

## **Ações de incentivo ao controle gerencial das empresas incubadas na INTUEL: um estudo de caso**

**LUCAS FERREIRA DE OLIVEIRA**

*Universidade Estadual de Londrina*

**NATHAN VINÍCIUS PONCIANO DE SOUZA**

*Universidade Estadual de Londrina*

**THIAGO RODRIGUES DE OLIVEIRA**

*Universidade Estadual de Londrina*

**REGIS GARCIA**

*Universidade Estadual de Londrina*

### **Resumo**

Em um cenário marcado por altos índices de desemprego, o empreendedorismo surge como uma possível solução. No entanto, muitas empresas acabam vindo a falência logo nos primeiros anos de vida, muitas vezes, devido à falta de conhecimento técnico por parte dos empresários ou até mesmo um ambiente que contribua para o desenvolvimento econômico e estrutural do negócio. Pesquisas demonstraram que empresas que passam pelo processo de incubação, aumentam consideravelmente seu índice de sobrevivência no mercado. No Brasil existe por volta de 2.640 empresas incubadas onde buscam por serviços de apoio tecnológicos, jurídicos, contábil para um desenvolvimento inicial. Nesse sentido, a fim de diminuir os riscos que o empreendedorismo oferece, as empresas têm buscado nas incubadoras não somente, suporte administrativo e gerencial, como também, ambientes inovadores que proporcionam o desenvolvimento por meio do processo de incubação. Atrelado a esta realidade, o objetivo desta pesquisa é identificar e descrever os principais aspectos que evidenciam a contribuição da Incubadora Internacional de Empresas de Base Tecnológica da UEL (INTUEL) para a institucionalização do controle gerencial em empresas, por ela, incubadas. Atualmente, a instituição conta com 10 empresas incubadas, das quais foram pesquisadas 8 empresas. A coleta dos dados se deu por meio de um questionário, respondido via plataforma online, onde obteve-se 8 questionários válidos, 1 incompleto e 1 não respondido. De modo geral, este estudo possibilitou analisar a contribuição que a INTUEL oferece às empresas incubadas nos aspectos administrativos e gerenciais, além disso, pode-se observar a estruturação funcional que as empresas adquirem ao optarem pelo processo de incubação.

**Palavras-chaves:** Incubadora, controles gerenciais, relatórios financeiros, empresas incubadas.

## 1. INTRODUÇÃO

No cenário econômico brasileiro, caracterizado pela alta volatilidade do mercado, os empreendedores com o intuito de melhorar seus negócios, buscam ambientes específicos que sejam capazes de fomentar o desenvolvimento de suas empresas em fases iniciais.

A alta concorrência no mercado, independente do ramo de atividade, tem exigido que empresários busquem se enquadrar em ambientes inovadores, por exemplo, aqueles representados pelas incubadoras. Essa opção se dá por conta de ser um dos mecanismos mais eficientes em formar empresas em estágio embrionário.

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2012), estatísticas norte-americanas e europeias comprovam que a taxa de mortalidade de empresas que passam por incubadoras é de apenas 20%, e entre as que não passam por esse tipo ferramenta chega a um percentual de 70%.

Ainda de acordo com a ANPROTEC, um estudo realizado no ano de 2012, afirma que, no Brasil existem um total de 384 incubadoras e 2.640 empresas incubadas.

De acordo com Cunha (2002), as incubadoras de empresas são lugares nos quais empreendedores obtêm apoio e capacitação em conceitos tecnológicos, jurídicos, contábeis, administrativos e produtivos contribuindo no desenvolvimento e no amadurecimento de seus próprios negócios.

Sendo assim, as incubadoras prestam diversos serviços de apoio às empresas, como por exemplo, o uso das instalações e facilidades comuns, necessárias para o andamento inicial das empresas nascentes.

Diante deste cenário, as universidades têm um papel importante no crescimento econômico, por meio da geração de empregos e renda, principalmente, na região onde estão inseridas, conforme afirmam Goebel e Miura (2004). Nesse sentido, as incubadoras de universidades possuem uma estrutura capaz de fomentar a empregabilidade através do empreendedorismo, aliando-se ao desenvolvimento de pesquisas junto com as empresas.

Existem incubadoras fora do ambiente universitário, como é o caso das incubadoras incentivadas pelo governo, que tem a finalidade de alavancar investimentos em alto grau de tecnologia, instituem incubadoras como agentes incentivadores do desenvolvimento tecnológico para o país.

Após o processo de incubação, as empresas passam pela fase de graduação, onde elas são inseridas no mercado, quando já estão consolidadas a um determinado período, tem-se o direito de optar se vão permanecer vinculadas à incubadora, por conseguinte, podem receber aporte de capital externo.

Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016) revelam que, 49,4% dos micros e pequenos negócios no Brasil desaparecem antes de dois anos de atividade. Essa porcentagem sobe para 56,4% se o prazo for de até três anos e, para 59,9%, até quatro anos. Conforme a ANPROTEC (2012), as estatísticas americanas e europeias demonstram que a passagem das empresas pela incubação eleva seus índices de sobrevivência levando-os, inclusive, a se aproximar das estatísticas dos países desenvolvidos.

Dessa forma, a justificativa dessa pesquisa surge a partir da necessidade de que se compreenda com mais clareza a realidade das empresas originadas a partir do processo de incubação. Mesmo com todo o apoio institucional e estrutural, as empresas incubadas necessitam de ferramentas de controle gerenciais relevantes e eficazes que auxiliem na gestão dos negócios, com o fim de, a partir do momento que passarem a caminharem sozinhas, as ferramentas de controle gerencial irão desempenhar um papel que será determinante na continuidade dessas empresas fora das incubadoras.

Sendo assim, a partir do contexto apresentado, pode-se chegar ao seguinte problema de pesquisa: além do suporte institucional, estrutural e representativo, em quais aspectos as incubadoras podem contribuir para a melhoria da eficácia da gestão dos controles gerenciais das empresas incubadas?

A pesquisa tem como o objetivo geral de identificar e descrever os principais aspectos que evidenciam a contribuição das incubadoras para a institucionalização do controle gerencial nas empresas incubadas, de forma a contribuir para a discussão e aprimoramento das práticas de apoio a novos negócios visando à redução de mortalidade dessas empresas nos primeiros anos de vida.

Para atingir o objetivo geral serão considerados os seguintes objetivos específicos: i) levantar e analisar a percepção dos empreendedores incubados em relação aos ferramentais de gerenciamento de seus negócios; ii) discutir o papel da incubadora como fonte de formação e incentivo à profissionalização do processo de gestão dos empreendimentos incubados; iii) e examinar o nível de apoio administrativo prestado pela incubadora identificando quais os instrumentos de controle gerencial são por ela exigidos ou incentivados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Incubadoras de empresas são organizações que auxiliam o desenvolvimento de micro e pequenas empresas até que tenham a capacidade de “caminhare com suas próprias pernas”. As incubadoras oferecem não somente apoio técnico, como também gerencial. Além disso, a incubadora promove a agilidade dos processos tecnológicos nos pequenos negócios (SEBRAE, 2016).

As incubadoras podem estar vinculadas a diversas instituições, sendo elas: universidades, comunidades, institutos de pesquisa, empresas, consórcios e organizações governamentais.

## 2.1 Incubadoras no Brasil.

Diante desse contexto, em função da iniciativa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), surgem as primeiras incubadoras brasileiras, com o objetivo de incentivar e dar suporte à novos empreendimentos do país.

Mediante alta taxa de desemprego no Brasil, a busca por outras alternativas de renda torna-se evidente. Diante deste cenário, Sousa (2019), destaca que as incubadoras de empresas têm contribuição importante no desenvolvimento sustentável do empreendedorismo no Brasil.

Cabe-se destacar que no Brasil há a ANPROTEC, órgão que padroniza as ações e operações das incubadoras que estão vinculadas a ela, dessa forma, tornando as associadas mais homogêneas. (CAMPOS, 2019).

Campos (2019) enfatiza que, o propósito das incubadoras de empresas no Brasil, é possibilitar ações organizacionais e institucionais, essencialmente na área de infraestrutura. Ainda de acordo com Campos, o processo incubatório permite uma rede de fomento ao empreendedorismo e inovação, os quais são elementos primordiais, tanto para a incubadora de empresas quanto aos empreendedores que querem incubar.

## 2.2 A importância do apoio à gestão de novos empreendimentos

As incubadoras realizam um papel importante na relação entre inovação, empreendedorismo e mercado. A infraestrutura das incubadoras corrobora para a formação de novas organizações e aperfeiçoamento de empresas e produtos, oferecendo o espaço, a capacitação e consultoria (NOBRE *et al.*, 2016).

As empresas incubadas passam por três fases no processo de incubação, na primeira fase conhecida como pré-incubação, são desenvolvidos os projetos de negócios para o ingresso da empresa na incubadora, na segunda fase, já denominada de incubação, onde é prestado todo o apoio ao crescimento do empreendimento com condições favoráveis ao seu progresso, e por fim, a última fase titulada de graduação acontece a inserção da empresa no mercado, podendo ou não manter vínculo com a incubadora.

Nesse sentido, o incentivo ao empreendedorismo promove a geração de empregos, de forma a contribuir para o desenvolvimento econômico territorial. Mas-Verdu (2015), afirma que as incubadoras formam empresas bem-sucedidas, capacitadas a atuarem no mercado. Além disso, os autores também contestam que as incubadoras promovem a inovação e o desenvolvimento regional. (apud MICHELY; SILVA e GIUDI, 2017)

Com a formação de empresas bem-sucedidas, ocorre um incentivo ao crescimento econômico, que reflete no aparecimento de novos pontos de trabalho. Sousa (2019) descreve que, o aumento da produtividade é constatado pela busca de melhorias contínuas nas técnicas de

produção, o que resulta na criação de novas tecnologias, produtos e serviços, o empreendedorismo o faz por meio do processo de inovação que direciona estas práticas.

Sampaio (2017) afirma que, favorecer e estimular a criação e desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas (MPE) é um dos objetivos das incubadoras, por conseguinte, levando ao mercado novas ideias e tecnologias com diferenciais competitivos, bem como fortalecer os empreendimentos de base social.

### **2.3 Sistema de Controle Gerenciais**

Conforme explica Jorge, Pereira e Silva (2018), a contabilidade gerencial fornece informações relevantes por meio de seus relatórios de controle, com a finalidade de identificar as áreas da empresa que precisam de decisões estratégicas. Nesse sentido, os autores ainda afirmam, que a contabilidade gerencial tem por objetivo dar suporte no gerenciamento e monitoramento das empresas.

De acordo com Frezatti, Guerreiro e Aguiar (2007 apud SANTOS; BEUREN e CONTE, 2017) a contabilidade gerencial é voltada para os usuários internos, ou seja, se preocupa em prover informações que sejam úteis para o processo decisório. A contabilidade gerencial não se limita apenas a mensuração dos aspectos financeiros, como também econômicos e físicos. Ainda de acordo com os autores, a contabilidade gerencial não é regulamentada por leis ou órgãos fiscalizadores, portanto, as informações são geradas utilizando métodos visando atender as necessidades internas para decisões estratégicas da entidade.

A contabilidade gerencial utiliza-se de meios que incluem o Sistema de Controle Gerencial (SCG), o qual tem o intuito de fornecer informações de suporte ao processo decisório. O SCG consiste em procedimentos e sistemas formalizados que utilizam a informação para manter ou alterar os padrões de uma atividade organizacional. Neste aspecto, contemplam os sistemas de planejamento e os sistemas de comunicação e acompanhamento dos procedimentos, que são baseados no uso da informação (HENRY, 2006 apud OYADOMARI et al., 2010).

Para Malmi e Brow (2008), o SCG compreende os instrumentos, meios, mecanismos utilizados para direcionar e mudar o comportamento dos funcionários, em busca da implementação da estratégia da empresa, ou seja, serve para direcionar o comportamento dos colaboradores de acordo com os planos estabelecidos e estratégias elaboradas (apud BEUREN; VAZ, 2016).

A partir das definições apresentadas, o SCG tem o intuito de fornecer informações úteis no processo decisório. Pode ser definido como um processo que os gestores usam para influenciar performance e o comportamento das pessoas das organizações, de forma a assegurar que a estratégia seja posta em prática e alcance seus objetivos ou mesmo possa superá-los.

Diante disso, é cada vez mais comum as empresas buscarem novas formas de controles gerenciais que contribuam para a tomada de decisões. Nesse sentido, o controle interno é

qualificado como um sistema, onde é verificado os processos e métodos de uma entidade a fim de adquirir resultados específicos (JORGE; PEREIRA; SILVA, 2018).

Conforme menciona Atinkson *et al.* (2000 apud BORGES; LEAL, 2014) “A fonte primária para o processo de tomada de decisão e controle nas empresas é a informação gerencial contábil”. A tomada de decisão de natureza operacional e estratégica por parte dos gestores, é auxiliada pelas informações obtidas através da contabilidade gerencial, ajudando-os a atingir os objetivos de curto e longo prazo (MEGLIORINI; RODRIGUES; PEREIRA, 2011).

Para os proprietários de empresas em estágios iniciais, a contabilidade é vista apenas para fins tributários, não dando a devida importância para a contabilidade gerencial. O uso de informações geradas pela contabilidade gerencial merece atenção por ser um fator relevante na administração do empreendimento (REZENDE, 2017).

De acordo com Souza (2008 apud REZENDE, 2017) “Existem duas razões que levam os empresários não darem a devida atenção à contabilidade gerencial: a falta de mecanismos para gerar as informações gerenciais e a recusa pela implantação de novos sistemas de controle gerenciais que propiciem avanços na gestão.”

## 2.4 Estudos Anteriores

Um estudo realizado por Santos, Beuren e Conte (2017), com o intuito de identificar a intensidade de uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas, foi apurado que as empresas incubadas pesquisadas utilizaram com maior intensidade os instrumentos do planejamento estratégico. Entre os cinco instrumentos utilizados, três foram utilizados com mais frequência, sendo estes: definição de metas estratégicas (não financeiras); plano de portfólio de produtos/plano sobre produtos futuros; e plano de desenvolvimento de clientes (plano para desenvolver o mercado). De acordo com os resultados, os autores afirmam que, em um primeiro momento, as preocupações das empresas incubadas estão voltadas para análise e estudo do mercado, com o propósito de desenvolver seus produtos.

De acordo com o estudo feito por Borges e Leal (2014), o qual o objetivo foi analisar qual a importância atribuída pelos gestores de Micro e Pequenas Empresas (MPE) às informações contábeis gerenciais e identificar a periodicidade de uso destas. Os gestores das empresas pesquisadas, quando perguntados sobre a importância dos controles gerenciais, responderam que as consideram de suma relevância para a gestão do negócio, no entanto, por falta de conhecimento não conseguem implementá-las.

Em uma pesquisa elaborada por Jorge, Pereira e Silva (2017), buscou-se identificar a importância dos controles utilizados pela contabilidade gerencial para a gestão das empresas. Além disso, foi apontado pelos autores que, a contabilidade gerencial é de grande importância para as empresas, pois concede ferramentas que proporciona a análise dos dados em períodos distintos,

dessa forma, possibilitando a utilização de indicadores financeiros que revelam a situação da empresa em determinado período, conseqüentemente, auxiliando os gestores no processo decisório.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso. O propósito do estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre determinado fenômeno (PATTON, 2002). É descrito pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento de forma ampla e detalhada (GIL 2008, p. 58).

Para o autor Yin (2005, p. 32) o estudo de caso se trata de um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e são utilizadas várias fontes de evidências.

Este estudo caracteriza-se como descritivo com tratamento quantitativo, de acordo com Tripodi *et al.* (1975 apud LAKATOS; MARCONI, 2003), o estudo quantitativo-descritivo fundamenta-se em investigações empíricas com o propósito de analisar as características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave.

A pesquisa será elaborada por meio de levantamento. As dez empresas incubadas da Incubadora Internacional de Empresas de Base Tecnológica da UEL (INTUEL) formam a população desta pesquisa.

O questionário foi enviado para as empresas que estão incubadas na INTUEL, com o objetivo de extrair informações sobre o processo de incubação, bem como, sua relação com as ferramentas gerenciais. O questionário é composto por 14 perguntas com respostas objetivas. O contato das empresas incubadas está disponibilizado no site da INTUEL, dessa forma, foi encaminhado o questionário via e-mail para as 10 empresas que atualmente passam pelo período incubatório, nenhuma delas responderam.

Nesse sentido, foi encaminhado o questionário via Whatsapp, e o retorno obtido abrange 90% das empresas, sendo que, 8 delas responderam completamente o questionário e apenas 1 empresa respondeu o questionário de forma incompleta (foi respondida somente a questão nº 1, sendo assim, o respondente não foi incluso na pesquisa). O questionário foi respondido durante os dias 17/02/2020 a 22/02/2020.

#### 3.1 Construto e Instrumento da Pesquisa

A mensuração da intensidade do uso de instrumentos de controle gerenciais em empresas incubadas, foi obtida utilizando-se das variáveis expostas no construto da pesquisa (Quadro 1).

### Quadro 1 – Construto da pesquisa

Variável	Subvariável	Instrumento gerencial
Planejamento	Planejamento Estratégico	Definição de metas estratégicas (não financeiras)
		Plano de desenvolvimento de clientes (plano para desenvolver o mercado)
		Plano de desenvolvimento de capital humano
		Plano de portfólio de produtos/plano sobre produtos futuros
		Orçamento de investimento
	Planejamento Financeiro	Projeções de fluxo de caixa
		Orçamento operacional
Avaliação	Avaliação Financeira	Decisões de gastos
		Análise de gastos
		Custos de captação de clientes
		Análise de rentabilidade dos negócios

Fonte: Adaptado de Dávila e Foster (2007 apud SANTOS; BEUREN; CONTE, 2017).

Para identificar a intensidade de uso dos 11 instrumentos gerenciais citados anteriormente, foi adotada a escala *likert*.

O instrumento da pesquisa atribui-se de um questionário semiestruturado, que continha questões objetivas, juntamente com questões abertas, dirigido aos gestores ou responsáveis pelas informações gerenciais das empresas pesquisadas. O questionário é um instrumento de coleta de dados formado por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Através do questionário aplicado buscou-se identificar a intensidade do uso dos instrumentos de planejamento (estratégico, financeiro e de recursos humanos), avaliação (financeira) nas empresas incubadas.

### 3.2 Procedimento de Análise de Dados

A análise dos dados para a verificação da intensidade do uso dos instrumentos de planejamento e avaliação, serão feitas mediante aplicação técnicas de estatística descritiva.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na Tabela 1 apresentam-se as respostas obtidas relacionadas as informações referentes ao processo de incubação.



**Tabela 1 – Informações referentes ao processo de incubação:**

Informações referentes ao processo de incubação	Alternativas	Respostas	%
Quanto tempo sua empresa está incubada?	Menos de 1 ano	1	12.5%
	Entre 1 e 3 anos	6	75%
	Entre 3 e 5 anos	1	12.5%
	Acima de 5 anos	0	0.0%
O que te motivou a optar pelo processo de incubação?	Apoio administrativo e legal para o início do empreendimento.	3	37.5%
	Apoio técnico e tecnológico para o início do empreendimento.	0	0.0%
	Ambas as opções.	5	62.5%
Quando da admissão de seu empreendimento na incubadora, lhe foi solicitado algum plano de negócio ou uma espécie de projeto que descrevesse seu negócio em termos técnicos, de mercado e apresentasse um plano financeiro estimado?	Sim	7	87.5%
	Parcialmente	1	12.5%
	Não	0	0.0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 1, observa-se que entre as 8 respostas obtidas, 75% das empresas encontram-se incubadas por um período entre 1 e 3 anos, sendo assim, pode-se dizer que, a incubadora tem contribuído para a sustentação dos negócios. Nesse sentido, o fator que tem levado as empresas a passarem pelo processo de incubação, é justamente, o apoio inicial promovido pela incubadora.

Ainda de acordo com a Tabela 1, o apoio técnico, tecnológico, administrativo e legal foram os que motivaram 62.5% das empresas atualmente incubadas a optarem pelo processo de incubação, enquanto os outros 37.5% responderam que somente o apoio administrativo e legal foram os responsáveis pela mesma motivação. Por fim, quando perguntados se foi solicitado algum plano de negócio ou projeto que descrevesse e apresentasse um plano financeiro estimado no momento da admissão do empreendimento, 87.5% das empresas afirmaram que sim, enquanto somente 12.5% responderam que foi solicitado parcialmente algum tipo de plano financeiro ou plano de negócio.

A Tabela 2 evidencia o uso dos relatórios ou controles gerenciais utilizados pelas empresas incubadas.

**Tabela 2 – Controles Gerenciais utilizados pelas Incubadas:**

Controles Gerenciais	Alternativas	Qtde.	%
A empresa utiliza serviços de consultoria e assessoria especializadas?	Sim	6	75.0%
	Não	2	25.0%
A empresa elabora orçamentos financeiros?	Sim	8	100.0%
	Não	0	0.0%
Em caso positivo, qual o nível de utilização de relatórios e controles para projetar o orçamento do empreendimento?	Não utilizo	0	0.0%
	Muito pouco	0	0.0%
	Pouco	5	62.5%
	Muito	3	37.5%
Você utiliza algum tipo de relatório ou controle formal para fins gerenciais?	Sim	8	100%
	Não	0	0.0%
Ainda em relação aos gastos da empresa, qual o nível de utilização de relatórios e controles para analisar e controlar os gastos da empresa?	Não utilizo	0	0.0%
	Muito pouco	0	0.0%
	Pouco	6	75.0%
	Muito	2	25.0%
A incubadora lhe forneceu algum apoio ou motivação para o uso de relatórios e controles para a gestão do seu empreendimento?	Não	0	0.0%
	Muito pouco	1	12.5%
	Pouco	2	25.0%
	Muito	5	62.5%
Qual o nível de sua utilização de relatórios e controles para a tomada decisões voltadas à realização de gastos (custos e despesas em geral) da empresa?	Não utilizo	0	0.0%
	Muito pouco	2	25.0%
	Pouco	4	50.0%
	Muito	2	25.0%
Qual o nível de utilização de relatórios e controles para acompanhamento da rentabilidade (percentual de lucro) do empreendimento?	Não utilizo	1	12.5%
	Muito pouco	0	0.0%
	Pouco	6	75.0%
	Muito	1	12.5%
Qual o nível de utilização de relatórios e controles para definir as metas estratégias (financeiras e não financeiras) relacionadas ao futuro da empresa?	Não utilizo	0	0.0%
	Muito pouco	1	12.5%
	Pouco	4	50.0%
	Muito	3	37.5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 2, observa-se que 75% dos respondentes utilizam serviços de consultoria e assessoria, 100% responderam que elaboram orçamentos financeiros. No entanto, quando questionados sobre o nível de utilização de relatórios e controles para projetar orçamento da empresa 62.5% responderam que é pouco utilizado.

Além disso, 100% das incubadas afirmam utilizar relatórios ou controle formal para fins gerenciais. O que vai ao encontro do resultado encontrado no estudo realizado por Rezende e Pereira (2018), o qual, mostrou que as empresas incubadas utilizam de maneira introdutória os instrumentos de planejamento financeiro e estratégico. Quanto ao fornecimento de algum tipo de apoio ou motivação para uso de relatórios e controles para gestão do empreendimento por parte da incubadora, 62.5% das incubadas responderam que obtiveram muito apoio.

Sobre a utilização de relatórios para tomada de decisões relacionados aos gastos da empresa, 50% responderam que é pouco utilizado. Ainda analisando sobre os gastos da empresa, 75% dos respondentes afirmaram que pouco utilizam relatórios para controlar gastos da empresa. O que evidencia um resultado diferente do estudo realizado por Panosso *et al.* (2017), mostrando que 99.3% dos gestores conhecem a ferramenta "orçamento" e desse total, 62.4% utilizam essa ferramenta para tomada de decisão e controle de gastos nas empresas.

Em relação a aplicabilidade de algum tipo de relatório para acompanhamento da rentabilidade do empreendimento, 75% responderam que pouco utilizam. Quando questionados sobre a utilização de ferramentas para definir metas e estratégias relacionados ao futuro da empresa, 50% afirmaram que pouco utilizam.

**Tabela 3 – Motivos da utilização ou não utilização dos relatórios ou controles gerenciais.**

Pergunta	Alternativas	Qtde	%
Caso a maioria de suas respostas quanto ao uso de relatórios e controle gerenciais tenha sido "não utilizo" ou "muito pouco", poderia nos dizer o motivo?	Não é o meu caso	6	75.0%
	Não vejo necessidade ou não sinto falta	0	0.0%
	Sei da importância, mas priorizo outras áreas da minha empresa	0	0.0%
	Falta de recursos financeiros	0	0.0%
	Não sei explicar o motivo	0	0.0%
	Outros	2	25.0%
	Não é o meu caso	1	12.5%

Caso a maioria de suas respostas quanto ao uso de relatórios e controle gerenciais tenha sido "pouco" ou "muito", poderia nos dizer o motivo?	Entendo a necessidade e a importância, portanto, priorizo	3	37.5%
	Fui bem orientado e busquei informações desde o início da empresa	2	25.0%
	Separei recursos financeiros para esta finalidade	0	0.0%
	Não sei explicar o motivo	1	12.5%
	Outros	1	12.5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos dados da tabela 3, vale destacar que apenas 25% das empresas não utilizam ou utilizam muito pouco relatórios e controles gerenciais, afirmando que, as principais razões para não usarem esses instrumentos seriam por estarem focadas em outros fatores, como: produção e vendas.

Ainda de acordo com os dados da tabela 3, ressalta-se o percentual de 37,5% das incubadas que entendem a necessidade do uso de relatórios e controles gerenciais, por conta disso, elas priorizam essas ferramentas. Importante destacar também que, 25% das empresas foram orientadas pelas incubadoras quanto ao uso desses instrumentos.

## 5. DISPOSIÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar as empresas incubadas da INTUEL e a forma como seus gestores administram seu negócio utilizando relatórios e ferramentas gerenciais.

Diante dos resultados obtidos, pode-se concluir que o processo de incubação contribui para o desenvolvimento das empresas e também de seus gestores, pois todas as empresas responderam que elaboram instrumentos financeiros e utilizam algum tipo de relatório formal para fins gerenciais, portanto, as práticas oferecidas pela incubadora contribuem para fornecer essa noção aos gestores, que é de suma importância a elaboração desses relatórios e instrumentos financeiros para a manutenção da saúde financeira de qualquer empresa.

Quanto ao relatório voltado especificamente para os gastos das empresas, o estudo mostrou que essa área da gestão do negócio não recebe a devida atenção, pois 75% das empresas pouco utilizam um relatório ou controle para analisar e controlar os gastos das empresas, sendo que, os gastos (custos e despesas) tem um grande impacto no resultado financeiro final (lucro) de qualquer organização, por fim, manter um controle efetivo dos gastos da empresa, é um fator determinante para se obter resultados positivos nas empresas.

Percebe-se que, embora o referencial teórico demonstre ser um dos objetivos do processo de incubação o de oferecer apoio gerencial às empresas incubadas, e ter sido percebido este apoio pelos respondentes, o uso efetivo dos instrumentos gerenciais ainda não é efetivo como se espera, considerando o objetivo da profissionalização do processo de gestão dos novos empreendimentos.

A pesquisa também revelou, em consonância com outras pesquisas como se observou na análise e discussão dos resultados, que a visão sobre o futuro, fundamentada no ferramental orçamento é de conhecimento amplo entre os respondentes, porém novamente a distância entre o conhecer e praticar pode ser percebida ao se verificar o baixo número daqueles que o utilizam.

Uma das conclusões mais relevantes do presente estudo, corroborada pelos levantamentos bibliográficos apresentados é que o papel das incubadas deve ser fortalecido no sentido de não apenas incentivar, mas o de acompanhar o uso e aplicação dos instrumentos gerenciais pelo menos até que os novos empreendimentos amadureçam seus processos de gestão ao ponto de que estes se incorporem definitivamente às suas práticas cotidianas.

Contudo, as limitações desse estudo podem ter influência no resultado dessa pesquisa, como a amostra analisada foi pequena, impossibilitou aumentar as alternativas para analisar os dados. Ademais, como a coleta de dados baseou-se na assimilação dos gestores destas empresas, assim aspectos subjetivos e tendências podem estar presentes nas respostas.

Com essas suposições, como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se ampliar a amostra para compreender de forma mais eficaz e ampla as práticas de uso dos instrumentos de controles gerenciais das empresas incubadas. Recomenda-se também realizar entrevistas com os gestores das empresas para entender de forma mais clara a forma como a utilização desses instrumentos impactam no desempenho organizacional e na inovação da gestão das empresas incubadas.

## REFERÊNCIAS

- Estudo, *Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadoras. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.* – Brasília: ANPROTEC, 2012.
- CUNHA, Gabriela Cavalcanti. *Economia solidária e políticas públicas: reflexões a partir do caso programa Incubadora de Cooperativas da Prefeitura Municipal de Santo André, SP.* 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- GOEBEL, Marcio Alberto.; MIURA, Marcio Nakayama. *A universidade como fator de desenvolvimento: o caso do município de Toledo-PR. Universidade Estadual do Oeste do Paraná,* 2004.
- DISTRITO FEDERAL. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. *Sobrevivência das empresas no Brasil.* / Marco Aurélio Bedê (Coord.), Brasília: SEBRAE, 2016.
- PATTON, Michael Quinn. *Qualitative Research and Evaluation Methods,* 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- YIN. Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos.* 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa.* 5 ed., São Paulo: Atlas, 2003.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. *Métodos de pesquisa.* 1 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- SOUSA, Marco Aurélio Batista de. *A importância das incubadoras de empresas para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil.* Revista Gestão em Foco, Edição nº 11, 2019.
- CAMPOS, Graciélie da Silva. *A importância da equipe de gestão para o desempenho institucional: um estudo realizado em incubadoras de empresas na Alemanha, Áustria e Brasil.* Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Gestão de Organização e Desenvolvimento, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2017.
- SAMPAIO, Armando Vaz. *A agroindústria e a geração de emprego no município de Vera Cruz, Estado de São Paulo.* 1995. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1995. doi: 10.11606/D.11.2018
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.* 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Vanderlei dos; BEUREN, Ilse Maria; CONTE, Alana. *Uso de Instrumentos do Sistema de Controle Gerencial em Empresas Incubadas*. Contabilidade Vista & Revista, Minas Gerais, v. 28, n. 3, p. 103-132, dez. 2017.

NOBRE, Elizomar de Assis et al. *Capacidade de Inovação nas Empresas Incubadas*. HOLOS, [S.I.], v. 3, p. 198-217, jun. 2016. ISSN 1807-1600. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/3696>. Acesso em 18 nov. 2019.

MICHELY, Renata; SILVA, Leilton Cavalcanti da; GIUDI, Renata Lissa Soares da Silva. Importância de Incubadoras de Empresas em Ambiente Acadêmico: *Um Estudo do Perfil Empreendedor dos discentes*. EmpíricaBR - Revista Brasileira de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação. [S.I.], v. 1, n. 1, p. 67-78, nov. 2017. ISSN 2447-178X. Disponível em: <http://www2.ifnr.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/6113>. Acesso em 18 nov. 2019.

JORGE, Bruna Forlin; PEREIRA, Chaulene Carolina; SILVA, Itacir Alves da. *A Contabilidade Gerencial Como Ferramenta de Gestão Empresarial*. Revista Global Manager Acadêmica. Rio Grande do Sul, v. 6, n. 2 (2017), ISSN Online: 2318-8006.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu et al. *Sistemas de Controle Gerencial: Um Estudo de Caso Comparativo em Empresas Inovadoras no Brasil*. Revista Universo Contábil, [S.I.], v. 6, n. 4, p. 21-34, nov. 2010. ISSN 1809-3337. Disponível em: <https://gorila.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/1317/1420>. Acesso em: 18 nov. 2019.

BEUREN, Ilse Maria; VAZ, Patricia Villa Costa, *Papel Mediador do Pacote do Sistema de Controle Gerencial na Relação entre Estratégia Ambiental e Performance Gerencial*. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 17., 2016, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: FIPECAFI, 2016.

BORGES, Lara Fabiana Moraes; LEAL, Edvalda Araújo. *Contabilidade Gerencial: A Utilização das Informações Contábeis Gerenciais Pelos Gestores das Micro e Pequenas Empresas*. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende. Anais [...]. Resende: AEDB, 2012.

REZENDE, Natália Andrioli Viana. *Instrumentos de Controle Gerenciais em Empresas Incubadas na Multincubadora da UNB*. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017.