A IMPORTÂNCIA DOS RELATÓRIOS CONTÁBEIS GERENCIAIS NA TOMADA DE DECISÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE DETERMINADO SETOR ECONÔMICO DE UM DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO DO CODEMAU

Carine Maria Senger[1]
Nestor Henrique De Cesaro[2]

RESUMO

Este artigo é o resultado de uma pesquisa realizada com o objetivo de verificar a utilização de relatórios contábeis gerenciais e sua influência no processo decisória das organizações. É importante considerar as informações dos relatórios contábeis gerenciais para administrar uma organização com eficiência e eficácia. Os relatórios contábeis obrigatórios, além de atender às exigências legais, devem ser elaborados com a finalidade de apoiar o processo decisório. Os demais relatórios são ferramentas gerenciais que facilitam a tomada de decisão diante de situações específicas. As decisões mais satisfatórias e com menor grau de risco são aquelas tomadas sob a influência de informações precisas, completas e confiáveis. Esta pesquisa, focalizando tais relatórios, foi aplicada diretamente pelo pesquisador em organizações de determinado setor econômico de um dos municípios da região do CODEMAU, seguindo um roteiro de questões previamente elaboradas. Os dados

[1] Bacharel em Ciências Contábeis - Especialista em Contabilidade. Pesquisa requisitada pelo Curso de Especialização em Contabilidade, realizado na URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Campus de Frederico Westphalen – RS.
[2] Mestre em Administração – UFRGS – Professor da URI

coletados foram agrupados, analisados e interpretados quantitativa e qualitativamente para caracterizar o setor; verificar como ocorre o processo de construção e elaboração dos relatórios contábeis gerenciais, sua importância; distribuição e utilização no processo decisório de tais organizações. A abordagem deste estudo e os resultados da pesquisa indicam que as organizações que dispensam muita importância aos relatórios contábeis gerenciais e utilizam as informações relatadas para influenciar o processo decisório contam com o apoio de uma ferramenta indispensável para aumentar seu índice de acerto na tomada de decisões, e alcançar os objetivos aos quais estão determinadas.

Palavras-chave: Informação; Relatórios Contábeis Gerenciais; Processo Decisório.

ABSTRACT

This paper is the result of a research accomplished in order to verify how the managerial accounting reports are used and their influence on the organization decisive process. It is important to consider the managerial accounting report information to manage an organization with efficiency and efficacy. Mandatory accounting reports, besides considering legal needs, must be organized with the objective of supporting the decisive process. The other reports are managerial tools which facilitate the decision making before specific situations. The most satisfactory decisions and with a lower risk degree are those taken under the influence of precise, complete, and reliable information. This research, focusing such reports, was applied by the researcher in organizations of particular economic sector in one municipality of CODEMAU region, following a sample questionnaire previously designed. The collected data were put together, analyzed and interpreted quantitatively and qualitatively to characterize the sector; to check how the managerial accounting reports are prepared

and issued; their importance, distribution and utilization in the decisive process of such organizations. The approach of this study and the results of the research show that the organizations which rely on the potential of accounting statement and make use of that information to influence the decisive process, can count on the support of an indispensable tool to increase the index of the correct decision making and, this way, reach their goals.

Key words: Information; Managerial Accounting Reports; Decisive Process.

1 INTRODUÇÃO

No universo das diferentes temáticas apresentadas atualmente, optou-se por pesquisar a utilização dos relatórios contábeis gerenciais devido a sua fundamental importância para dotar de informação o processo decisório empresarial. Percebe-se que a informação é um dos recursos mais importantes e valiosos para que o administrador possa atingir os objetivos da organização.

As exigências do mundo globalizado e a influência do comércio mundial, requerem de seus administradores maior organização e eficiência técnica, afinal a evolução do desempenho do administrador inclui também acompanhar as mudanças tecnológicas e adequar-se por meio de informações qualificadas.

Constata-se a existência de vários indicadores de que as decisões mais adequadas estão diretamente ligadas com a qualidade da informação. Quando precisa, completa, relevante e fornecida em tempo hábil, a informação torna-se um excelente instrumento para a tomada de decisões, através de relatórios contábeis gerenciais eficientes e eficazes. Sendo assim, surge a necessidade de salientar, para os administradores, a importância da informação contábil na qualificação da organização.

Esta pesquisa é baseada em relevante fundamentação teórica. Embora o segmento em questão seja restrito ao município escolhido, e não permita a generalização das conclusões para os demais setores, é importante verificar o comportamento dos administradores quanto à informação contábil. Os dados quantitativos e qualitativos coletados indicarão a proporção da utilização dos relatórios contábeis gerenciais e comprovarão isso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma abordagem da documentação contábil no que se refere aos relatórios contábeis gerenciais requer que se analise, preliminarmente, o que seja uma organização e em que consiste o processo decisório, assim como se discutam as relações entre "dados" e "informações", buscando teorias da área que se referem a essas questões, dentre outras relevantes, para o processo de análise dos dados coletados.

2.1 Organização

Entende-se, por organização, um conjunto formal que reúne recursos humanos, financeiros e tecnológicos, cujos elementos interagem mútua e dinamicamente, com a finalidade de alcançar determinados objetivos, com ou sem fins lucrativos. Organizações com fins lucrativos têm como meta principal a maximização dos lucros, o aumento do faturamento e a redução dos custos. Já as organizações sem fins lucrativos têm como meta principal alcançar determinado fim, sem objetivo de lucro.

Stair (1998, p. 26) refere-se à organização como "um agrupamento formal de pessoas e de várias outras fontes estabelecidas para realizar

alguns conjuntos de metas", como um sistema em que, constantemente, fluem dinheiro, força de trabalho, materiais, máquinas e equipamentos, dados, informações e decisões. Daft (1997, p. 7), por sua vez, define organizações como entidades sociais, dirigidas por metas, projetadas como "sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados" e interligadas ao ambiente externo.

2.2 Processo decisório

O conceito de *decisão* está diretamente associado ao ato de decidir e, conseqüentemente, à necessidade de escolher uma alternativa, diante de duas ou mais opções. Kepner e Tregoe, citados por Almeida (1996, p. 10), entendem que decisão "é sempre uma escolha entre várias maneiras de se fazer uma determinada coisa ou de se atingir um determinado fim". Já Bass, também citado por Almeida (1996, p. 10), define decisões como "ações orientadas" e "julgamentos que afetam diretamente um curso de ação". Porém, o processo de "decisão envolve pensamento e ação, culminando num ato de escolha".

Atualmente, o processo decisório das organizações requer um elevado índice de informações que sirvam de suporte na escolha da alternativa satisfatória. O risco na tomada de decisão dá-se sob condições de incerteza, porém, quanto maior o número de informações no momento decisório, menor será o grau de risco e, conseqüentemente, melhor o resultado obtido.

2.3 Informação

A "informação" é um dos instrumentos mais importantes e valiosos dentro de uma organização, no entanto constantemente é confundida com "dado". Isso ocorre porque há uma estreita relação entre "dado"

e "informação", embora possuam significados essencialmente diferentes. O "dado", analisado isoladamente, não produz informação relevante e oportuna, ou seja, não possui significado algum, porém, quando transformado em informação, torna-se útil no processo decisório.

A informação, caracterizada de acordo com as definições de Stair (1998, p.6), é um excelente suporte para o decisor em seu processo decisório, possibilitando especificar resultados numéricos e estabelecer relacionamentos entre os elementos julgados importantes. Isso decorre de um sistema, isto é, um conjunto de elementos que interagem para atingir determinados objetivos.

Um sistema de informações é conceituado por Stair (1998, p. 11), como "uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback*".

A influência dos avanços tecnológicos trouxe para o meio empresarial um sistema de informações baseado em computador, cuja composição requer a utilização de *hardware*, *software*, banco de dados, telecomunicações, pessoas e procedimentos que serão encarregados de coletar, manipular, armazenar e processar dados em informação.

Entre os elementos que compõem um sistema de informações baseado em computador, consideram-se pessoas, profissionais e usuários, como o mais importante. São os profissionais os encarregados de gerenciar, executar, programar e manter o sistema do computador. Além disso, os usuários dispõem dele em seu benefício para o processo decisório, através de relatórios expedidos periodicamente - diária, semanal, mensal ou anualmente.

2.4 Relatórios Contábeis Legais

Os relatórios contábeis, expõem, resumidos e ordenadamente, os dados coletados pela contabilidade, com o objetivo de relatar aos

seus usuários os principais fatos registrados em determinado período e fornecer informações de ordem econômica e financeira. Apresenta-se, a seguir, algumas definições dos relatórios contábeis exigidos legalmente, cuja obrigatoriedade está disposta na Lei 6.404/76 - Lei das Sociedades por Ações.

O Balanço Patrimonial (BP) pode ser definido como um relatório contábil estático que demonstra resumidamente o patrimônio da organização, com dados quantitativos e qualitativos. A sua apresentação facilita ao usuário observar a evolução e/ou variação da organização de um ano para o outro, e propicia um suporte informacional para futuras decisões.

A Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA) visa apresentar o resultado líquido do exercício, a distribuição e a movimentação ocorrida no saldo da conta Lucros ou Prejuízos Acumulados.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um relatório contábil que ressalta a situação econômica da organização num determinado período de operações. Observando o Princípio da Competência, tal relatório confronta as receitas e os correspondentes custos e despesas, ordenadamente.

A Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) é um relatório contábil que expõe as modificações que deram origem às variações no Capital Circulante Líquido da organização em um determinado período, ou seja, apresenta o fluxo dos recursos e as alterações na situação financeira. Além de identificar as fontes de recursos e sua aplicação, tem como principal objetivo orientar os usuários no processo decisório de ordem econômica e financeira quanto a futuros empreendimentos.

A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) é definida como um relatório contábil destinado a evidenciar a movimentação das contas que integram o patrimônio da organização. Através de sua apresentação, obtém-se o acréscimo ou decréscimo do patrimônio líquido em um determinado período, bem como a formação e utilização das reservas. Embora a Lei 6.404/76, no artigo

n.º 186, faculte sua elaboração, a Instrução CVM n.º 059-86 dispõe sobre sua obrigatoriedade.

Ressalva-se que a elaboração desses relatórios contábeis citados está fundamentada na Lei 6.404/76 e na Instrução CVM n.º 059-86, por isso são obrigatórios, e tornam sua apresentação aos órgãos fiscais totalmente legais. No entanto, percebe-se a existência de outros relatórios contábeis relevantes que, mesmo não sendo exigidos por Lei, são destacados pela sua importância no processo decisório e estrutural da organização.

2.5 Relatórios contábeis gerenciais

Consideram-se os relatórios contábeis gerenciais instrumentos utilizados para subsidiar e apoiar o processo decisório. Sua construção não é obrigatória, porém suas informações são adequadas para fortalecer os demais relatórios e fundamentar os objetivos da organização. Conceituam-se, a seguir, alguns dos relatórios contábeis gerenciais considerados fundamentais no processo decisório.

> Marion (1998, p. 380) assegura que Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) é um relatório que indica, condensadamente, a origem de todo o dinheiro que entrou no caixa e a aplicação de todo o dinheiro que saiu do caixa em determinado período, e ainda, o resultado do fluxo financeiro, através de uma demonstração dinâmica. Propicia a elaboração de um planejamento financeiro, necessário diante dos futuros compromissos a serem liquidados, ou seja, contribui significativamente no processo decisório.

A Análise das Demonstrações Financeiras (ADF) é um relatório elaborado a partir da análise das demonstrações contábeis legais obrigatórias. O relatório baseia-se na interpretação das demonstrações

contábeis, através de uma série de indicadores que, analisados vertical e horizontalmente, permitem conhecer a situação econômica e financeira da organização.

Tung (1976, p. 101) considera o Controle Orçamentário (CO) como "um dos instrumento úteis da área de controladoria", que serve de base para a análise do comportamento futuro da organização e que possibilita alcançar o máximo de rendimento dos recursos existentes. Cita flexibilidade, simplicidade e rapidez como características fundamentais e indispensáveis para sua implementação.

Welsch (1996, p. 279) reconhece que a análise do Ponto de Equilíbrio (PE) depende da identificação dos custos fixos e variáveis em relação ao volume de atividade e implicitamente relaciona custo, volume e lucro. Define o Ponto de Equilíbrio como "o volume ao qual a receita total é exatamente igual ao custo total".

O Controle de Estoques (CE) verifica a existência de matérias-primas, produtos semi-acabados, produtos acabados, materiais de manutenção ou outros bens, através da contagem física das unidades. Tem o objetivo de fornecer o valor dos estoques com a existência das quantidades correspondentes.

É fundamental considerar as informações contidas nos relatórios contábeis para o crescimento e desenvolvimento da organização, pois os mesmos são ferramentas gerenciais que facilitam a tomada de decisão diante de situações específicas.

3 METODOLOGIA

Para definir o tipo de pesquisa a ser utilizada, considerou-se o critério proposto por Vergara (1997, p. 44) e qualificou-se a pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva porque visou a caracterizar e a descrever a realidade, ou seja, qual a utilização dos relatórios contábeis gerenciais no processo decisório das

organizações X. Foi uma pesquisa que teve por finalidade observar, registrar, analisar e relacionar os dados coletados. Quanto aos meios, a pesquisa foi de levantamento, porque impôs a investigação junto ao local onde são utilizados ou não os relatórios contábeis gerenciais. Fez a interrogação direta junto aos sujeitos, cujo comportamento se desejou conhecer, através de instrumentos de pesquisa.

O universo de pesquisa voltou-se para o município Y da região do CODEMAU. Selecionou-se uma amostra representativa de doze organizações do setor Z do município, estratificadas em grande, médio e pequeno volume de atividades. Consideraram-se as organizações que apresentaram maior retorno de ICMS para o município no ano anterior e, na época da pesquisa, encontravam-se em pleno funcionamento. Os sujeitos alvo de sua aplicação foram os administradores responsáveis pelo processo decisório.

A coleta de dados primários deu-se através da aplicação de um questionário elaborado e testado a partir dos objetivos propostos. Seguiu-se um roteiro de questões fechadas, feitas diretamente pelo pesquisador, em forma de entrevista. A visita às organizações para coletar os dados foi agendada previamente de acordo com a disponibilidade dos administradores e realizada durante a segunda quinzena do mês de abril de 200l.

O conjunto de respostas obtidas junto aos administradores das organizações encontra-se relatado e analisado no próximo capítulo deste estudo, que detalha a tabulação dos dados coletados, com interpretação quantitativa e qualitativa, considerando a importância do contato pessoal no decorrer da entrevista.

A metodologia escolhida para a aplicação da pesquisa apresentou como fator limitador a impossibilidade de entrevistar todas as pessoas envolvidas no processo decisório e que utilizam os relatórios contábeis gerenciais nas organizações do setor X e, para que se alcançassem os objetivos propostos e a pesquisa fosse realizada com eficiência e eficácia, fez-se necessário seguir uma seqüência de atividades e considerar o referencial teórico.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa aplicada em doze organizações de determinado setor econômico de um dos municípios da região do CODEMAU, sob a percepção de seus administradores. Compreende a análise e interpretação quantitativa e qualitativa dos dados coletados, considerando a importância do contato pessoal no decorrer da entrevista. O relato focaliza três grandes grupos: caracterização geral do setor; processo de construção e elaboração dos relatórios contábeis gerenciais; e importância, distribuição e utilização dos relatórios contábeis gerenciais.

4.1 Caracterização geral do setor

Inicialmente, faz-se necessário traçar o perfil das pessoas envolvidas no processo decisório de organizações que se dedicam a determinada atividade econômica. Para tal pesquisa, relevou-se fundamental o cargo ocupado pelos entrevistados e há quanto tempo desenvolvem tal atividade. Como resultado dessa classificação preliminar, constatou-se que a maioria são administradores e trabalham há mais de dez anos na organização.

Essas informações servem para considerar os fatores individuais que limitam a quantidade e a qualidade do desempenho do decisor na organização e, ainda, são importantes para analisar a capacidade cognitiva do indivíduo, que potencialmente torna-o capaz ou incapaz de manipular um grande número de informações; as posturas evidenciadas pelos sujeitos de pesquisa possibilitam, finalmente, questionamentos diante da utilização dos relatórios contábeis gerenciais.

Para caracterizar tais organizações, são considerados aspectos relativos a tamanho, tempo de atividade, quadro pessoal, setorização, nível de informatização, processo de alimentação de dados, elaboração

interna ou externa dos relatórios contábeis gerenciais. De acordo com o levantamento, a maioria possui tempo de atividade superior a dez anos. Esses dados comprovam a experiência prática com a atividade da maioria dos entrevistados.

Durante a aplicação do questionário, constatou-se que a maioria são empresas do tipo familiar, de pequeno porte, que optam por trabalhar apenas com a família, sem contratar funcionários externos. A contratação torna-se inviável devido ao custo adicional com a folha de pagamento, o que não compensa para trabalhos realizados fora do horário e aos domingos e feriados.

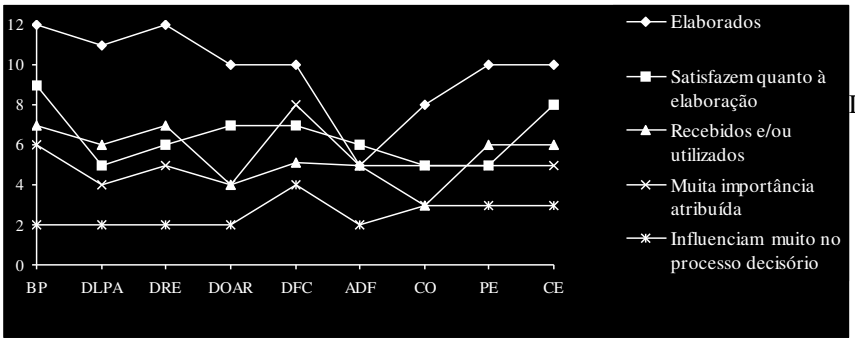
Percebe-se que as organizações que possuem o processo de alimentação de dados informatizado e um contador interno dispõem de informações precisas, completas e em tempo hábil. Isso possibilita a utilização permanente dos relatórios contábeis gerenciais, os quais possuem influência direta no processo decisório e são considerados ferramentas fundamentais. Essa afirmação é o que deixa transparecer um dos entrevistado: "depois que informatizamos a empresa e contratamos um contador, tudo melhorou, os dados estão sempre na mão". Outro deles complementa: "se não fosse isso, não sei onde a empresa estaria".

4.2 Processo de construção e elaboração dos relatórios contábeis gerenciais

Os resultados da pesquisa apontam que o processo de alimentação de dados na construção dos relatórios contábeis gerenciais ocorre manualmente na maioria das organizações. O processo manual de alimentação de dados requer maior disponibilidade de tempo e estão sujeitas a falhas, tanto técnicas como humanas, durante sua efetivação. Eis a razão pela qual algumas organizações utilizam recursos tecnológicos e envolvem profissionais qualificados e predispostos, capazes de processar e executar um sistema de informações. A

integração desses recursos contribui significativamente para elaboração e construção de relatórios contábeis gerenciais completos e torna a informação qualificada e conveniente para o controle, acompanhamento e planejamento da organização.

A elaboração dos relatórios contábeis gerenciais, cujos modelos estão informados na Figura 1, ocorre em grande parte das organizações, exceto em algumas nas quais a preocupação está voltada apenas para o cumprimento das exigências legais. Os relatórios que se destacam como os mais elaborados são os considerados obrigatórios pela legislação vigente. Algumas organizações deixam a desejar no que se refere à elaboração de relatórios contábeis gerenciais que fornecem dados e informações específicas e detalhadas para a tomada de decisões, de forma que seus administradores possam usá-las prontamente, a fim de aumentar a eficiência de sua organização. Estes relatórios, quando elaborados, passam a ser mais uma fonte de informações disponível aos administradores.



DOS RELATÓRIOS

Na maior parte das organizações, a forma de elaboração desses relatórios dá-se de duas maneiras distintas: relatórios exigidos legalmente são elaborados através de escritórios contábeis externos por sistema informatizado, e relatórios de controle gerencial são elaborados

internamente por sistema manual. As organizações que elaboram todos os relatórios contábeis gerenciais internamente, por sistema informatizado, contam com a assessoria de um contador interno e a influência dos recursos tecnológicos disponíveis no mercado, ou seja, empregam um sistema de informações baseado em computador, utilizam *hardware*, *software*, pessoas e instrumentos que processam adequadamente dados em informações. Isso agiliza e facilita a construção e elaboração dos relatórios contábeis gerenciais.

4.3 Importância, distribuição e utilização dos relatórios contábeis gerenciais

A construção e elaboração dos relatórios contábeis gerenciais atingem seu objetivo a partir do momento em que as informações neles contidas são distribuídas entre as pessoas envolvidas e utilizadas no processo decisório das organizações, procurando diminuir o grau de incerteza e propiciar decisões com maior probabilidade de acerto.

A identificação de que a utilização dos relatórios contábeis gerenciais é restrita somente aos administradores, em 83% das organizações, permite concluir que as informações não são distribuídas aos demais integrantes do processo decisório, ou seja, os responsáveis por setores e demais funcionários das organizações não têm acesso aos relatórios contábeis gerenciais. O fato de a maioria das organizações agir dessa forma faz com que o processo decisório também seja restrito e, desse modo, centralizado aos administradores, pois é impossível um responsável por determinado setor tomar uma decisão sem conhecer a realidade organizacional e as informações contidas nos relatórios.

O relatório Análise das Demonstrações Financeiras se destaca como o relatório contábil gerencial com menor freqüência de elaboração e utilização em 58% das organizações pesquisadas. Isso significa que tais organizações não analisam as demonstrações

contábeis através de indicadores que permitam conhecer a situação econômica e financeira da organização. Questiona-se essa atitude devido à importância de diagnosticar a realidade organizacional para fundamentar o processo decisório. Diante desses apontamentos, confirma-se que a elaboração dos relatórios contábeis é apenas para cumprir com as exigências legais, ao invés de servir para embasar decisões.

Analisando os dados coletados, constata-se que 33% dos entrevistados afirmam conferir mais importância para a Demonstração de Fluxo de Caixa, porque consideram esse relatório uma ferramenta essencial de controle gerencial, uma vez que se trata de um relatório que permite tomar decisões mais confiáveis com rapidez. Para um dos entrevistados, "a Demonstração de Fluxo de Caixa é a chave para planejar onde se quer chegar, dá segurança para fazer as coisas certas". Outro, reforça essa concepção afirmando que "a Demonstração de Fluxo de Caixa é o coração da empresa; se não funcionar o financeiro, a empresa não sobrevive".

Entre os fatores que influenciam a elaboração, o recebimento e a utilização dos relatórios contábeis gerenciais, destacam-se a obrigatoriedade e a confiabilidade desses relatórios. As organizações visam, primeiramente, cumprir com as exigências legais, reduzindo ao máximo suas obrigações fiscais, mesmo que para isso seja necessário ocultar a ocorrência de alguns fatos. Agindo dessa forma, estão impossibilitadas de utilizar as informações contidas nos relatórios, pois tais informações não são precisas, completas e relevantes no processo decisório, já que não exprimem a realidade da organização.

Questionados sobre a influência dos relatórios contábeis gerenciais no processo decisório das organizações, os entrevistados responderam considerando os códigos a seguir enumerados. Os dados levantados estão representados na Tabela 1.

1 Nada;
2 Pouco;
3 Bastante;
4 Muito.

TABELA 1 - INFLUÊNCIA DOS RELATÓRIOS CONTÁBEIS GERENCIAIS NO PROCESSO DECISÓRIO

Relatórios contábeis gerenciais	1	2	3	4
Balanço Patrimonial	03	04	03	02
Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados	04	05	01	02
Demonstração do Resultado do Exercício	03	03	04	02
Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos	03	03	04	02
Demonstração de Fluxo de Caixa	02	02	04	04
Análise das Demonstrações Financeiras	05	01	04	02
Controle Orçamentário	04	03	02	03
Ponto de Equilíbrio	03	02	04	03
Controle de Estoques	05	02	02	03

A sintetização dos dados da Tabela 1 permite concluir que para apenas duas organizações todos os relatórios contábeis gerenciais influenciam muito no processo decisório, devido à confiabilidade das informações neles contidas. Para as demais, há diferentes níveis de influência; alguns relatórios influenciam mais e outros menos. A revelação de que a Demonstração de Fluxo de Caixa influencia muito para quatro dos entrevistados no momento de tomar decisões sustenta o que foi registrado anteriormente, pois muitas organizações consideram imprescindível esse relatório e conferem muita importância a ele.

É importante salientar que quatro organizações revelaram conferir muita importância aos relatórios contábeis gerenciais, entretanto somente duas delas afirmaram que os relatórios contábeis gerenciais influenciam muito no processo decisório. Questiona-se tal atitude, pois alguns administradores atribuem muita importância aos relatórios contábeis gerenciais, porém divulgam que tais relatórios não influenciam no momento de tomar qualquer decisão. Então, por que razão elaborar os relatórios contábeis gerenciais, recebê-los periodicamente, se suas informações não são relevantes na tomada de decisão? Será que os relatórios contábeis gerenciais são elaborados somente para atender

às exigências legais, sem serem considerados como ferramentas gerenciais e administrativas? Essas são questões pulsantes porque parece ser inviável a elaboração de relatórios contábeis gerenciais cujas informações estejam incompletas, sejam irrelevantes e que não possam ser utilizadas para fundamentar decisões.

A utilização dos relatórios contábeis gerenciais no processo decisório das organizações é efetivada mediante a confiabilidade das informações relatadas, ou seja, tais relatórios só podem influenciar significativamente uma decisão se suas informações forem precisas e completas. A possibilidade de utilizar os relatórios contábeis gerenciais como suporte administrativo é limitada às organizações em cujos relatórios contábeis gerenciais há expressão da realidade organizacional. Ficam prejudicadas as organizações que omitem e não processam determinados dados durante o exercício de sua atividade e, conseqüentemente, constrõem os relatórios contábeis gerenciais baseando-se em dados fictícios.

A confiabilidade das informações demonstradas nos relatórios contábeis gerenciais é uma das características que fazem com que algumas organizações lhes atribuam muita importância e considerem tais informações influenciadoras do processo decisório. Os dados coletados, porém, mostram que, embora seja atribuída muita importância aos relatórios contábeis gerenciais, algumas organizações não utilizam suas informações no processo decisório, devido à inexistência dessa confiabilidade informacional nos relatórios que levam a termo.

É difícil avaliar com precisão o grau de utilização dos relatórios contábeis gerenciais e sua influência no processo decisório das organizações e mensurar com exatidão essa influência nos resultados empresariais e, também, relacioná-la de maneira determinista com o posicionamento de tais organizações no mercado. Presume-se, contudo, a existência de uma relação linear direta, de causa e conseqüência, com relação a essa questão. As organizações que trabalham com um número maior de informações enfrentam um grau de incerteza menor, por isso, algumas dessas organizações integram

recursos humanos e tecnológicos em um sistema de informações abrangente e confiável, tornando sua estrutura administrativa mais eficiente e eficaz para obter os resultados desejados.

5 CONCLUSÃO

É importante, nesta fase final, retomar o objetivo primordial da Contabilidade que, segundo os argumentos de Franco (l997, pp.19 e 21), é fornecer informações e orientações amplas, completas e precisas sobre o estado patrimonial e os resultados econômicos produzidos pela gestão administrativa em determinado período, informações necessárias para a tomada de decisões por parte dos administradores, o que ocorre através da elaboração de relatórios contábeis gerenciais.

Observações realizadas no transcurso da pesquisa, no entanto, permitem concluir que esse objetivo é distorcido na maioria das organizações, nas quais a elaboração dos relatórios contábeis gerenciais dá-se com o fim único de atender às exigências do fisco, reduzindo ao máximo as obrigações fiscais, mesmo que isso implique a omissão de determinados fatos contábeis. Sendo assim, o objetivo principal da Contabilidade não se concretiza, porque as informações dos relatórios contábeis gerenciais não são confiáveis e relevantes e não podem orientar o processo decisório das organizações. Já as organizações que possuem um sistema de informações completo são organizações que buscam na Contabilidade um suporte técnico e gerencial para suas decisões e, a partir disso, conseguem alcançar os objetivos que estão determinadas a atingir e crescem gradativamente no mercado.

As organizações do setor Z do município em questão são, em sua maioria, organizações pequenas e familiares, cujo conhecimento administrativo e contábil é empírico. Por esse motivo, as informações dos relatórios não influenciam na maneira de administrar, que fica muito aquém de uma configuração profissional, embora os custos sejam mais

baixos e a capacidade de reagir, mais rápida. Na maioria dessas organizações, o proprietário-administrador trabalha muito e sobra-lhe pouco tempo para pensar estrategicamente. É recomendável, nessas empresas, a implementação e utilização de relatórios contábeis gerenciais como ferramenta indispensável para manter, projetar e permanecer com uma organização diante das necessidades e exigências do mercado atual.

Finalizando, registramos as considerações de Marion (l997, p.28), segundo o qual a aplicação de recursos escassos disponíveis com a máxima eficiência tornou-se uma tarefa nada fácil para as organizações, devido às dificuldades econômicas enfrentadas por elas. A experiência e o *feelling* dos administradores deixaram de ser fatores decisivos no quadro atual, e as informações contidas no relatórios contábeis gerenciais elaborados pela Contabilidade passaram a ser uma exigência para nortear tais decisões.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, L. B. de**. Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica de gestão econômica.** São Paulo: FEA/USP, 1996.

BRASIL, Lei das S.A. 6.404, 15 de novembro de 1976. **Manuais de Legislação**. São Paulo: Atlas.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

FRANCO, H. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas,1998.

RIBEIRO, O. M. **Estrutura e análise de balanços**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas,1976.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas,1996.