



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**WILSON GAMA NETO**

**EFEITOS DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO JUNTO AOS MODELOS  
DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS E DE CONTROLADORIA NO  
BRASIL.**

**MACEIÓ**

**2024**

**WILSON GAMA NETO**

**EFEITOS DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO JUNTO AOS MODELOS  
DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS E DE CONTROLADORIA NO  
BRASIL.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Ciências  
Contábeis da Universidade Federal de  
Alagoas, Campus A.C. Simões, como  
requisito parcial para a obtenção do  
título de Bacharel em Ciências  
Contábeis

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Natallya  
Almeida Levino.**

**MACEIÓ**

**2024**

**Catálogo na Fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

- G186e Gama Neto, Wilson.  
Efeitos do processo de tomada de decisão junto aos modelos de informações contábeis gerenciais e de controladoria no Brasil / Wilson Gama Neto. – 2024.  
50 f. : il.
- Orientador: Natallya Almeida Levino.  
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2024.
- Bibliografia: f. 41-45.  
Apêndices: f. 46-50.
1. Tomada de decisão. 2. Modelos de informação. 2. Sistemas de informação. 4. Contabilidade gerencial. 5. Controladoria. I. Ferro, Maria Helena Cavalcante. II. Título.

CDU: 657.05(81)

FOLHA DE APROVAÇÃO

**WILSON GAMA NETO**

**EFEITOS DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO JUNTO AOS  
MODELOS DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS E DE  
CONTROLADORIA NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Ciências  
Contábeis da Universidade Federal de  
Alagoas, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Contábeis.

Aprovado em 14/11/2024

**Banca Examinadora**

---

Dra. Natallya de Almeida Levino  
Faculdade de Economia Administração e Contabilidade  
Universidade Federal de Alagoas

---

Me. Marcia Adriana Magalhães Omena  
Faculdade de Economia Administração e Contabilidade  
Universidade Federal de Alagoas

---

Me. Walter Araujo de Lima Filho  
Universidade de Brasília

Dedico este trabalho à minha família, fonte inesgotável de amor, força e inspiração. A vocês, que sempre acreditaram em mim, mesmo nos momentos mais desafiadores, e estiveram ao meu lado com palavras de incentivo e gestos de carinho. Esta conquista não seria possível sem o suporte incondicional de todos vocês. Cada página deste trabalho é uma extensão da gratidão que sinto por tê-los ao meu lado.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha família: mãe, esposa, filhas e irmãs; pelo apoio durante os anos de renúncias, permitindo que eu tivesse tempo para me dedicar ao curso, muitas vezes em detrimento de dar atenção a elas. Sem o amor e a compreensão de vocês, esta conquista não teria sido possível.

A todos os docentes do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas, que contribuíram para o meu desenvolvimento ao longo dessa jornada acadêmica. Todos os ensinamentos foram essenciais para minha formação.

E por fim, a minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Natallya Almeida Levino, pela disponibilidade, paciência e dedicação ao me guiar durante essa etapa final do curso. Sua orientação foi crucial para a concretização deste trabalho.

“A informação è essencial para criar uma estratégia que antecede uma batalha” (Sun Tzu)

## RESUMO

A proposta deste trabalho versa sobre a análise dos principais efeitos da utilização de tomada de decisão junto aos modelos de informações contábeis gerenciais e de controladoria em aplicação no Brasil. Destarte, a presente pesquisa bibliográfica, qualitativa, básica, explicativa realizou-se por meio de buscas em bases de dados acadêmicos, selecionando fontes primárias relevantes publicadas nos últimos doze anos (2012 a 2024). Todo arcabouço reunido foi verificado por meio de rotinas de catalogação, fichamento, análise e inferência, almejando identificar a relação existente entre os modelos de informação e suas ferramentas com a tomada de decisão, buscando identificar os principais efeitos decorrentes deste sincretismo. Averiguou-se que as principais repercussões da utilização dos modelos de informação junto ao processo decisório são: o auxílio à gestão empresarial eficiente, otimização da tomada de decisão estratégica, a maximização dos recursos e resultados das entidades e o aumento de competitividade junto aos mercados, nos quais se concluiu que, por meio da utilização da modelagem adequada, obteve-se matéria-prima para decisão tempestiva, impactando positivamente no processo decisório, potencializando os resultados organizacionais e a competitividade das empresas brasileiras frente aos mercados internos e externos.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão, Modelos de informação, Sistema de informação, Contabilidade gerencial, Controladoria.

## ABSTRACT

The gap in this work is to analyze the main effects of using decision making together with management accounting and controlling information models in application in Brazil. Therefore, this bibliographical, qualitative, basic, explanatory research was carried out through searches in academic databases, selecting relevant primary sources published in the last twelve years (2012 to 2024). The entire framework assembled was verified through cataloging, filing, analysis and inference routines, aiming to identify the relationship between information models and their tools with decision-making, seeking to identify the main effects resulting from this syncretism. It was found that the main repercussions of using information models in the decision-making process are: aiding efficient business management, optimizing strategic decision-making, maximizing the resources and results of entities and increasing competitiveness in the markets, in which it was concluded that, through the use of appropriate modeling, raw material was obtained for timely decisions, positively impacting the decision-making process, enhancing organizational results and the competitiveness of Brazilian companies in the internal and external markets.

**Keywords:** Decision making, Information models, Information system, Management accounting, Accounting.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Funções da Controladoria.....	20
Figura 2 - Componentes de um Sistema de Informação.....	22
Figura 3 - Grupos de Sistemas de Informação.....	23
Figura 4 - Subgrupos de classificação, Sistemas de Apoio Gerencial. ....	24
Figura 5 - Sistema de Informação Gerencial.....	26
Figura 6 - Quatro perspectivas do Balanced Scorecard.....	30
Figura 7- DuPont Company: sistema de controle do retorno sobre o investimento...30	
Figura 8 – Artigos colecionados x Cerne dos resultados. ....	34

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	Objetivos.....	10
1.1.1	Objetivo Geral.....	10
1.1.2	Objetivos específicos.....	11
1.2	Justificativa .....	11
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
2.1	Dado e informação. ....	13
2.2	Tomada de Decisão.....	14
2.3	Contabilidade Gerencial .....	16
2.4	Controladoria .....	18
2.5	Principais tipos de sistemas de informação contábeis gerencial. ....	21
2.6	Principais tipos de modelos de informação contábil gerencial.....	28
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	32
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	34
4.1	Discutindo a utilização do processo de tomada de decisão no ambiente gerencial.....	34
4.2	Analisando os efeitos da utilização da tomada de decisão no ambiente gerencial com o auxílio dos modelos de informação.....	37
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	39
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	41
	<b>APÊNDICE A</b> - Tabela - Artigos colecionados x Cerne dos resultados. ....	46
	<b>APÊNDICE B</b> - Tabela - Resultado impactados x Frequência.....	50

## 1 INTRODUÇÃO

No momento histórico que remete ao final de segunda revolução industrial, início do século XX, devido ao fértil terreno de desenvolvimento ocorrido nos Estados Unidos da América, iniciaram-se as tratativas e discussões acerca da padronização e utilização de controles patrimoniais nas entidades existentes. Neste contexto, surge o advento da contabilidade gerencial, seara que se utiliza das informações extraídas dos relatórios contábeis para auxiliar o processo de gerenciamento e instrumento de tomada de decisão (Carmo et al., 2021).

Recentemente, como resultado do processo de globalização que gerou maximização da competitividade nas organizações, foi implementada a utilização da contabilidade gerencial como ferramenta de auxílio para a tomada de decisões estratégicas, visando o fornecimento de informações que orientam a formulação de políticas e a avaliação do desempenho organizacional. Segundo Carmo et al. (2021) e Monteiro et al. (2015), a integração de modelos de informação contábil e o papel da controladoria neste ambiente têm ganhado destaque, refletindo a importância dessas ferramentas na gestão eficiente.

Ademais, Morais e Barreto Junior (2018) destacam que a contabilidade gerencial oferece uma visão abrangente do desempenho empresarial, permitindo análises mais profundas. Silva e Souza Junior (2018) reforçam que a controladoria é essencial para antecipar tendências e identificar riscos, contribuindo para a adaptação das organizações a ambientes dinâmicos.

Contudo, Araújo e Razzolini Filho (2017) e Carmo et al. (2021) observam que a eficácia dos modelos de informação depende da integração de dados financeiros e não financeiros, além da necessidade de adaptação a novas demandas tecnológicas. Todo o exposto leva-nos a refletir acerca da problemática de pesquisa proposta no atual estudo, que discutirá sobre os principais efeitos da utilização da tomada da decisão junto aos modelos de informações contábeis gerenciais e de controladoria em aplicação no Brasil.

### 1.1 Objetivos

#### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os principais efeitos da utilização da tomada da decisão junto aos modelos de informações contábeis gerenciais e de controladoria em aplicação no Brasil.

#### 1.1.2 Objetivos específicos

- Apresentar os conceitos básicos do processo de tomada de decisão gerencial e de controladoria;
- Apresentar os conceitos básicos de modelos e sistemas de informação contábeis gerencial;
- Utilização do processo de tomada de decisão no ambiente gerencial e de controladoria;
- Efeitos da utilização da tomada de decisão no ambiente gerencial com o auxílio dos modelos de informação e de controladoria.

#### 1.2 Justificativa

A relevância da investigação dar-se por seu potencial em explicitar os aspectos positivos e os efeitos do processo de tomada de decisão quando integrado aos modelos de informações contábeis gerenciais e de controladoria. Por meio da análise detalhada de como esses modelos funcionam e são utilizados na prática, o estudo visa demonstrar como o tratamento adequado dos dados contábeis podem otimizar o processo decisório nas esferas estratégicas das organizações (Carmo et al., 2021).

Tomando por base o cenário econômico global cada vez mais complexo e competitivo entender a eficácia desses modelos e sistemas é crucial para aprimorar o processo de tomada de decisão, resultando no sucesso e na sustentabilidade das empresas (Alves da Silva et al., 2022).

Neste contexto, pretende-se fornecer percepções valiosas quanto ao suporte ao processo decisório subsidiado pelo aparato tecnológico de informação, modelos e sistemas, buscando esclarecer a mecanicidade desse sincretismo e apontar vantagens competitivas advindas de sua implementação frente aos desafios do

mercado em nosso país (Araújo e Razzolini Filho, 2017; Carmo et al., 2021; Gonçalves e Coutinho, 2018; Marta Filho et al., 2016; Santos, 2021).

Assim, ao aprofundar o entendimento sobre a integração entre modelos de informações contábeis gerenciais e o processo de tomada de decisão, Araújo e Razzolini Filho (2017), o presente trabalho busca evidenciar porque a utilização eficaz desses sistemas pode não apenas melhorar a qualidade das decisões estratégicas, mas também aumentar a eficiência operacional e a competitividade das entidades (Santos, 2021). Para Gonçalves e Coutinho (2018) compreender e otimizar esses processos é fundamental para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das organizações, oferecendo ferramentas concretas que poderão ser aplicadas tanto por gestores quanto por profissionais da área contábil.

Porém, apesar dos avanços e das contribuições significativas dos estudos citados, como os de (Alves da Silva et al., 2022; Araújo e Razzolini Filho, 2017; Carmo et al., 2021; Gonçalves e Coutinho, 2018; Marta Filho et al., 2016; Santos, 2021), ainda existem lacunas importantes no entendimento e na aplicação prática dos modelos de informação contábil gerencial no contexto específico das empresas brasileiras.

De acordo com o universo amostral da investigação, grande parte da literatura foca em abordagens generalistas ou contextos internacionais, deixando espaço para investigações que explorem as particularidades doutrinárias, culturais, econômicas e regulamentares do Brasil. Além disso, há uma carência de estudos que conectem diretamente as ferramentas tecnológicas emergentes, como a inteligência artificial e sistemas integrados, à otimização do processo decisório no nível estratégico.

Assim, o presente estudo busca preencher essas lacunas, ampliando o conhecimento sobre a integração efetiva entre modelos de informações contábeis gerenciais e processos de tomada de decisão no cenário brasileiro.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Evidencia-se, a seguir, a apresentação do arcabouço teórico colecionado junto aos artigos científicos acerca do cerne desta pesquisa, que consiste em analisar os principais efeitos do processo de tomada de decisão junto aos modelos

de informações contábeis gerenciais e controladoria em aplicação no Brasil; apontando e esclarecendo os sistemas de hipóteses levantados, apresentado os conceitos básicos do processo de tomada de decisão gerencial e controladoria, conceituando modelos e sistemas de informação contábil gerencial, discutindo a utilização do processo de tomada de decisão no ambiente gerencial e controladoria e analisando os efeitos da utilização desses modelos na tomada de decisão.

O compilado teórico foi cuidadosamente analisado seguindo os parâmetros determinados conforme a metodologia desta investigação, Silva (2024), alcançando, assim, a base elencada nos capítulos abaixo:

## 2.1 Dado e informação.

Nas organizações existem vários processos e rotinas internas cujas finalidades levaram as ante citadas a atingirem os propósitos de suas fundações, os quais seriam maximizarem seus recursos com a finalidade de gerar lucro. Neste ínterim, atualmente, fatores externos e internos interferem sobre maneira nesses ciclos, levando os gestores a necessitarem de auxílio para melhoria dos acertos em suas ações (Marta Filho et al., 2016).

De acordo com Araujo e Razzolini Filho (2017), a informação deve ser vista como um elemento essencial para aprimorar os processos, produtos e serviços, possuindo um valor estratégico fundamental para as empresas. Desse modo, a idéia da informação como uma ferramenta estratégica desenvolve-se após a gestão da informação ter mudado seu foco original, que era a administração de documentos e dados, para a gestão de recursos informacionais. Essa mudança trouxe melhorias na eficiência operacional, evitando desperdícios e automatizando processos.

Em consequência disso, hoje, no Brasil e no mundo, devido ao ambiente globalizado em que se está inserido, a informação surge como principal matéria prima para subsidiar essas corporações em seus processos administrativos. Todavia a princípio, não existe a informação, ela apenas é uma matéria bruta que necessita de seleção e tratamento para que seja útil.

Então, visando buscar classificação e triagem para os dados provenientes dos diversos ambientes, surgem aspectos qualitativos para essas informações, os quais se referem à qualidade, relevância e confiabilidade dos dados e

conhecimentos transmitidos ou utilizados para processos administrativos das empresas. Enquanto a análise quantitativa mede o número de informações, a abordagem qualitativa busca entender a natureza intrínseca dos dados e avaliar sua utilidade e precisão (Gonçalves e Coutinho, 2019; Mota et al., 2014).

A utilização desses aspectos junto aos dados, transformando-os em informação forma uma base consistente para o advento do processo de tomada de decisão, visando mitigar problemas causados por utilização de dados inadequados ou enganosos. Nesse contexto, a avaliação cuidadosa da confiabilidade da informação torna-se essencial, dada a variação de sua qualidade e os desafios apresentados pela desinformação e manipulação de dados (Araujo e Razzolini Filho, 2017; Gonçalves e Coutinho, 2019).

Destarte, a informação sendo bem administrada é um ponto positivo para subsidiar gestores em suas decisões. Quanto mais próximo da informação eles estiverem, melhor será o tempo que terá para análise e posterior decisão de determinada situação nos processos das organizações.

## 2.2 Tomada de Decisão

Pode-se afirmar que o processo de tomada de decisão envolve a escolha entre alternativas e pode englobar a identificação de problemas em diversos contextos do cotidiano. Para que essa tomada de decisão seja eficaz, é fundamental analisar e compreender as etapas envolvidas. Nesse sentido, é importante apresentar os conceitos-chave relacionados à decisão gerencial, estabelecendo uma base teórica que facilite a compreensão de como as decisões são formuladas no ambiente corporativo (Santos e Fernandes, 2024; Marta Filho et al., 2016).

A fim de garantir a eficiência do processo decisório, torna-se essencial identificar e avaliar critérios relevantes, sejam eles explícitos ou implícitos, organizando-os por ordem de importância. A mensuração do valor de cada critério permite a atribuição da prioridade adequada, assegurando que o processo decisório seja bem estruturado e conduzido de maneira eficaz (Silva e Sousa Junior, 2018). Ademais, podem-se ver traços do exposto nos parágrafos anteriores nas palavras que se seguem:

A organização é um sistema de decisão em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que se vê e interpreta, assim como o que se interpreta influencia o que aprecia e deseja. Em outros termos, a pessoa decide em função de sua percepção das situações. Em resumo as pessoas são processadoras de informações, criadoras de opinião e tomadas de decisão. (Chiavenato 2004, p.186).

Ademais, tomando por base as organizações, a existência do processo decisório ocorre em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional, diferenciando-se pela complexidade de cada esfera de atribuição. No nível estratégico, a alta gestão define a missão organizacional e busca oportunidades; no nível tático, a gerência média estabelece direcionamentos e avalia alternativas para alcançar os objetivos projetados, promovendo um bom desempenho organizacional; já no nível operacional, os supervisores seguem diretrizes, elaboram cronogramas e definem metas mensuráveis., conforme relata (Kotler, 2000).

Decorre do exposto, que à medida que as organizações crescem e se tornam mais complexas, enfrentando ambientes cada vez mais incertos, a tomada de decisões estratégicas se torna mais desafiadora. Essas decisões, geralmente sem precedentes, envolvem o comprometimento de recursos significativos e exigem um alto nível de dedicação impactando diretamente os aspectos operacionais (Silva e Sousa Junior, 2018).

Desse modo, tem-se que toda organização é um sistema de decisões, na qual todos os membros estão continuamente tomando alguma decisão, é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório. Pode-se dizer que a tomada de decisão não se trata apenas de escolhas, mais que se trata de um processo muito mais abrangente, que avalia e compara as alternativas, dando maior oportunidade de crescimento; quanto ao peso atribuído e a responsabilidade dos gestores na tomada de decisão, segundo (Araújo e Razzolini Filho, 2017; Silva e Sousa Junior, 2018).

Então, o advento do processo de tomada de decisão surge como um importante fator utilizado no ambiente organizacional, sendo o processo utilizado com a finalidade de se alcançar melhores resultados institucionais, onde a tomada

de decisão transforma-se em uma ferramenta estratégica para as corporações neste viés.

### 2.3 Contabilidade Gerencial

Tendo em vista a seara da Contabilidade, ciência humana que remete aos tempos remotos no auxílio às atividades de controle, registro e comércio; tendo sua evolução concomitante ao desenvolvimento da sociedade, até a atualidade. Possibilita-se então mencionar as raízes do advento e conceituação da contabilidade corroborando com o exposto, e em concordância com relatado abaixo:

A contabilidade surgiu basicamente da necessidade dos donos do patrimônio que desejava mensurar, acompanhar a variação e controlar suas riquezas. Daí pode se afirmar que a contabilidade surgiu em função de um usuário específico, o homem proprietário de patrimônio, que de posse das informações contábeis, passa conhecer melhor sua “saúde” econômica e financeira, tendo dados para propiciar tomada de decisão mais adequada (Marion, 2009, p. 28)

Contudo, adentrando mais especificamente no âmbito da Contabilidade Gerencial, área da contabilidade que tem como objetivo fornecer informações tempestivas para a gestão e tomada de decisões dentro das organizações (Morais e Barreto Junior, 2018). Diferindo da contabilidade financeira, que atenta em disponibilização de relatórios para usuários externos, a contabilidade gerencial direciona seus dados para os gestores internos, auxiliando-os na elaboração de estratégias e na compreensão do desempenho organizacional, possibilitando a análise crítica dos dados para suportar decisões que maximizem os recursos das entidades (Carvalho et al., 2017).

Para Marion (2022), a contabilidade gerencial é frequentemente considerada a linguagem dos negócios, pois fornece a base para a coleta e mensuração de informações econômicas e financeiras. Por meio da utilização dessas informações, é possível realizar análises de desempenho e avaliações precisas dos resultados empresariais.

Coadunando, as informações e indicadores gerados pela contabilidade gerencial advêm dos relatórios gerados pela contabilidade financeira, que são

utilizados como insumos pelas esferas hierárquicas como ferramenta de apoio à decisão, sejam elas de curto, médio, longo prazo e estratégicas, com um adendo diferencial para o processo decisório estratégico, devido à necessidade de maior exigência nos procedimentos de planejamento, organização e controle, tendo assim, dimensão superior dentro das organizações, conforme (Santos e Fernandes, 2024).

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das unidades em seu processo decisório (Iudicibus 1995, p.21 *apud* Morais e Barreto Júnior 2018, p. 910).

Ademais, as principais ferramentas da contabilidade gerencial, segundo Santos e Fernandes (2024), são: o orçamento que visa prever as receitas e as despesas em um determinado exercício para o planejamento; o fluxo de caixa para verificar a saúde financeira do negócio, as técnicas de análise de investimentos, horizontais e verticais, que permitem análise de indicadores e das demonstrações contábeis que demonstram o posicionamento da entidade no final de dado exercício.

Desta forma, esses instrumentos agregados à contabilidade gerencial auxiliam os seus usuários na administração financeira, dentro do processo de gestão, detendo um enfoque mais analítico, amparando-os durante o processo de tomada de decisão, sob o olhar de (Morais e Barreto Júnior, 2018).

Com base nos autores citados neste subtópico, foi elaborado um quadro comparativo sobre alguns aspectos preponderantes entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira sobre alguns aspectos preponderantes, visando um melhor entendimento do evidenciado.

Quadro 1- Contabilidade Gerencial x Contabilidade Financeira

Aspecto	Contabilidade Gerencial	Contabilidade Financeira
Definição	Área da contabilidade que fornece informações tempestivas para a gestão e tomada de decisão dentro das organizações.	Área voltada para a elaboração de relatórios destinados a usuários externos, como investidores, credores e órgãos reguladores.

Objetivo	Suportar decisões gerenciais internas, com foco na maximização de recursos e desempenho organizacional.	Mensurar e divulgar informações sobre a posição econômica e financeira da entidade para usuários externos.
Usuários	Gestores e administradores internos das organizações.	Usuários externos, como investidores, credores, órgãos governamental e público em geral.
Ferramentas	Orçamento, fluxo de caixa, análise de investimentos, análise de indicadores e demonstrações contábeis específicas.	Demonstrações financeiras padronizadas, como balanço patrimonial, DRE, DFC e notas explicativas.
Enfoque	Análise detalhada, analítica e personalizada para apoiar decisões estratégicas.	Relatórios resumidos e padronizados que seguem normas e regulamentações contábeis.
Periodicidade	Pode ser elaborada em qualquer momento, conforme necessidade gerencial.	Segue períodos fixos, geralmente anuais, semestrais ou trimestrais, conforme regulamentação.
Normas Reguladoras	Não é obrigatória e não segue normas rígidas, podendo ser adaptada às necessidades da organização.	Regulamentada por normas contábeis, como as do IFRS e do CPC no Brasil.

Fonte: Criado pelo acadêmico (2024).

## 2.4 Controladoria

No momento histórico que remete ao século XV, na Inglaterra, tem-se o surgimento da controladoria, derivado inicialmente da criação do profissional denominado *Controller*, uma espécie de tesoureiro, *Controller* de contas, designado pelo então governo da Inglaterra e posteriormente, no século XX, esse título foi disseminado pelas grandes companhias norte americanas, com a finalidade de promover um rigoroso controle, devido à ausência destes em suas matrizes e filiais, em harmonia com (Silva e Sousa Junior, 2018).

Pode-se dizer então, sob conceito, que “a Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional” (Souza e Borinelli, 2009, p. 11). Neste contexto, é possível ser entendida como um sistema aberto e dinâmico que interage com o ambiente organizacional.

Concomitantemente, segundo Silva e Sousa Junior (2018), a controladoria é um campo das Ciências Contábeis que reúne conhecimentos interdisciplinares provenientes da Administração, Economia, Informática, Estatística e, principalmente, da própria Contabilidade. Nas organizações, ela é responsável por garantir um

processo decisório de alta qualidade, disponibilizando informações analisadas e relevantes para embasar as decisões estratégicas.

Sendo assim, a controladoria caracteriza-se como uma ferramenta essencial de gestão nas empresas, responsável por gerar informações que ajudem os gestores no controle e planejamento organizacional, auxiliando na execução de projetos e garantindo o controle. Tendo o papel de garantir que as operações e decisões da empresa resultem em continuidade e eficiência, sobre o que versam (Monteiro et al., 2015).

A citada ainda dissemina o conhecimento organizacional e executa a modelagem necessária para a melhoria da organização, implementando e gerenciando o sistema de informação, visando melhor atender às necessidades da instituição para atingir os resultados e metas almejados.

Compatibilizando com o entendimento exposto, pode-se discorrer um pouco acerca da Controladoria suas funções e o papel dos Sistemas de Informação da maneira que se segue:

A Controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de informação, que é um sistema de apoio à gestão. O sistema de informação da Controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade. (Padoveze, 2003, p.36).

Ademais, a controladoria exerce por finalidade as funções de:

Planejamento: elaboração de projetos para alcançar os objetivos da empresa;

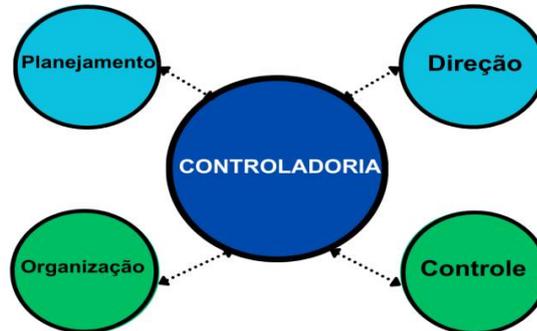
Organização: criação de uma estrutura organizacional adequada para atingir esses objetivos;

Direção: distribuição de tarefas conforme a gestão;

Controle: medição dos resultados do trabalho em relação ao propósito da empresa (Monteiro et al., 2015).

Abaixo, objetivando melhor visualização, mostra uma figura explicitando as funções da Controladoria.

Figura 1 - Funções da Controladoria.



Fonte: Criado pelo acadêmico (2024).

É necessário discorrer um pouco acerca da função do *controller*, profissional responsável pela área de controladoria dentro de uma organização, responsável por fornecer informações econômicas, financeiras e gerenciais de maneira confiável e tempestiva disponibilizadas no momento certo para apoiar a tomada de decisões dos gestores.

A designação do termo *controller* como conhecido, utilizada para o profissional executivo de informações gerenciais, econômicas e financeiras da organização, surgiu no início do século XX, dentro da evolução administrativa nas grandes empresas americanas como executivos de confiança, que tinha a responsabilidade de realizar rígido controle interno dentro das organizações, como relatado por (Monteiro et al.,2015; Silva e Sousa Junior, 2018).

No Brasil, essa função foi implementada com a instalação de empresas multinacionais americanas. Entre as suas principais funções incluem organizar sistemas de informação gerencial, comparar o desempenho alcançado com o planejado, categorizar variações de desempenho, orientar os gestores e fornecer informações confiáveis, Perez Junior (1995) *apud* Monteiro et al. (2015).

Por conseguinte, o supracitado profissional é o encarregado do departamento de controladoria, administrando o sistema de informações da empresa para garantir que as operações atinjam os resultados desejados e assegurando sua continuidade. Como especialista em contabilidade, ele identifica pontos fortes e fracos ao analisar relatórios financeiros, propondo melhorias (Silva e Sousa Junior, 2018).

Ele também serve como intermediário entre a gestão e os setores da empresa, sugerindo mudanças necessárias para melhorar o desempenho. Além disso, o *controller* é responsável por implementar e manter sistemas integrados de informações que apóiam a tomada de decisões gerenciais (Monteiro et al., 2015).

Destarte, após o conteúdo visto, a controladoria demonstra-se de extrema importância para o sucesso e continuidade das organizações, pois está diretamente ligada a todas as áreas da empresa. Ela fornece informações gerenciais, econômicas e financeiras por meio de relatórios detalhados, permitindo que os gestores tomem decisões mais seguras e embasadas. Sua principal função é estruturar e garantir um sistema informação e controle eficaz, que possibilite o monitoramento contínuo do desempenho organizacional.

A Controladoria não só contribui para a melhoria da eficiência operacional, como também minimiza os riscos ao fornecer dados confiáveis em tempo hábil. Isso permite que a empresa alcance seus objetivos estratégicos e mantenha sua competitividade no mercado, adaptando-se rapidamente às mudanças. Além disso, ao integrar e analisar informações de diversas áreas, a controladoria oferece uma visão holística que auxilia na busca por melhores resultados, sendo essencial para a sustentação e crescimento da organização.

## 2.5 Principais tipos de sistemas de informação contábeis gerencial.

Os sistemas de informação têm origens muito mais antigas do que se imagina. Ao longo da história, civilizações desenvolveram meios rudimentares para coletar, armazenar e transmitir informações, que, embora simples, são precursores dos sofisticados sistemas modernos (Santos, 2021).

No entanto, os conceitos modernos de sistemas de informação surgiram nas décadas de 1950 e 1960, impulsionados por avanços em computadores e telecomunicações, e evoluíram rapidamente, tornando-se mais complexos e essenciais para organizações e sociedade. Com advento da Internet e da tecnologia da Informação, esses sistemas tornaram-se ainda mais poderosos. No contexto atual da Indústria 4.0, considerada a quarta revolução industrial, novas tecnologias e mudanças sociais impactaram significativamente os processos computadorizados,

exigindo adaptação dos profissionais dos setores da economia (Mendes et al., 2023).

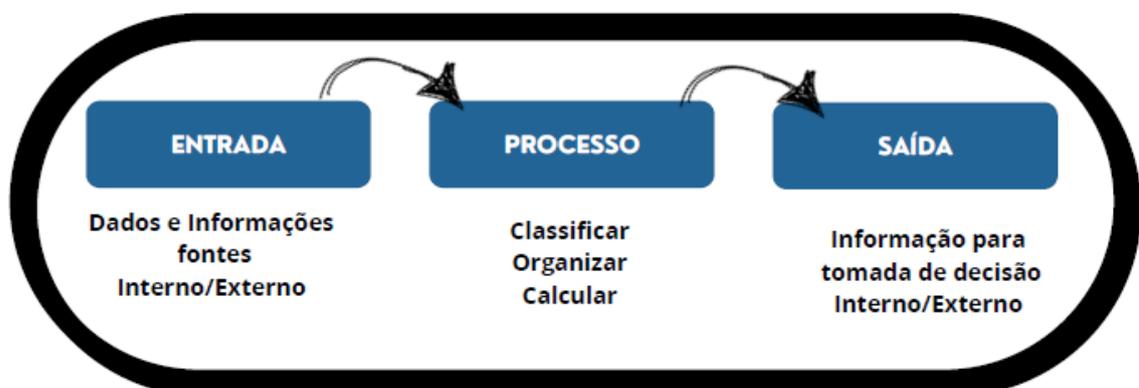
Segundo Araujo e Razzolini Filho (2017), a integração entre diferentes sistemas permite a circulação de dados entre várias áreas da empresa, aprimorando o fluxo de informações. Essa conectividade dispensa a necessidade de que funcionários se desloquem entre setores para acessar dados, o que torna os processos mais eficientes. Com isso, as informações se espalham de maneira mais ágil por toda a organização, acelerando determinadas decisões.

No entanto, conceituando de acordo com Marta Filho et al. (2016), o Sistema de Informações é um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados seguindo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações para, com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Na visão de (O'Brien, 2006), um sistema é um conjunto de componentes interligados que operam de forma integrada para atingir um objetivo comum, recebendo insumos e gerando resultados por meio de um processo estruturado de transformação.

Visto o relato dos autores, chega-se ao raciocínio que o Sistema de Informações é a reunião de vários elementos ou componentes correlacionados que coletam, manipulam e armazenam, difundem os dados e informações oportunas e relevantes para determinadas finalidades, e que serão úteis aos gestores da entidade.

Figura 2 - Componentes de um Sistema de Informação.



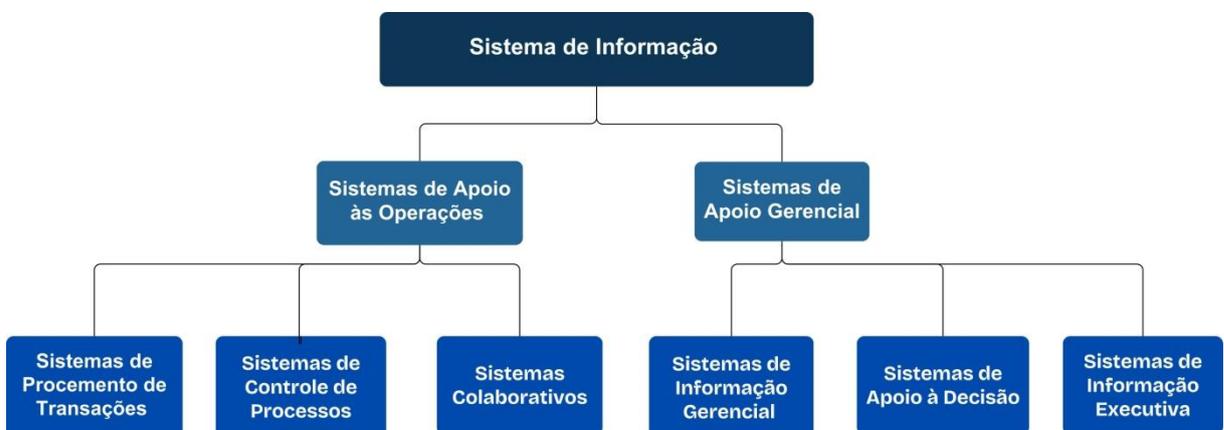
Fonte: Criado pelo acadêmico (2024).

Além disso, o sistema de informação pode ser classificado em dois grupos inter-relacionados: Sistemas de Apoio à Operação e Sistemas de Apoio Gerencial.

Os Sistemas de Apoio à Operação são responsáveis por gerar diferentes tipos de dados que podem ser utilizados dentro ou fora da organização. Entre esses sistemas, destacam-se os Sistemas de Processamento de Transações, os Sistemas de Controle de Processos e os Sistemas Colaborativos. Por conseguinte, os Sistemas de Apoio Gerencial consistem em conjuntos de elementos interligados que fornecem informações essenciais para auxiliar os gestores em suas decisões, com o objetivo de torná-las mais eficientes e eficazes. Esses sistemas incluem os sistemas de informação gerencial, os sistemas de apoio à decisão e os sistemas de informação executiva (Araujo e Razzolini Filho 2017; Marta Filho et al. 2016).

Explicita-se abaixo, com o fito de uma melhor visualização dos grupos e subgrupos, um fluxograma relativo aos Grupos de Sistemas de Informação,:

Figura 3 - Grupos de Sistemas de Informação.



Fonte: Criado pelo acadêmico (2024).

Após as classificações apresentadas, elencam-se os subgrupos de Sistemas de Apoio à Operação:

Os Sistemas de Processamento de Transações (SPT) são utilizados no nível operacional da empresa para registrar e realizar as transações do dia a dia. Já os Sistemas de Controle de Processos (PCS) supervisionam e gerenciam os processos físicos. Por último, os Sistemas Colaborativos apoiam o trabalho em equipe por meio de redes de computadores, incentivando a interação e a colaboração, permitindo

que atividades sejam realizadas independentemente de limitações de tempo e localização

Levando em consideração que, para o presente estudo, existe uma relevância quanto os aspectos da tomada de decisão gerencial, comenta-se, mais profundamente, sobre os Sistemas de Apoio Gerencial, que tem por objetivo fornecer informações necessárias para uma tomada de decisão mais precisa e eficaz e se classificam em três subgrupos:

Os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) consistem em um conjunto de tecnologias destinadas a apoiar o processo de tomada de decisão nas organizações, convertendo dados disponíveis em informações úteis para o acompanhamento e gerenciamento das operações. Complementando, os Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) auxiliam em decisões não estruturadas ou semiestruturadas, oferecendo modelos que ajudam os gestores na avaliação de alternativas, contribuindo para a eficácia das decisões. Por sua vez, os Sistemas de Informações Executivas (SIE) fornecem informações simplificadas e representações gráficas para executivos de alto nível, facilitando o monitoramento de resultados e a tomada de decisões estratégicas (Araujo e Razzolini Filho, 2017; Marta Filho et al., 2016; Santos, 2021), de acordo com o demonstrado na figura abaixo:

Figura 4 - Subgrupos de classificação, Sistemas de Apoio Gerencial.



Fonte: Criado pelo acadêmico (2024).

Não obstante, às classificações trazidas à baila, existem alguns outros tipos de sistemas de informações relevantes de serem mencionados, tais como, o Sistema Especialista e o de Inteligência Artificial.

O primeiro, Sistema Especialista, é um sistema de computação que aplica conhecimento especializado, baseado em experiências passadas, para resolver problemas de forma inteligente, semelhante ao raciocínio de um especialista humano. Desta feita, por vezes utiliza-se a tecnologia da Inteligência Artificial no processo, (Préve et al., 2010).

Russell e Norvig (2020) definem Inteligência artificial (IA) como um agente de software ou robô que capta informações do ambiente por meio de sensores e atua sobre ele.

Já um dos principais processos tecnológicos que utiliza Inteligência Artificial é a Inteligência de negócios ou Business intelligence (BI), de forma mais ampla, pode ser entendido como a utilização de várias fontes de informação para definir estratégias de competitividade nos negócios (Mendes et al., 2023).

Coincidente ao exposto, recentemente estão sendo desenvolvidos trabalhos na seara da atuação das inteligências artificiais nas organizações e seu nexos com a tomada de decisão, para Oih Yuat al. (2024), há predominância no uso de texto, dados alfanuméricos, para suportar decisões em nível tático ou estratégico, por proporcionar realização de vários ensaios. Já em nível operacional envolvem-se decisões de curto prazo, possibilitando o uso de diversos tipos de dados, devido à diversidade de tarefas. Onde quantitativamente, impacta-se mais o processo.

É inegável a magnitude dos sistemas de informação para competitividade das entidades modernas, não apenas por agregar o conglomerado de informações, as tratando, visando à otimização da sua utilização, como por sua versatilidade no sincretismo entre as esferas hierárquicas, com o objetivo de auxílio à tomada de decisão.

Além disso, é essencial integrar os processos de Tecnologia da Informação e Sistemas de Informação ao alinhamento estratégico das empresas, o que requer um maior envolvimento dos profissionais nessa área (Mendes et al., 2023).

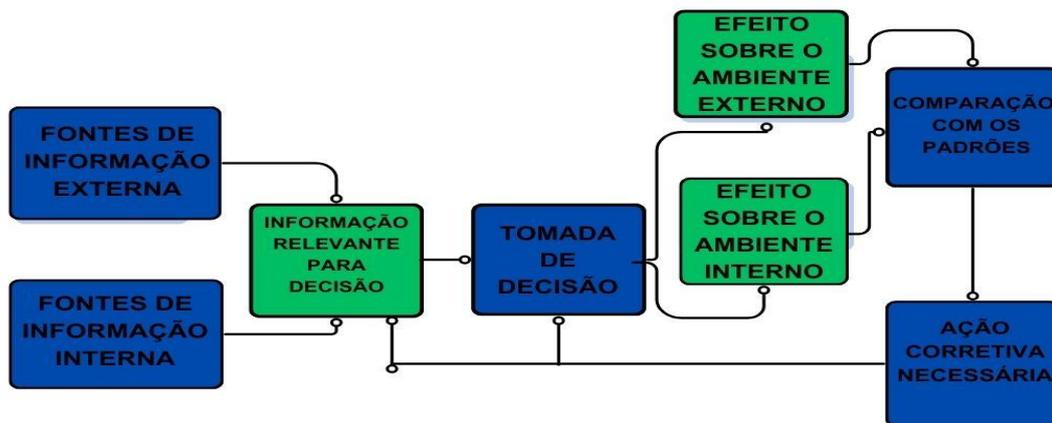
Os sistemas de informação não apenas apoiam a colaboração e a tomada de decisões nas empresas, mas também oferecem vantagens competitivas ao transformar a maneira como as empresas operam e competem. Para maximizar

esses benefícios, é crucial que as empresas planejem e escolham cuidadosamente os sistemas que melhoram o fluxo de informações, agilidade e confiabilidade, proporcionando maior retorno e facilitando o treinamento dos colaboradores. Quando bem utilizados, esses sistemas podem promover o crescimento, melhorar a eficiência e diferenciar a empresa dos concorrentes (Araujo e Razzolini Filho, 2017).

Sintetizando, as empresas criam sistemas de informações para resolver problemas organizacionais e para reagir a mudanças que ocorrem no ambiente, conforme suas necessidades (Santos, 2021).

Com o intuito de explicitação, apresenta-se um esboço da estrutura de um sistema de informação sob o viés de (Marta Filho et al., 2016).

Figura 5 - Sistema de Informação Gerencial.



Fonte: Criado pelo acadêmico (2024).

Haja vista a conceituação discorrida na investigação é importante citar alguns exemplos práticos de utilização dos sistemas de informação contábeis gerencial. Desse modo, elenca-se um sistema ligado ao setor contábil diretamente, o Sistema de Informações Contábeis (SIC), e um ligado ao setor governamental, sendo ele o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED).

Levando em conta Santos (2021), o qual versa que a Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação, destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e

de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. E que atualmente, a maior parte das obrigações contábeis foi transferida para ambientes digitais, restando apenas algumas que ainda são executadas manualmente (Mendes et al., 2023).

Os Sistemas de Informações Contábeis (SIC) são subsistemas que compõem o sistema de informações gerenciais da organização, com o propósito de coletar, processar e informar transações financeiras. Objetivando auxiliar a gerência, informando o ocorrido através dos registros, controle e gerenciamento de todos os eventos que ocorrem na organização, garantindo que as informações sejam organizadas e apresentadas de acordo com as necessidades da entidade (Benghi et al., 2019)

Conseqüentemente, devido a sua abrangência de utilização, o SIC é um dos principais sistemas de gestão empresarial, que fornece informações financeiras para uma tomada de decisões depois de avaliar o desempenho econômico (Santos, 2021).

O Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), foi um projeto desenvolvido pelo Governo Federal, com participação dos entes federados, visando unificar a recepção, validação, armazenamento e autenticação de livros e documentos fiscais e comerciais de empresas, por meio de um fluxo único e informatizado, instituído pelo Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, o SPED integra o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), Carvanho et al. (2017), e sua definição é a seguinte:

Art. 2º O Sped é instrumento que unifica as atividades de recepção, validação, armazenamento e autenticação de livros e documentos que integram a escrituração contábil e fiscal dos empresários e das pessoas jurídicas, inclusive imunes ou isentas, mediante fluxo único, computadorizado, de informações. (Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, p.1)

Em conformidade com a fala de Carvalho et al. (2017), a pesquisa demonstrou que o SPED pode ser utilizado como ferramenta da contabilidade gerencial para a tomada de decisão, pois ele fornece informações de todos os setores da empresa, facilitando a visualização e análise dos dados na confecção de relatórios gerenciais.

Por conseguinte, o SPED detém proeminência como um dos sistemas de informação, que devido à sua especificidade, é amplamente utilizado em nosso país.

## 2.6 Principais tipos de modelos de informação contábil gerencial

O Modelo de Informação pode ser mencionado como uma abordagem estratégica e organizacional que visa gerenciar a informação como um ativo valioso nas atividades empresariais. Esse modelo envolve a estruturação, coleta, análise e utilização de dados relevantes para tomar decisões informadas, impulsionar a eficiência operacional e obter vantagem competitiva no mercado. Sob a visão de Carmo et al. (2021), os modelos de informação lidam com a complexidade da empresa e a traduzem em formatos de relatórios simplificados. Dessa forma, os modelos a serem utilizados envolvem a coleta e mensuração das informações, permitindo que os usuários tenham uma visão abrangente das opções disponíveis para tomada de decisões.

Várias metodologias e modelos de gerenciamento da informação foram desenvolvidos e implementados, tanto na teoria quanto na prática, por disciplinas como Ciência da Informação, Computação e Administração. Esta última, em especial, concentra-se nos aspectos informacionais que influenciam o processo de tomada de decisão nas organizações (Dutra e Barbosa, 2020).

Por este prisma, McGee e Prusak (1994) formulam um modelo de processo de gerenciamento de informação com foco no valor estratégico da informação, dividido em três partes: identificação de necessidades e requisitos de informação; classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação; e desenvolvimento de produtos e serviços de informação. Essa estrutura visa otimizar a forma como as informações são utilizadas para gerar valor estratégico para as organizações.

Para Amorim e da Silva (2012), a gestão estratégica da informação almeja alcançar vantagem competitiva, utilizando as informações para propósitos estratégicos. Nesse contexto, Davenport (2000) define o gerenciamento da informação como um conjunto organizado de atividades que engloba a maneira como as empresas adquirem, distribuem e utilizam informações e conhecimentos.

Já Choo (1995) apud Nonato et al. (2023) considera que o objetivo central do gerenciamento da informação é aproveitar os recursos informacionais da organização para possibilitar seu aprendizado e adaptação em um ambiente em constante mudança, permitindo uma resposta mais ágil e eficaz às transformações do mercado.

Nesse viés, observam-se conceitos similares, porém distintos, pois o gerenciamento da informação é insumo para o modelo de informação e ambos são focados na organização e na utilização eficiente de informações para apoiar processos de decisão. Todavia, enquanto o gerenciamento da informação se concentra na gestão prática e no fluxo de informações, o modelo de informação cria uma estrutura para organizar e compreender esse fluxo.

Contudo, tratando de uma forma mais estrutural, setores nas empresas necessitam de acompanhamento constante em seu desenvolvimento, realizado por meio de indicadores e relatórios extraídos dos sistemas de informações internos, com intuito de auxiliarem gestores e usuários a tomarem decisões mais assertivas. Porém, as informações nem sempre estão concentradas em um único documento, podendo ser distribuídas em relatórios de diferentes áreas. A estrutura desses relatórios pode seguir modelos estabelecidos ou ser adaptada com base nas informações mais relevantes para a gestão da empresa (Carmo et al., 2018).

Dessa forma, inferem-se essas estruturas não precisam seguir padrões e por isso podem ser combinadas e adaptadas para o perfil de cada usuário.

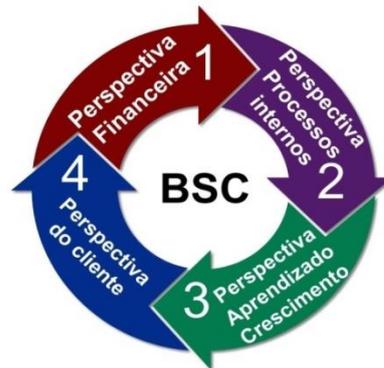
Necessita-se também, pleiteando ilustrar, salientar alguns modelos de informação usualmente utilizados:

As Ferramentas de Administração Estratégica: instrumentos empregados pelas organizações para criar e programar modelos e estruturas com vistas à consecução de objetivos de longo prazo e ao aumento do desempenho final e competitividade, segundo Leal et al. (2024), que englobam métodos como o planejamento estratégico, *Balanced Scorecard*, sistemas de inteligência de mercado, inteligência competitiva e análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT).

Destacando alguns modelos, o *Balanced Scorecard* avalia o desempenho organizacional por meio de quatro perspectivas distintas, que se originam da missão, visão e estratégia da organização. Assim permitindo monitorar o progresso não

apenas das informações financeiras e não financeiras. Proporcionando uma compreensão abrangente das informações relacionadas ao desempenho organizacional auxiliando a tomada de decisão (Carmo et al., 2018).

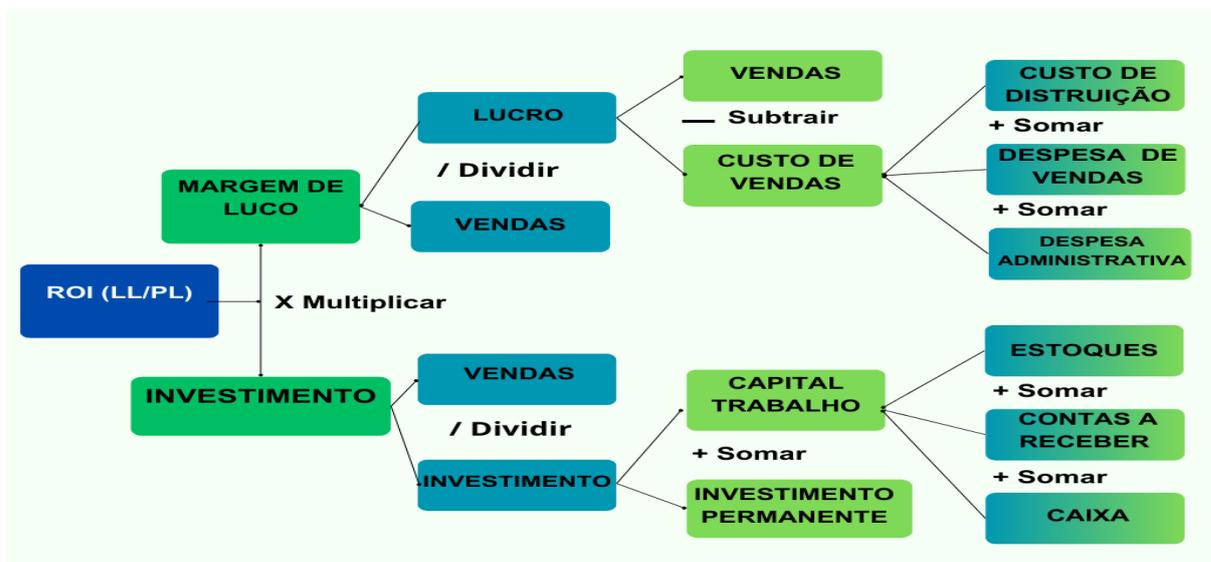
Figura 6 - Quatro perspectivas do Balanced Scorecard.



Fonte: Criado pelo acadêmico (2024).

E ainda, corroborando com Carmo et al. (2018), a Análise Dupont: modelo no qual se examina o nível de investimento levando em conta o índice de lucro sobre vendas e a porcentagem de utilização da capacidade. A empresa Dupont utilizou o indicador de retorno sobre o investimento (Lucro Líquido/Patrimônio Líquido) e elaborou um esquema com os principais indicadores para facilitar a compreensão do retorno alcançado.

Figura 7- DuPont Company: sistema de controle do retorno sobre o investimento.



Fonte: Criado pelo acadêmico (2024).

A Fórmula da análise DuPont, é determinada pelo do Retorno sobre o investimento que é calculado por meio da multiplicação do Retorno sobre o ativo (ROA) multiplicado pela Margem de Alavancagem Financeira (MAF), conforme a fórmula que segue:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativos}} \times \frac{\text{Ativos}}{\text{Patrimônio Líquido}} \quad (1)$$

Onde na equação acima: ROE é retorno sobre o investimento, ROA é retorno sobre o ativo e MAF e a Margem de Alavancagem Financeira.

Tendo em vista, o arcabouço doutrinário levantado na presente investigação, podem-se citar os principais componentes do modelo de informação, os quais já foram explorados no presente levantamento, são eles: o sistema de informação como relata o item 2.6, a análise de dados, corroborando com o item 2.1 e a tomada de decisão, discutida no item 2.2

Além do mais, Carmo et al. (2018) destaca que a eficácia desses modelos depende da integração de dados de várias fontes, permitindo aos gestores tomarem decisões rápidas e bem fundamentadas. A evolução dos sistemas de informação contábil, impulsionada pela tecnologia, tem facilitado o acesso e a relevância dos dados para a tomada de decisão.

Coadunado, para execução do processo de modelagem é importante que as empresas tenham um planejamento em relação aos sistemas de informação utilizados, fazendo uma pesquisa prévia para verificar os tipos de sistemas que são realmente importantes e aqueles que irão lhe trazer maior retorno de tempo, de melhoria no fluxo das informações entre os setores e confiabilidade na obtenção de informação pelos departamentos além da facilidade de acesso e treinamento pelos seus usuários, resultando em eficiência e otimização dos resultados (Araújo e Razzolini Filho, 2017).

### 3 METODOLOGIA

Tendo em vista os procedimentos metodológicos exigidos, a atual pesquisa desenvolve-se por meio da técnica bibliográfica. “A pesquisa bibliográfica está inserida principalmente no meio acadêmico e tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas” (Sousa et al. 2021, p. 65). Para Fonseca, 2002; Gil, 2017; Severino, 2017 *apud* Silva (2021) é a pesquisa desenvolvida com base na observação e análise de materiais resultantes de pesquisas anteriores e que foram publicados por outros autores, em livros, revistas ou publicações científicas.

Ainda, “a pesquisa bibliográfica utiliza materiais e outras pesquisas já elaboradas como fontes. Constituídas geralmente de livros e artigos científicos” (Gil, 2002, p.44).

Prosseguindo, nessa investigação foi utilizada a abordagem qualitativa, a qual não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade, tal método é um meio que visa explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano Creswell (2010) *apud* Araújo e Razzolline Filho (2017). E quanto à natureza, a observação enquadra-se como básica, pois objetiva gerar conhecimentos novos para o avanço da ciência, não se preocupando com a aplicação prática desses conhecimentos (Silva, 2024).

Afinal, no que diz respeito aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória, buscando oferecer uma compreensão mais aprofundada de um fenômeno que ainda foi pouco estudado (Batista e Kumada, 2021).

Em síntese, a presente pesquisa bibliográfica, qualitativa, básica, exploratória; realizou-se no período de agosto a outubro de 2024, e foi executada por meio de buscas no sitio do portal de periódicos Capes, junto às bases de dados acadêmicas mais utilizadas, como Scielo, Spell e Google acadêmico, utilizando para executar a pesquisa as palavras: decisão, tomada de decisão, informação, modelos de informação, sistema de informação, contabilidade gerencial e controladoria, com a coleta de alguns artigos semelhantes ao tema proposto, publicados nos doze últimos anos, de 2012 a 2024, dos quais 19 (dezenove) tiveram alguma pertinência com a temática levantada, sendo estes colecionados.

A observação então se deu por meio de análise em fontes primárias as quais 13 (treze) foram coletadas na base de dados Google acadêmico, 5 (cinco) na base de dados Scielo e 1 (um) na base Spell, sendo toda coleção diversa e única para fins da presente pesquisa.

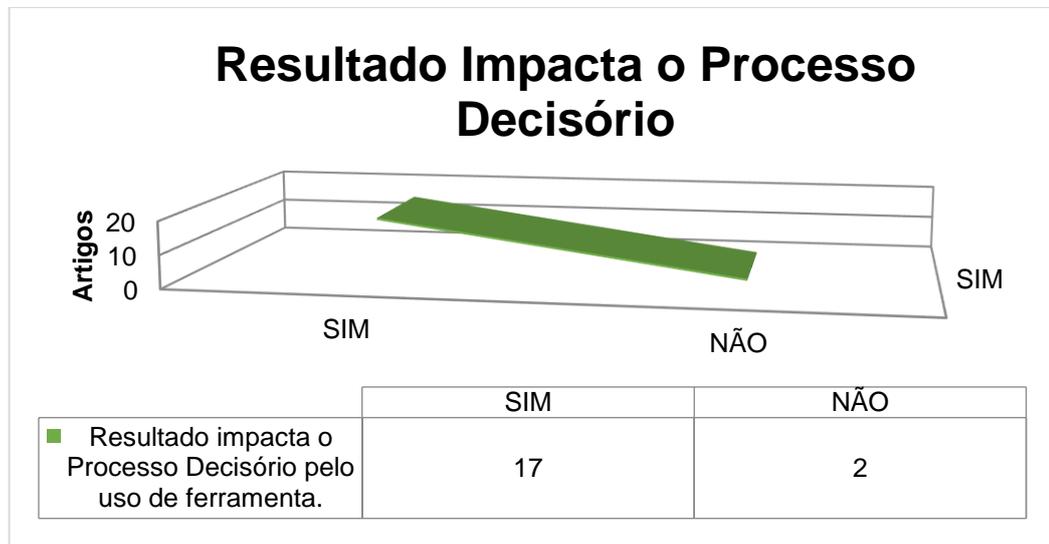
Posteriormente, todo arcabouço reunido foi minuciosamente verificado, por meio de rotinas de catalogação, fichamento, análise e inferência, concernente ao conteúdo apresentado, sensivelmente no que se refere aos seus resultados, almejando verificar a relação existente entre a tomada de decisão e os modelos de informação e suas ferramentas, buscando identificar os principais efeitos decorrentes deste sincretismo. Após o processo de exame e comparação dos resultados obtidos com as conclusões apresentados nos artigos, chegou-se aos fins esperados.

Os trabalhos acadêmicos foram catalogados em ordem numérica de acordo com a análise executada e organizados em uma planilha da ferramenta *MicrosoftExcel*, com a tabulação vinculada com as variáveis: títulos, cerne do resultado de cada artigo e ilação do cruzamento das informações após ensaio. Tomando por referencial, os valores lógicos de sim ou não, conforme os resultados dos trabalhos discorriam em impactar positivamente ou negativamente o processo de tomada de decisão na seara abordada, como explicitado no Apêndice A.

Após execução do processo de interceptação dos dados, valorando as respostas, obteve-se que dos 19 (dezenove) estudos levantados, 17 (dezessete) tinham em seus resultados efeitos na tomada de decisão, e apenas 2 (dois) não sofreram efeitos em seus resultados, diretamente, de acordo com o elencado no Apêndice B.

Finalmente, foram especificados quais destes efeitos eram mais recorrentes e similares nos resultados da integralidade dos artigos que sofreram as influencias pelo processo de tomada de decisão em nossa amostra, corroborando com o levantamento constante no Apêndice A.

Figura 8 – Artigos colecionados x Cerne dos resultados.



Fonte: Criado pelo acadêmico (2024).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Utilização do processo de tomada de decisão no ambiente gerencial.

A teoria da tomada de decisão, no âmbito da contabilidade gerencial, é amplamente discutida na literatura. Concordando com Serra (2015), que relatou que a limitação cognitiva dos gestores pode ser mitigada com o suporte de modelos de informações contábeis que estruturam dados de maneira eficiente, permitindo decisões mais robustas e alinhadas aos objetivos organizacionais. Nesse cenário, a informação pode ser considerada um ativo, ou simplesmente uma ferramenta de suporte à decisão.

Diante da colocação, discutir a utilização do processo de tomada de decisão no ambiente gerencial torna-se crucial para identificar como essas decisões são influenciadas pelos dados e informações fornecidos pelos sistemas contábeis.

Fazendo menção à Contabilidade Gerencial sob a ótica da tomada de decisão, evidencia-se sua importância, relatando que suas informações incluem dados históricos e estimados, usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas, estando diretamente ligada ao planejamento e controle de uma empresa. E ainda, que se manuseada em conjunto com os sistemas de

informações auxiliam no processo de tomada de decisão e gestão empresarial, em consonância com (Marta Filho et al., 2016; Morais e Barreto Junior, 2018).

De maneira geral, quanto aos modelos de informação contábil, é importante destacar que sua eficácia está vinculada à integração de dados de múltiplas fontes, o que facilita aos gestores a tomada de decisões rápidas e bem embasadas, Carmo et al. (2018). Já a evolução dos sistemas de informação contábil, impulsionada pelos avanços tecnológicos, tem aprimorado o acesso aos dados e sua relevância para a tomada de decisões (Serra, 2015).

Tomando Hunger e Wheelen (2002), a medida que e as organizações crescem tornam-se mais complexas, enfrentando ambientes cada vez mais incertos, a tomada de decisões estratégicas se torna mais desafiadora. Essas decisões, geralmente inéditas, envolvem alocação de recursos significativos, exigindo alto nível de comprometimento e impactando diretamente aspectos operacionais. Entretanto, a utilização de sistemas de informação de maneira eficiente nas empresas proporciona maior assertividade no processo de tomada de decisão catalisando otimização de eficiência frente a seus concorrentes (Araújo e Razzolini Filho, 2017).

Inserida do mesmo modo nessa conjuntura, salienta-se também a pertinência da seara da Controladoria, já abordada no item 2.4 do presente, que se encontra diretamente integrada com todas as áreas de uma organização e por meio da elaboração e do acompanhamento de um sistema na estrutura organizacional, garante informações relevantes, objetivando subsidiar os gestores na tomada de decisão, estratégica ou não (Monteiro et al., 2015; Silva e Sousa Junior, 2018).

Não obstante, discorre-se um pouco sobre a tomada de decisão no ambiente gerencial, propriamente dita, no Brasil, consoante alguns estudos do universo colecionado dos quais se extraiu que em relação à micro e pequenas empresas a existência da grande importância do auxílio da contabilidade na tomada decisão, mediante o subsídio de ferramentas contábeis, no qual o empresário obtém um melhor controle financeiro das movimentações ocorridas, possibilitando uma melhor análise para novos investimentos, e consciência da importância da informação contábil para o desenvolvimento das atividades operacionais (Gonçalves e Coutinho, 2019; Da Silva et al., 2022).

Também pode-se extrair do arcabouço levantado, de acordo com Toledo (2013), que a *startup* é uma organização concebida com o objetivo de desenvolver um modelo de negócios que permita a repetição e a escalabilidade. Podendo atuar em qualquer setor ou segmento, onde empreendedores se dedicam a transformar ideias inovadoras em empresas promissoras e de sucesso. Nesse ínterim, entende-se que a entidade foco do artigo em questão utiliza a contabilidade gerencial para gestão e tomada de decisão, porém, enfrenta dificuldades com as demonstrações contábeis por serem prolixas, optando por relatórios internos. No entanto, a empresa reconhece a importância da contabilidade gerencial e planeja usá-la de forma mais eficiente quando a startup estiver pronta para deixar a incubadora e competir no mercado (Santos e Fernandes, 2024).

Por sua vez, no levantamento realizado junto ao estudo relativo à implementação das ferramentas de administração estratégicas e suas influências na tomada de decisão em um grupo de empresas estatais, revelou que, embora as empresas tenham diretrizes e políticas estratégicas bem definidas, o uso das ferramentas na tomada de decisão ainda é limitado, devido a fatores como preparo inadequado, falta de alinhamento com as necessidades organizacionais e desafios relacionados à atitude, compromisso e participação dos usuários.

A adoção da utilização de ferramentas de apoio estratégico nas empresas estatais ocorre em estágios, do cumprimento às exigências legais até seu uso pleno, quando são institucionalizadas e aprimoradas continuamente. Esse avanço fortalece a eficácia da gestão, promovendo decisões estratégicas mais eficazes, inovação e crescimento, posicionando a estatal em patamar de liderança frente a cenários nacionais e internacionais, como versa (Leal et al., 2024).

Em vista ao exposto, a utilização de instrumentos de informação em diferentes tipos de entidades, como micro e pequenas empresas, startups e organizações estatais, promove ganhos significativos de eficiência gerencial e otimização no processo de tomada de decisão. Tais benefícios refletem-se na maximização dos resultados, ao fornecer informações que fomentam o planejamento e a execução estratégica dos gestores. Além disso, este uso favorece as organizações a se adaptarem a ambientes dinâmicos e a se posicionarem de forma mais sólida frente aos mercados.

#### 4.2 Efeitos da utilização da tomada de decisão no ambiente gerencial com o auxílio dos modelos de informação.

Nesse instante, tendo observado todos os conceitos expostos no presente, analisa-se com base no arcabouço doutrinário proposto, os efeitos da utilização da tomada de decisão no ambiente gerencial com o auxílio dos modelos de informação, os quais nos revelam como essas ferramentas aprimoram a eficiência e a qualidade das decisões organizacionais.

Inicialmente, admite-se que as decorrências da tomada de decisão junto aos modelos de informação por Carmo et al. (2021), explora a utilização das informações contábeis gerenciais como instrumento de tomada de decisão compreendendo que para realização plena de tal ferramenta, faz-se necessário a utilização de modelos mais completos. A utilização de modelos de informação gerencial para a tomada de decisão junto à contabilidade gerencial visa auxiliar na tomada de decisão mais assertiva a partir da escolha dos modelos mais coerentes para a entidade (Carmo et al., 2021; Monteiro et al., 2015). Tais modelos abrangem informações e mensurações que contribuirão para a tomada de decisão, proporcionando otimização do processo decisório.

Em harmonia com a colocação, Morais e Barreto Junior (2018), afirmam que a contabilidade gerencial é uma grande aliada à tomada de decisão. Ela está diretamente ligada ao planejamento e ao controle organizacional, tendo como objetivo melhorar a qualidade das operações e reduzir os custos operacionais, facilitando a tomada de decisão, gerenciamento e planejamento.

Na ótica de Santos (2021), comentando sobre os sistemas informações gerenciais, verificaram-se como resultados muitos benefícios e contribuição ao processo de tomada de decisões nas empresas, observados de diversas e relevantes maneiras, tais como: comunicação das estações, gestão de recursos financeiros, reversão de indicadores fora de meta e gestão de resultados; proporcionando melhor atendimento aos clientes, otimização do uso dos recursos financeiros excedentes, redução de custos e aumento da produtividade dos colaboradores.

Não obstante, Marta Filho et al. (2016), evidencia a importância dos sistemas contábeis no processo de tomada de decisão. Contabilidade e sistemas de

informações são ferramentas que colaboram para a geração de informações que auxiliam no processo da gestão empresarial. Araújo e Razzolini Filho (2017) destacam que para a contabilidade gerencial permaneça eficaz na tomada de decisão, é essencial atualizar continuamente os modelos e sistemas de informação, realizando os ajustes necessários para refletir as mudanças no ciclo da entidade.

Corroborando com os relatos, mais especificamente com relação às micro e pequenas empresas em nosso país, salienta-se a busca por maior participação do contador no processo, objetivando fornecimento de informação mais assertiva as esferas estratégicas. Como resultado, considera-se que os instrumentos utilizados pela contabilidade gerencial são recursos indispensáveis para auxiliar a tomada de decisão do gestor. Seu uso possibilita mitigar erros e falhas nos mecanismos existentes, impactando de forma firme e positiva os resultados e a evolução dessas organizações frente ao mercado (Gonçalves e Coutinho, 2019; Morais e Barreto Junior, 2018).

Ainda, Leal et al. (2024), escreveu concernente ao uso de ferramentas de administração estratégica e sua influência na tomada de decisão em um grupo de empresas estatais brasileiras, nas quais a implementação das ferramentas passa por estágios: incipiente, intermediário e pleno; e no último, são obtidos os efeitos, como apoio à tomada de decisão estratégica frente ao ambiente.

Por fim, vale comentar que as modificações decorrentes da tomada de decisão no ambiente gerencial na economia, surtiram efeitos profundos, no viés de Mota et al. (2014), destacam-se os modelos e análises desenvolvidos na área da economia da informação, que requerem a distinção entre informação e conhecimento. As mudanças de paradigmas inauguram uma nova era econômica, envolvendo novas formas de gerar e transformar conhecimentos e informações, produzir e comercializar bens e serviços, definir e implementar estratégias e políticas, além de mensurar, regular e promover as atividades econômicas.

Desse modo, levantando em conta os ambientes relatados acima nos quais os vários tipos de entidades figuram frente ao processo de tomada de decisão apoiada em nosso país, obtiveram-se como retorno quatro decorrências primordiais, sendo elas: o auxílio à gestão empresarial eficiente, otimização à tomada de decisão estratégica, a maximização dos recursos e resultados das entidades e o aumento de competitividade junto aos mercados; os quais foram as mais recorrentes, similares e

congruentes em conformidade com a maior parte do universo pesquisado (Araújo e Razzolinl Filho, 2017; Carmo et al., 2021; Gonçalves e Coutinho, 2019; Leal et al. 2024; Marta Filho et al., 2016; Monteiro et al., 2015; Morais e Barreto Junior 2018; Santos, 2021). Dessa maneira, constatou-se como sendo estes efeitos os mais proeminentes do processo de tomada de decisão junto aos modelos de informações contábeis gerenciais e controladoria em aplicação no Brasil, tendo em vista todo trabalho realizado, tomando-os assim como sendo os achados para a presente investigação.

## **5 CONCLUSÃO**

A atual exploração deu-se alicerçada no seguinte questionamento de pesquisa: quais são os principais efeitos da utilização da tomada de decisão junto aos modelos de informações contábeis gerenciais e de controladoria em aplicação no Brasil? A qual, após exaustiva e minuciosa análise do material selecionado conforme discorre a metodologia aplicada nesse estudo foi sanada, averiguando-se que as principais implicações da utilização dos modelos de informação junto ao processo decisório são: o auxílio à gestão empresarial eficiente, otimização à tomada de decisão estratégica, a maximização dos recursos e resultados das entidades e o aumento de competitividade junto aos mercados, referenciados por (Araújo e Razzolinl Filho, 2017; Carmo et al., 2021;Gonçalves e Coutinho, 2019; Marta Filho et al., 2016; Santos, 2021).

Destarte, o presente estudo ressalta que o processo de tomada de decisão auxiliado pelos modelos e sistemas de informações gerências no ambiente organizacional brasileiro, é de suma importância para as entidades, pois por meio da adequada utilização dessas ferramentas, pode-se alcançar vantagens competitivas como a sobreavaliação de recursos e proventos das organizações e o aumento da concorrência junto aos comércios existentes, corroborando com a maior parte dos resultados dos estudos do arcaouço colecionado na atual observação, a qual foi composta por 19 (dezenove) artigos pesquisados nas diversas bases de dados acadêmicos.

A análise conduzida evidenciou que a integração de modelos e sistemas contábeis gerenciais potencializa o uso estratégico das informações organizacionais,

proporcionando maior eficiência nos processos decisórios. Como contribuições práticas, destacam-se a otimização da gestão estratégica e o fortalecimento da competitividade empresarial em cenários diversos. Além disso, no âmbito gerencial o estudo oferece subsídios relevantes para gestores, promovendo decisões mais informadas e sustentáveis. Sob o aspecto social, a pesquisa ressalta que práticas contábeis adequadas favorecem a transparência, a equidade e a sustentabilidade, beneficiando organizações, *stakeholders* e a sociedade em geral.

Portanto, os modelos de informações gerenciais, agrupando conceitos e funcionalidades da contabilidade gerencial, controladoria e dos sistemas de informações, são catalisadores para o processo de tomada de decisão nas organizações. Corroborando com os nossos achados, os quais foram: o auxílio à gestão empresarial eficiente, a otimização à tomada de decisão estratégica, a maximização dos recursos e resultados das entidades e o aumento de competitividade junto aos mercados, decorrentes da investigação objetivo geral da pesquisa: analisar os principais efeitos da utilização dos modelos de informação contábeis gerenciais e de controladoria no Brasil. Onde concluímos que por meio da utilização da modelagem adequada, ensaiada pelo *controller*, obtemos matéria-prima para decisão tempestiva, impactando positivamente o processo decisório, potencializando os resultados organizacionais e a competitividade das empresas brasileiras frente aos mercados internos e externos.

As limitações encontradas na confecção do corrente trabalho foram: A falta de trabalhos seminais que abordem as temáticas levantadas na presente investigação, tendo em vista que os citados geralmente são antigos, dificuldades em encontrar estudos sobre a seara específica acerca dos modelos de informação gerencial, e artigos que descrevam modelos e processos relativos à tomada de decisão de grandes empresas no Brasil.

De mais a mais, como sugestão para novos estudos propõe-se que sejam realizadas investigações referentes à doutrina dos modelos informações gerenciais, aspirando uma atualização nos trabalhos disponíveis e estudos a respeito dos principais sistemas e modelos de informação utilizados nas grandes empresas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Diego Severiano; SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. Gestão Estratégica da Informação Contábil: Um enfoque no gerenciamento de micro e pequenas empresas. **Revista de Informação Contábil**, Salvador, v. 6, p. 39-65, 28 maio 2012. ISSN 1982-3967. Disponível em: <https://doi.org/10.34629/ric.v6i1.39-65>. Acesso em: 13 set. 2024.

ARAÚJO, Luciana Ordine; RAZZOLINI FILHO, Edelvino. Os Sistemas de informação como suporte à tomada de decisão estratégica. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, [S.L.], v. 4, n. 2, p. 66-75, 21 dez. 2017. Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). ISSN: 2359-5876. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5935/2359-5876.20170012>. Acesso em: 12 ago. 2024.

BATISTA, Leonardo dos Santos; KUMADA, Kate Mamhy Oliveira. Análise metodológica sobre as diferentes configurações da pesquisa bibliográfica. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, Itapetinga, v. 8, n. 1, p. 1-17, 18 jul. 2021. ISSN: 2359-232X. Disponível em: <https://periodicoscientificos.itp.ifsp.edu.br/index.php/rbic/article/view/113>. Acesso em: 4 out. 2024.

BENGHI, Andrêiva Fernanda Bento; POSSAMAI, Cleide Tirana Nunes; MÜLLER, Marcos Renato; PEREIRA, Roséli Godói. **Sistemas de Informações Contábeis**. Indaial: Uniasselvi, 2019.

BRASIL. **Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007**. Institui o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED). Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6022.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6022.htm). Acesso em: 17 set. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CARMO, Carolina do; BIONDO, Deise Cristina; VOTROBA, Eduardo Celestino; da LUZ, Érico Eleutério da. Utilização de modelos de informação contábil gerencial na tomada de decisão. **Memorial TCC, Caderno da Graduação FAE**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 457-470, 2021. ISSN: 2525-9741. Disponível em: <https://memorialtcccadernograduacao.fae.edu/cadernotcc/article/view/347>. Acesso em: 7 jul. 2024.

CARVALHO, Gabriela de Andrade; SANTOS, Natália Povidaiko Suto; SILVA, Valéria Lopes Guerra da. SPED: uma ferramenta da contabilidade gerencial para a tomada de decisão. **Revista Diálogos em Contabilidade: Teoria e Prática**, Franca, v. 5, n. 1, p. 1-19, dez. 2017. ISSN: 2525-7420. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/dialogoscont/article/view/1935/1375>. Acesso em: 17 set. 2024.

DAVENPORT, Thomas H.. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 2000. 316 p.

DUTRA, Frederico Giffoni de Carvalho; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Modelos e etapas para a gestão da informação: uma revisão sistemática de literatura.** Em *Questão*, [S.L.], p. 106-131, 23 abr. 2020. Faculdade de Biblioteconomia Comunicacao. <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245262.106-131>. Acesso em: 4 out. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Karine Aguiar; COUTINHO, Lucas. A Importância da contabilidade para as micro e pequenas empresas como ferramenta de tomada de decisão. **Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM**, Marília, v. 11, n. 1, p. 420-435, 12 mar. 2019. ISSN 1984-7866. Disponível em: <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/2872>. Acesso em: 7 jul. 2024.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L.. **Gestão estratégica: princípios e prática.** 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002. 288 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 767 p.

LEAL, Susanne Matos Nogueira; LIMA, Afonso Carneiro; MAIA, Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro. Ferramentas da administração estratégica e tomada de decisão em empresas estatais. **Revista de Administração Pública**, Fortaleza, v. 58, n. 3, p. 1-24, 25 mar. 2024. ISSN: 1982-3134. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230033>. Acesso em: 16 set. 2024.

MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial.* 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial e gerencial: instrumentos de análise, gerência e decisão.** 19. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARTA FILHO, José; OLIVEIRA, Sandra Regina Ramos; OLIVEIRA, Wdson de; SANTOS, Maria de Lourdes C. S.. Importância da contabilidade gerencial e dos sistemas de informações para as empresas. **Revista Científica do Centro Universitário de Araras**, Araras, v. 11, p. 97-103, 2015. Associação Educacional de Araras. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18762/1982-4920.20150017>. Acesso em: 17 set. 2024.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência da sua da empresa utilizando a informação de maneira estratégica.** 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994. 268 p.

MENDES, Renato Cruz; RIGUETO, Alessandra do Nascimento; GOMES, Monica Zaidan. Produção científica sobre tecnologia e sistemas de informação: um estudo bibliométrico a partir dos principais congressos brasileiros no contexto contábil entre

2011 e 20201. **Interface Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, [s. l], v. 20, n. 2, p. 141-164, dez. 2023. ISSN 2237-7506. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/75012/producao-cientifica-sobre-tecnologia-e-sistemas-de-informacao/i/pt-br>. Acesso em: 12 ago. 2024.

MORAIS, Rosa Amélia Carvalho; BARRETO JÚNIOR, Agenor Campos. A Importância da Contabilidade gerencial para microempresas e empresa de pequeno porte. **Id Online Revista Multidisciplinar**, Juazeiro do Norte, v. 13, n.43, p. 903-921, 18 dez. 2018. ISSN: 1981-1179. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v13i43.1527>. Acesso em: 7 jul. 2024.

MONTEIRO, Edite Luiza Mancio; YUKOTAGAMI, Marina; COSTA, Paula Cristina; GOMES, Anderson; LAMEU, Maria Aparecida; LIMA, Igor Gabriel. A Controladoria e o controller no processo de gestão organizacional. **Revista Gestão em Foco UNIFA**, Amparo, v. 1, n. 1, p. 66-74, 2015. Disponível em: [https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/7controladoria\\_e\\_controller.pdf](https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/7controladoria_e_controller.pdf). Acesso em: 12 ago. 2024.

MOTA, Ariane Firmeza; COELHO, Antonio Carlos Dias; QUEIROZ, Laane Lima. Teorias da Informação e Teoria da Contabilidade: contribuição para tratamento da informação contábil. **Anais do XIV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-16, 23 jul. 2014. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos142014/252.pdf>. Acesso em: 27 set. 2024.

NONATO, Rafael dos Santos; AGANETTE, Elisangela Cristina; LEAL, Heloisa Reis. Gestão da Informação: uma Revisão Sistemática da Literatura sobre teorias, modelos e metodologias. **Brazilian Journal Of Information Science: research trends**, Marília, v. 17, p. 1-29, 5 abr. 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.36311/1981-1640.2023.v17.e023015>. Acesso em: 26 set. 2024.

O'BRIEN, James A.. **Sistemas De Informação E As Decisões Gerenciais Na Era Da Internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 420 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. Organização, **Processos e Tomada de Decisão**. Brasília: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2010. 190 p. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/recurso/13820>. Acesso em: 4 out. 2024.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.L.], v. 19, n. 3, p. 4-29, set. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/1515>. Acesso em: 26 set. 2024.

RUSSEL, Stuart; NORVIG, Peter. **Artificial intelligence: a modern approach**. 4. ed., Pearson, 2020.

SANTOS, Larissa Manoela dos; FERNANDES, Leonardo da Silva. Da Idealização ao Amadurecimento Empresarial: Um estudo de caso sobre a utilização da contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de decisão na empresa XYZ. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis FACCAT**, Taquara, v. 13, n. 2, p. 86-113, 30 abr. 2024. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/3403>. Acesso em: 7 jul. 2024.

SANTOS, José Nilton. A importância do sistema de informação na contabilidade como ferramenta de apoio para a tomada de decisão. **Repositório institucional da Universidade Federal de Rondônia**, Porto Velho, v. 1, n. 1, p. 1-21, 2021. Disponível em: <https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/3833>. Acesso em: 17 set. 2024.

SILVA, Aline da Costa. Classificação metodológica das pesquisas científicas. **Anais do Congresso Nacional de Pesquisas e Práticas em Educação**, [s. l], v. 2, n. 2, p. 1-6, 22 ago. 2024. SSN 0000-0000. Disponível em: <https://revistas.ceeinter.com.br/anaisconpepe/article/view/1452>. Acesso em: 7 out. 2024.

SILVA, Clésia dos Santos; SOUSA JÚNIOR, Alvani Bomfim de. A importância da controladoria e da função do controller no processo de tomada de decisão na gestão empresarial. **Entrepreneurship**, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 17-29, 26 set. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2018.002.0002>. Acesso em: 12 ago. 2024.

SILVA, Júnior Alves da; SANTOS, Rafael Pereira dos; ALMEIDA, Alex Santos; SOUZA, Diego Silva. A Contabilidade como ferramenta no auxílio da tomada de decisões das microempresas. **Caderno de Graduação, Ciências Humanas e Sociais UNIT**, Aracaju, v. 7, n. 2, p. 59-70, 27 abr. 2022. ISSN: 1980-1785. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/article/view/8133>. Acesso em: 7 jul. 2024.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A Pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Revista Cadernos da FUCAMP**, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, p. 64-83, 8 mar. 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 4 out. 2024.

SOUZA, Bruno C.; BORINELLI, Márcio L.. **Controladoria**. Curitiba: Fundação Biblioteca Nacional, 2016. 269 p.

TOLEDO, Marcelo. **Dono: um caminho revolucionário para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

YU, Abraham SinOih; NARDY, André; HIRANO, Heloiza Izumi; OLIVEIRA, Jefferson Freitas Amancio de; RIBEIRO, Nathan de Vasconcelos; GRANDO, Nei. Tomada de

decisão nas organizações: o que muda com a Inteligência Artificial? **Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 38, n. 111, p. 327-348, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.202438111.017>. Acesso em: 16 set. 2024.

**APÊNDICE A - Tabela - Artigos colecionados x Cerne dos resultados.**

Nº	Artigo	Cerne do Resultado	Resultado impacta o Processo Decisório pelo uso de ferramenta.
1	A importância da contabilidade gerencial para microempresas e empresa de pequeno porte.	Contabilidade gerencial é uma grande aliada no processo de tomada de decisão.	SIM
2	A importância da contabilidade para as micro e pequenas empresas como ferramenta de tomada de decisão.	A contabilidade oferece dados essenciais para compreender a empresa e prever cenários futuros, facilitando decisões estratégicas.	SIM
3	Da idealização ao amadurecimento empresarial: um estudo de caso sobre a utilização da contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de decisão na empresa XYZ.	Sendo assim, pode-se concluir com o estudo que a empresa XYZ utiliza a contabilidade gerencial para apoiar a tomada de decisão no negócio e destaca-se a relevância dessas informações para a empresa.	SIM
4	Utilização de modelos de informação contábil gerencial na tomada de decisão.	Concluiu-se que a empresa XYZ utiliza a contabilidade gerencial para apoiar decisões estratégicas, ressaltando a importância dessas informações.	SIM
5	A contabilidade como ferramenta no auxílio da tomada de decisões das microempresas.	As análises indicam que as ferramentas contábeis permitem ao empresário controlar seu patrimônio e finanças, apoiando a tomada de decisões.	SIM

---

6	A controladoria e o <i>Controller</i> no processo de gestão organizacional.	Conclui-se que é crucial que as empresas possuam um sistema interno, que garanta informações tempestivas e pertinentes ao processo decisório.	SIM
7	Tomada de decisão nas organizações: o que muda com a Inteligência Artificial?	O estudo propõe uma metodologia para identificar o uso da IA na tomada de decisão nas organizações, identificando os pontos de impacto da IA.	SIM
8	Importância da contabilidade gerencial e dos sistemas de informações para as empresas.	O trabalho evidencia a importância dos sistemas contábeis na tomada de decisão, fornecendo informações que auxiliam gestores na condução dos negócios.	SIM
9	Os sistemas de informação como suporte à tomada de decisão estratégica.	Os sistemas de informação devem ser usados eficientemente nas empresas para alcançar ótimo desempenho e se diferenciar dos concorrentes.	SIM
10	Ferramentas da administração estratégica e tomada de decisão em empresas estatais.	O estudo revela que a adoção das FAE ocorre em estágios, até seu uso pleno, gerando melhorias contínuas e apoiando à tomada de decisão estratégica.	SIM
11	Gestão estratégica da informação contábil: um enfoque no gerenciamento de micro e pequenas empresas.	Os resultados mostram que a informação contábil é majoritariamente fisco-trabalhista, com pouca aplicação no suporte à gestão e à tomada de decisões estratégicas.	NÃO

---

---

12	SPED: uma ferramenta da contabilidade gerencial para a tomada de decisão.	A pesquisa revelou que o SPED pode ser uma ferramenta útil da contabilidade gerencial para a tomada de decisão.	SIM
13	Produção científica sobre tecnologia e sistemas de informação: um estudo bibliométrico a partir dos principais congressos brasileiros no contexto contábil entre 2011 e 2020.	Os resultados indicam que, apesar da demanda por profissionais de tecnologia na contabilidade, a publicação sobre o tema em congressos é baixa, abaixo de 2% dos estudos.	NÃO
14	A importância do sistema de informação na contabilidade como ferramenta de apoio para a tomada de decisão.	Conclui-se que o SIC trouxe diversos benefícios e contribuiu significativamente para a tomada de decisões nas empresas.	SIM
15	A importância da controladoria e da função do <i>Controller</i> no processo de tomada de decisão na gestão empresarial.	Constatou-se que o <i>Controller</i> é responsável por integrar e analisar informações contábeis gerenciais para a tomada de decisões e controlar atividades em diferentes áreas da empresa.	SIM
16	Implicações da obra de March e Simon para as teorias das organizações e tomada de decisão.	Os resultados oferecem importantes indícios sobre potenciais avanços nas pesquisas científicas relacionadas à tomada de decisão.	SIM
17	Teorias da Informação e Teoria da Contabilidade: contribuição para tratamento da informação contábil.	Aponta-se para a emergência da economia informacional, alinhada à revolução das tecnologias da informação.	SIM

---

---

<b>18</b>	Gestão da informação: uma revisão sistemática da literatura sobre teorias, modelos e metodologias.	Autores clássicos definem a gestão da informação como processos gerenciais apoiados por TI para maximizar desempenho e tomada de decisão.	SIM
<b>19</b>	Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento.	Conclui-se que o sucesso da gestão da informação depende de entendê-la como um recurso estratégico, transformando sua utilização em vantagem competitiva.	SIM

---

Fonte: Criado pelo acadêmico (2024).

**APÊNDICE B- Tabela - Resultado impactados x Frequência.**

<b>Resultado impacta o Processo Decisório pelo uso de ferramenta.</b>	<b>Frequência</b>
<b>SIM</b>	17
<b>NÃO</b>	2

Fonte: Criado pelo acadêmico (2024).