012), a bibliometria possui as seguintes características: 1) apontar os estudos em crescimento, 2) identificar a relação de determinados temas científicos, 3) medir o impactos das revistas científicas, e 4) verificar as instituições de ensino e autores que mais possuem produção acadêmica.

Na utilização da bibliometria, Koskinen *et al.* (2008) ressaltam a importância na seleção da base de dados a ser utilizada na pesquisa. Dessa forma, foi escolhida como base de dados a Scielo, que é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros, por conta do seu reconhecimento dentro do ambiente acadêmico. Os procedimentos usados para a análise bibliométrica seguem três etapas semelhantes àquelas propostas por Santos *et al.* (2014): a escolha da base de dados e os critérios a serem utilizados para a coleta; a própria coleta de dados; e a representação e análise dos dados.

Em relação aos procedimentos usados na coleta de dados, foi usada a base de dados Scielo, também foi usado o período do tempo estipulado para anos completos (2002-2018) com fim de dar possibilidade à replicação ou atualização desta pesquisa sem a necessidade de ter que fazer desde o início. Assim, em ordem, foram definidos os seguintes termos de busca: “tomada\* de decisão”; e (and) “contabilidade”; ou (or) tópico: “tomada\* de decisão”; and “ciência\* contáb\*”. Sendo utilizados “asteriscos” \* para indicar possibilidades de plural nas palavras. A coleta foi realizada a partir da busca destes termos no título dos artigos, resumos, palavras-chave do autor e palavras-chave criadas (*keywords plus*).

Após a coleta de dados foi realizada a análise do material a partir da exportação destes dados para o pacote de software de análise bibliométrica HistCite™, com a finalidade de organização das informações facilitando as análises dos resultados gerais do levantamento bibliométrico, distribuição anual das publicações, top periódicos com mais artigos publicados, autores com maior número de publicações, quantidade de artigos por país de origem das instituições de vínculo dos autores e os artigos mais recentes procurados na Scielo. Os resultados e discussões se apresentam na seção seguinte.

## ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Resultados

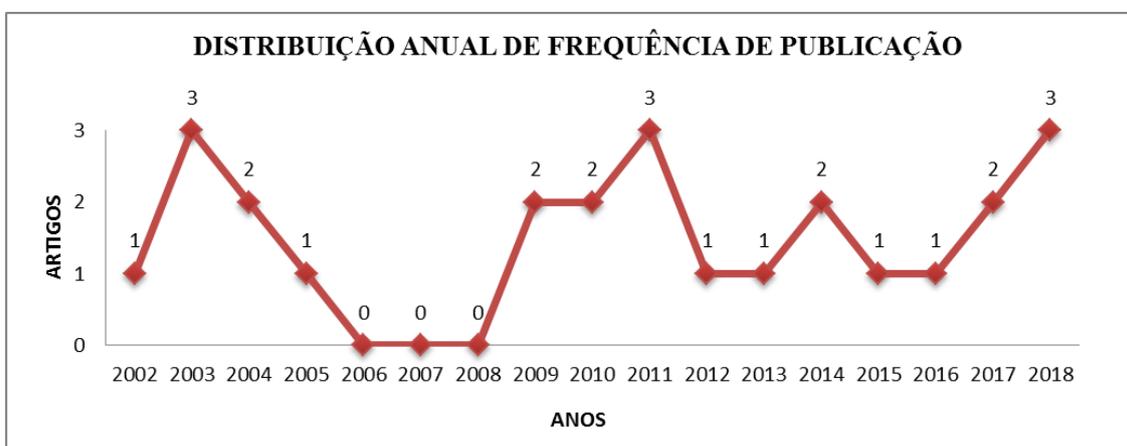
**Tabela 1:**  
**Resultados Gerais do Levantamento Bibliométrico (2002-2018)**

Dados Bibliométricos	Quantidade
Publicações (artigos)	25
Periódicos indexados	11
Autores	77
Instituições (vínculos dos autores)	36
Países	4
Referências citadas	848

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da *Scielo*.

A tabela 1 com os resultados gerais do levantamento bibliométrico traz os dados bibliométricos contendo publicações, periódicos indexados, autores, instituições ou vínculos entre autores, países e as referências, contendo sua respectiva quantidade de cada dado citado. Sendo utilizado a plataforma do pacote de software de análise bibliométrica HistCiteTM, dando possibilidade de organizar as análises dentro do padrão de pesquisa.

**Figura 1. Distribuição das publicações (2002-2018)**



**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da *Scielo*.

A figura 1 com a distribuição anual de frequência de publicação, tem foco em analisar dentro os anos de 2002 a 2018, como está a produção acadêmica com relação ao assunto pesquisado. Sendo utilizado a plataforma do pacote de software de análise bibliométrica HistCiteTM, dando possibilidade de organizar as análises dentro do padrão de pesquisa.

**Tabela 2:**  
**Top Periódicos com mais artigos publicados (2002-2018)**

Periódicos	Quantidade de Artigos	Citações	Citações/Quantidade
Revista Contabilidade & Finanças	7	7	1
Revista de Administração Pública	4	1	0,25
Tourism & Management Studies	4	1	0,25
Gestão & Produção	2	1	0,5
Production	2	4	2
Acta Amazonica	1	4	4
Cuadernos de Contabilidad	1	0	0
Rem: Revista Escola de Minas	1	0	0
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	1	1	1
Revista de Administração (São Paulo)	1	2	2
Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa	1	0	0

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da *Scielo*.

A tabela 2 com Top periódicos com mais artigos publicados, teve principal foco nas análises dos 12 periódicos com maior número de publicação, a quantidade de artigos publicados, citações e citações/quantidade. Os periódicos de 1 a 5 apresentam uma variação de 7 a 2 artigos publicados, de 6 a 12 estão todos aqueles abaixo de 2. Sendo utilizado a plataforma do pacote de software de análise bibliométrica HistCiteTM.

**Tabela 3:**  
**Quantidade de artigos por país de origem das instituições de vínculo dos autores**

País	Quantidade	Citações
Brasil	19	18
Portugal	3	2
Espanha	2	0
Costa Rica	1	0

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da *Scielo*.

A tabela 3 com quantidade de artigos por país de origem das instituições de vínculo dos autores, observa-se que o Brasil teve maior índice de quantidade e citações. Sendo utilizado a plataforma do pacote de software de análise bibliométrica HistCiteTM, dando possibilidade de organizar as análises dentro do padrão de pesquisa.

**Tabela 4:****Artigos mais recentes**

<b>Autor(a)(es)/ano</b>	<b>Título</b>	<b>Fonte</b>	<b>Citações</b>
Pinho, A. J. A. G. do; Barros, A. M. A. de. (2002)	Políticas ambientais nas empresas brasileiras: análise de conteúdo	Resvista Escola de Minas	0
Catelli, A. et al. (2003)	Gestão econômica de investimentos em ativos fixos	Revista Contabilidade & Finnanças	0
Santos, R. dos. (2003)	"Jogos de empresas" aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de contabilidade	Revista Contabilidade & Finnanças	4
Souza, M. A. de; Lisboa, L. P; Rocha, W. (2003)	Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais	Revista Contabilidade & Finnanças	0
Antunes, M. T. P; Corrar, L. J; Kato, H. T. (2004)	A eficiência das informações divulgadas em "melhores & maiores" da revista exame para a previsão de desempenho de Empresas	Revista Contabilidade & Finnanças	1
Nunes, L. da C. F; Serrasqueiro, Z. M <sup>a</sup> . Da. S. (2004)	A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas	Revista Contabilidade & Finnanças	2
Barrella, F. A. Et al. (2005)	Ferramenta para tomada de decisão considerando a interação dos sistemas de produção e o meio ambiente	Production Acta Amazonica	3
Fearnside, P. M. (2009)	Global warming in Amazonia: impacts and Mitigation	Revista de Administração Pública	4
Almeida, A. G. de; Borba, J. A; Flores, L. C. da. S. (2009)	A utilização das informações de custos na gestão da saúde pública: um estudo preliminar em secretarias municipais de saúde do estado de Santa Catarina	Gestão & Produção	0
Queiroz, J. A. de; Rentes, A. F. (2010)	Contabilidade de custos vs. contabilidade de ganhos: respostas às exigências da produção enxuta		1

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da *Scielo*.

A tabela 5 expressa as publicações mais recentes relacionadas à temática. Os dados abrangem pesquisas do ano de 2002 a 2010, totalizando 10 artigos. Pinho e Barros (2002), descreve a análise de conteúdo realizada em 136 Políticas Ambientais-PAs de empresas operando no Brasil, certificadas segundo os requisitos da NBR ISO 14001:1996. Os autores trabalharam o conteúdo das PAs, analisando processo de tomada de decisão gerencial, em face de outras manifestações explicitando a postura da empresa em relação ao atendimento dos requisitos legais e à oferta de benefícios para a sociedade.

Catelli, *et al.* (2003), observou o patrimônio líquido como o coração da

empresa, e de que sua variação expressa o resultado econômico e considera a empresa como conjunto de áreas de responsabilidade conceituadas como centros de resultado, identificando a contribuição de cada área envolvida na decisão. A pesquisa possibilitou a análise de desempenho a partir de parâmetros de fato controláveis pelos gestores. Concluiu-se que reconhecimento e, com este, a própria consecução dos resultados sob a forma de margens de contribuição das decisões permite a otimização operacional, financeira, econômica e patrimonial do investimento, como evento gerador de riqueza.

Santos (2003), demonstra práticas de jogos para auxiliar e tornar mais flexível os relatórios contábeis, com isso, tornando-se uma ferramenta que permite diferentes formas de avaliação do patrimônio e apuração do resultado, e também usuários que necessitam de informações diferenciadas.

Souza, Lisboa (2003), partindo de uma visão semelhante, com o estudo das práticas de Contabilidade Gerencial. Teve como objetivo identificar as práticas contábeis gerenciais atualmente usadas, bem como verificar o nível de reconhecimento que a gestão empresarial dedica à validade prática dos novos procedimentos recomendados.

Antunes, Corrar e Kato (2004), em seu trabalho descreveram como os gestores necessitam e buscam informações de fácil acesso que permitam fazer projeções, a fim de contribuir para o processo de tomada de decisão e de controle. O objeto de estudo foi a amostra das maiores empresas do setor do Comércio.

Nunes e Serrasqueiro (2004), objetivaram analisar a importância da informação contábilística atribuída pelos empresários/gestores das pequenas empresas na tomada de decisão estratégica, assim como, verificar se existem grupos distintos de empresas e se esses grupos se distinguem entre si. Como resultados, os autores evidenciaram que os gestores atribuem uma maior importância à informação contábilística nas decisões de investimento e operacionais do que nas decisões de financiamento e distribuição de dividendos.

De acordo com Barrella, *et al.* (2005) buscou assim como o primeiro citado acima, entender a análise energética como uma ferramenta de análises de produtos, processos e setores industriais, considerando sua interação com o meio ambiente dessa forma preocupando-se no fator meio ambiente. concluindo que a representação gráfica facilita a interpretação dos dados para engenheiros e administradores, auxiliando e acelerando as tomadas de decisão, e é uma ferramenta útil para mostrar avanços e melhorias de produtos e processos para investidores, podendo ser, também, utilizada para facilitar a interpretação de relatórios públicos ambientais.

Fearnside (2009) trata da forma como aquecimento global tem impactado na Amazônia, e, ao mesmo tempo, como a manutenção da floresta amazônica oferece uma das opções mais valiosas e baratas para mitigar as mudanças climáticas.

Almeida, Borba e Flores (2009), o artigo analisa o uso das informações de custos pelos gestores de 20 grandes secretarias municipais da saúde do estado de Santa Catarina. Analisando o perfil dos gestores entrevistados, verificando a existência ou não de sistemas de custos implantados nessas secretarias, avaliando a percepção desses gestores sobre a utilização das informações de custos no processo de tomada de decisão e identificando quais informações de custos são utilizadas atualmente na gestão desses órgãos.

Queiroz e Rentes (2010), confrontam os pressupostos do mundo dos custos e do mundo dos ganhos com os princípios enxutos, concluindo que existe uma maior e melhor adequação da contabilidade de ganhos à produção enxuta. Os autores ainda

afirmam que a falta de habilidade em administrar faz que as empresas que aplicam a contabilidade de custos não consigam avaliar adequadamente seus resultados, comprometendo a continuidade do processo decisório.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho foi desenvolvido como uma pesquisa do tipo bibliométrica, cuja relevância tem sido essencial em análises no contexto acadêmico. Tendo em vista que a bibliométrica é um método de análise quantitativa para a pesquisa científica, com a finalidade de mensurar a contribuição do conhecimento científico derivado das publicações em determinadas áreas. Essa pesquisa partiu da inter-relação entre Tomada de Decisão e a Contabilidade, tendo como objetivo a análise da produção acadêmica entre os anos 2002 a 2018 e dessa forma foi identificado que o tema ainda continua atual por sua referência na procura por informação não apenas acadêmica, mas por parte de gestores que buscam mais razão na tomada de decisão e o trabalho vem de forma interdisciplinar destacar a importância da tomada de decisão e da contabilidade integrando ambas, demonstrando assim, a capacidade que o tema possui para atingir novos pensamentos e percepções.

O estudo proporcionou uma visão abrangente sobre as produções acadêmicas relacionadas a temática central. Os artigos procurados na coleção de base de dados, SCIELO (Scientific Electronic Library Online). Ao organizarmos as informações facilitou-se as análises dos resultados gerais do levantamento bibliométrico, como tem sido a distribuição anual das publicações, quais autores com maior número de publicações, quantidade de artigos por país de origem das instituições de vínculo dos autores e os artigos mais recentes, focando na contabilidade como aspecto estratégico nas empresas, especialmente no tocante ao processo decisório.

Os resultados e discussões apresentados ao longo dessa pesquisa identificou que a contabilidade é uma grande aliada no processo de tomada de decisão. Nesse sentido, observou-se que ela está diretamente ligada ao planejamento e controle de uma organização, como instrumento de auxílio para os gestores objetivando melhorar a qualidade das operações, diminuir os custos para então encontrar soluções. Os 25 trabalhos destacados na análise destacam como a contabilidade se torna uma aliada forte na decisão final e todos deixam uma contribuição, desde na busca por novas alternativas e conhecimento para conseguir ter algo mais assertivo, até mesmo em ferramentas que auxiliam com maior flexibilidade em um contexto amplo, levando em consideração que a decisão não está focada apenas em quem está acima, mas visando o todo que contribui para que essa decisão se torne a mais adequada possível.

## REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>. Acesso em 17 out. 2019.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- ARAUJO, L. C. G. de. **Organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2006. v. I e II.
- ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRAGA, N. **O processo decisório em organizações brasileiras**. Revista de Administração Pública, Vol. 21, Nº. 03. 1987. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9747/8772>>. Acesso em: 28 out 2019.

CERTO, Samuel C. **Tomada de decisões**. In: . Administração moderna. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005. cap. 7, p. 123-145.

CERTO, S. C; PETER, J. Paulo. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1998.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. P. 539.

**CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI)**, 3º, 2006, São Paulo. Anais...São Paulo: FEA/USP, 2006. p. 233, 1 CD-ROM.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2006.

DAFT, R. L. **Administração**. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DAFT, R. L.; WEICK, E. K. **Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo**. *Revista de Administração de Empresas*. v. 45, n. 4, p. 73-86, 2005.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998, 3a ed.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEITOS, M.L.M.S. Conhecer as especificidades das pequenas e médias empresas: uma necessidade que se impõe ao contador. **Revista do CRCPR**, ano 27, n.136, maio/jun./jul./agos. 2003. Disponível em:<[www.crcpr.org.br](http://www.crcpr.org.br)>. Acesso em: 13 fev. 2020

DRUCKER, Peter. **Administração Lucrativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.  
. *O líder do futuro*: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

DRUCKER, P. F. **O Melhor de Peter Drucker**: a administração; São Paulo. Nobel, 2001.

EMMERICH, Herbert. **O processo decisório**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1962.

FAVERO, Hamilton Luiz; *et. al.* **Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas. 1997, 270 p.

FAPESP. BIREME. CNPQ. **SciELO - Scientific Electronic Library Online**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.scielo.br/?lng=pt>> Acesso em: 14 novembro 2019.

FODEN, John. **Está decidido: tudo o que um executivo não pode ignorar no processo de tomada de decisões**. São Paulo: Saraiva, 1994.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997, 407 p.

FREITAS, Henrique *et al.* **Informação e decisão**: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1991.

GOMES, D. T.; GUERRA, P. V.; VIEIRA, B. N. **O desafio do empreendedorismo feminino**. In: XXXV Encontro da Anpad, 2011, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 305 p.

KOSKINEN, J. *et al.* **How to use bibliometric methods in** evaluation of scientific research? An example from Finnish schizophrenia research. *Nordic Journal of Psychiatry*. 62, n. 2, p. 136-143, 2008.

LIMEIRA, A. L. F. *et al.* **Contabilidade para executivos**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MACHADO, J. R.; Rapé, S. F. L.; Souza, S. R. (2015). **Contabilidade Gerencial e sua Importância Para a Gestão e Tomada de Decisão das Empresas Contemporânea**. Acessado em: Disponível em <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n11/ARTIGO-CONTABILIDADE-GERENCIAL-OPET.pdf>.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 11. Ed São Paulo: Atlas, 2005.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 5ª Ed. Atlas. São Paulo, 1998.

. **Contabilidade Empresarial**. 11ª Ed. Atlas. São Paulo, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294p.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, Bruce. H. **Administração**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. de. P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.

ORRÚ, Mussolini. **Contabilidade geral**. São Paulo: Scipione, 1990.

PADOVEZE, Clóvis. Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis. Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PIZZOLATO, N. D. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Makron Books, 2000. P. 193 - 209.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, 25, n. 4, p. 348-349, 1969.

ROBBINS, S. P. E.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração: conceitos e aplicações**, São Paulo: Prentice Hall 2006.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 633 p.

SANTOS, J. L. S.; KALSING, M.; HANSEN, P. B. **Redes de cooperação interorganizacional: uma análise sistemática da produção científica na Web of Science de 1981-2013**. **Anais... XVII Semead, Seminários em Administração**, São Paulo, 2014.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

STROBINO, M. R. C.; TEIXEIRA, R. M. **Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba**. *Revista de Administração*, v. 49, n. 1, p. 59-76, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303387> Acesso em: 21 outubro 2019.

STROEHER, A. M.; FREITAS, H. **Identificação das necessidades de informações contábeis de pequenas empresas para a tomada de decisão organizacional**. In: SZILAGYI, A. D. Jr; WALLACE, M. J. Jr. **Organizational behavior and performance**. 2. ed. Santa Monica, California, Goodyear Publishing, 1980. p. 401.

TEODÓSIO, A. S; SILVA, E. E; RODRIGUES, F. R. G. **Discutindo o processo decisório: a contribuição dos principais modelos de análise**. Disponível em: Acesso em: 28 out. 2019.