



## **Análise da Relevância e Aplicabilidade de Ferramentas de Controle Gerencial na Incubadora Tecnológica da Universidade Estadual de Londrina (INTUEL)**

### **Resumo**

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso na Incubadora Internacional de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Estadual de Londrina (INTUEL). O objetivo é caracterizar a relevância e aplicabilidade de ferramentas de controles gerenciais repassadas para as empresas incubadas na Incubadora da Universidade. Partindo do pressuposto de que existe um alto índice de mortalidade das empresas recém-constituídas segundo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2016), e que a falta de habilidade gerencial está como um dos principais motivos para que tal fato venha a ocorrer. Na metodologia foi utilizado como forma de adquirir as informações necessárias, questionário e entrevista individual e presencial com um representante de cada empresa o que caracteriza a pesquisa com um caráter descritivo. Vê-se no decorrer do trabalho que empresas incubadas possuem várias oportunidades quanto à se informar sobre gerenciamento, e todas as empresas amostras da pesquisa fazem isso e usam, cada um de sua forma, tais ferramentas e as consideram importantes. Então de modo geral as empresas conhecem a maioria das ferramentas de controle gerencial como planilhas de controle, métodos de custeio.

### **Linha Temática: Contabilidade Gerencial**



## 1. INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico tem demonstrado uma taxa de mortalidade equivalente a 23,4% de empresas recém-constituídas (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2016) englobando em suas principais causas internas a falta de habilidade gerencial e fraca gestão estratégica (Minello, Alves & Scherrer, 2013). Com isso têm-se permeado a necessidade de discutir sobre ferramentas de controles gerenciais.

Muitas ferramentas surgiram durante a evolução da contabilidade gerencial e a utilização delas tem sido cada vez mais notória, pois cada uma traz percepções diferentes para o processo decisório. A análise de um resultado pode demonstrar lucro ou prejuízo conforme a alocação das informações e até mesmo distorcer a ótica sobre a viabilidade de um negócio (Martins & Rocha, 2015). Sendo assim o conhecimento sobre ferramentas de controles gerenciais se faz necessário para uma gestão adequada à realidade de uma organização.

As Incubadoras se tornaram uma alternativa atrativa diante ao contexto, sendo elas organizações que oferecem apoio às novas empresas estimulando a criação, desenvolvimento e consolidação de micros e pequenas empresas (<http://anprotec.org.br/site/>, recuperado em 3 de julho, 2017). Os autores Santos, Dorow e Beuren (2016) afirmam que “são necessários instrumentos que forneçam informações confiáveis, fidedignas e oportunas para auxiliar no processo decisório”. Segundo os mesmos o maior uso de instrumentos gerenciais poderia minimizar as dificuldades que levam à falência destas empresas.

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso na Incubadora Internacional de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Estadual de Londrina (INTUEL) que tem como objetivo principal apoiar projetos e empreendimentos de base tecnológica, visando a criação de empresas inovadoras e sustentáveis. Sua missão, segundo a própria INTUEL (<http://www.aintec.com.br/intuel/2653-2/>, recuperado em 03 de julho, 2017), é fomentar o empreendedorismo inovador com a disponibilização de uma série de benefícios voltados aos pequenos negócios.

O objetivo da pesquisa é caracterizar a relevância e aplicabilidade de ferramentas de controles gerenciais nas empresas incubadas na INTUEL. Nesse contexto forma-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a relevância e aplicabilidade das ferramentas de controles gerenciais das empresas incubadas na INTUEL?

Partindo dessa premissa a pesquisa justifica-se pela importância das ferramentas de controles gerenciais no modelo de gestão de empresas em estágio de incubação, fazendo-se necessário a apuração de seu envolvimento no assunto. Como contribuição acadêmica, dando mais ênfase na contabilidade gerencial, espera-se identificar a aplicabilidade das ferramentas de controles gerenciais por empresas incubadas, bem como, no contexto econômico e social, auxiliar o processo de gestão das incubadoras tecnológicas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está subdividido em incubadoras e ferramentas de controle gerencial, que são o objeto de estudo desse trabalho.

### 2.1 Incubadoras

As Incubadoras tiveram início no Brasil na década de 1980 e fomentaram a ideia do empreendedorismo inovador por conta da atuação no segmento tecnológico. A interação propiciada na incubadora entre o ambiente acadêmico e profissional formaram um conceito de



aprendizado constante de forma proativa (ANPROTEC, 2012; Guimarães, Senhoras & Takeuchi, 2003).

Um estudo realizado em parceria pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2016) aponta que o Brasil conta com mais de 360 incubadoras classificadas em diversos setores, sendo a maioria de base tecnológica e abrigando um total aproximado de 2300 empresas. A orientação prática e profissional voltada à capacitação dos gestores para um negócio competitivo, financeiramente viável e de sucesso demarcam a atuação dessas instituições (Dornelas, 2002).

As incubadoras universitárias em específico trazem uma série de benefícios para seus incubados, fora os benefícios tradicionais de uma incubadora a universidade dispõe do uso de bibliotecas, laboratórios e além da infraestrutura ainda contribui para uma melhor reputação dessas empresas devido ao elo universitário. A Instituição de ensino em contrapartida viabiliza indiretamente o emprego de estudantes, consultores e outros, demonstrando a importância de seu papel na economia e sociedade em geral (Mian, 1997).

Os autores Vedovello e Godinho(2003) mencionam que as micro e pequenas empresas sofrem por falta de credibilidade com instituições de fomento financeiro e que quando se trata de uma empresa incubada esse problema já não tem tanto peso, podendo considerar que as incubadoras são também um forte instrumento de apoio na captação de recursos financeiros. Em geral esse papel empreendedor dessas instituições é fundamental para a sobrevivência e sucesso de seus abrigados.

Analisando a transferência de conhecimento das incubadoras de empresas de base tecnológicas, Cruz (2016) constatou que a incubadora não se preocupa em disseminar conhecimento técnico aos empreendedores para conversão de suas ideias em produtos e que o foco é atuar em áreas deficitárias, destacando-se nesse sentido o conhecimento gerencial. São vários os instrumentos gerenciais necessários para uma incubadora, no entanto a captação por parte dos incubados demonstra uma evolução gradativa de acordo com os estágios de incubação que se caracterizam pelo uso de ferramentas voltadas a prospecção de mercado, em seguida controles orçamentários, fluxo de caixa e por fim controles de planejamento estratégico e recursos humanos (Santos, Beuren & Conte, 2017).

## 2.2 Ferramentas De Controle Gerencial

A contabilidade demanda sistemas eficientes, capazes de identificar e registrar informações financeiras e não financeiras de forma precisa para facilitar o processo de gestão (Johnson & Kaplan, 1996). No âmbito gerencial ela visa fornecer informações oportunas aos gestores de modo a viabilizar a tomada de decisão com base em aspectos futuros da organização (Garrison, Noreen & Brewer, 2013).

Existem usuários que estão da "porta para dentro e da porta para fora" da entidade. É uma metáfora simples que diz respeito aos usuários internos que necessitam de informações com maiores detalhes no caso da "porta para dentro". E os credores, investidores, fornecedores, dentre outros se enquadram da "porta para fora" (Frezatti, Rocha, Nascimento & Junqueira, 2009, p.5).

Sendo assim, ainda para o mesmo autor "... a contabilidade "da porta para dentro da organização" é denominada contabilidade gerencial...". Partindo da premissa que contabilidade gerencial é "o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar,





interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais" (Horngren, Sundem & Stratton, 2004, p.4), torna esta a mais relevante quando se diz respeito à tomada de decisão.

No momento inicial da empresa o planejamento é a principal tarefa a ser cumprida, pois sua elaboração é extremamente necessária e essencial uma vez que engloba os objetivos de forma clara e bem definida, resultando na escolha das ferramentas de controle mais adequadas para o desenvolvimento da entidade (Lima & Imoniana, 2011). Desta forma e também compatibilizando com Frezatti et al (2009, p.15) dá-se a definição de ferramenta como “qualquer instrumento necessário à prática profissional”.

Segundo Teixeira, Gonzaga, Santos e Nossa (2011) o pronunciamento International Management Accounting Practice 1 (IMAP 1) classifica as ferramentas em estágios evolutivos:

**Tabela 1. Estágios das ferramentas gerenciais**

ESTÁGIO	FERRAMENTAS
1º estágio	Custeio por absorção, variável, controle financeiro e operacional e orçamento anual.
2º estágio	Custo padrão, ABC, método de custeio RKW, orçamento de capital e descentralização.
3º estágio	Gestão baseada em valor, centros de responsabilidade, preço de transferência, custeio meta ( <i>targetcosting</i> ), método de custeio <i>kaisene</i> custeio do ciclo de vida.
4º estágio	Planejamento estratégico, <i>balancedscorecard</i> , método de avaliação de desempenho, EVA e MVA.

Fonte: adaptado de Teixeira et al. (2011)

Os controles gerenciais contribuem para o desenvolvimento de estratégias competitivas, dentre elas as de inovação das empresas (Lopes, Beuren & Martins, 2018). Práticas organizacionais através do Balanço Patrimonial, DRE, DLPA, DVA, DFC, por exemplo, segundo Silva, Couto e Cardoso (2016) auxiliam em decisões voltadas à gestão financeira, pois proporcionam uma visão econômica da empresa.

Soutes e Guerreiro (2005) consideram como ferramentas tradicionais: custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, preço de transferência, retorno sobre o investimento, orçamento entre outros. E em ferramentas modernas inclui dentre outras: ABC, custeio meta, planejamento estratégico. Não existe um padrão de ferramentas a serem utilizadas pelas empresas, porém elas auxiliam a diminuir os riscos da organização (Davila & Foster, 2007).

## 2.3 Estudos Anteriores

Em estudo realizado na INTUEL, uma empresa incubada destaca que a mão de obra qualificada, os treinamentos especializados e a estrutura oferecida com suporte profissional são os principais benefícios ofertados pela incubadora, ainda no estudo os autores Ferreira e Miura (2016) acrescentam o auxílio na melhoria nos produtos, na captação de recursos financeiros e uma gestão voltada ao crescimento pessoal e profissional dos empreendedores.

Quanto a intensidade do uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em incubadas, Santos et al. (2017), relatam que os incubados se preocupam mais com o produto,



sua rentabilidade e inserção no mercado, com isso acabam dando mais intensidade no planejamento estratégico em busca de parcerias e clientes, nas políticas de marketing e metas. Nesse contexto, Lopes et al. (2018) também relatam o foco em planejamento estratégico e enaltecem um déficit em outros campos como os recursos humanos devido ao baixo grau de maturidade dessas empresas.

Ribeiro, Silva, Santos e Barbosa (2016) traçam os fatores que contribuem para o sucesso de empresas de base tecnológicas de uma incubadora e concluem que a falta de experiência gerencial é um dos fatores críticos de desenvolvimento das incubadas e que apesar dos conteúdos ofertados por uma incubadora, o comprometimento do gestor no processo de capacitação pode determinar tanto o sucesso quanto insucesso nos negócios, contudo o estudo ainda ressalta que o grau de insolvência é baixo.

Considerando os pontos observados no estudo supracitado, tem-se uma perspectiva positiva em relação à INTUEL, pois de acordo com um estudo dos autores Rocha e Amaral (2013) acerca da incubadora, o perfil comportamental dos seus incubados carregam aspectos empreendedores uma vez que, preocupa-se mais com a propensão ao risco, a análise e o planejamento do que a intuição e inspiração voltada à sobrevivência dos negócios.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa será um estudo de caso na Incubadora Internacional de Empresas de Base Tecnológica da UEL (INTUEL), resultado de um amplo programa de incubação com auge nos anos 2000, quando passou a abrigar as empresas de base tecnológica de diversas modalidades e não apenas da área de *software* (<http://www.aintec.com.br/intuel/historico/>, recuperado em 3 de julho, 2017). Para a seleção do caso foi levado em conta o seu destaque no contexto tecnológico e inovador na região, pois segundo pesquisa de 2014 da Bússola de Inovação, da Federação das Indústrias do Paraná/FIEP (<http://www.bussoladainovacao.org.br/edicoes/parana>, recuperado em 07 de setembro, 2017), a cidade de Londrina teve o 1º lugar no ranking de inovação industrial, demonstrando perspectiva de elevação no decorrer dos próximos anos. A INTUEL destaca-se como uma forte influente nesse resultado (Galiotto, 2016).

De acordo com a gerente da organização, a Incubadora opera com o sistema Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE) que norteia a gestão de qualidade, e é dividida em cinco eixos: (i) empreendedor; (ii) gestão; (iii) mercado; (iv) financeiro; e (v) tecnologia (INTUEL, 2017). O quadro atual é composto por 14 incubadas e do total serão analisadas apenas seis de modo a contribuir com o objetivo do presente estudo.

Quanto à caracterização metodológica, a abordagem da pesquisa é de caráter descritivo, pois visa descrever e explicar comportamentos de determinada organização. A análise pode ser compreendida como qualitativa uma vez que se preocupa com a compreensão de um grupo social, de uma organização, e tratando-se de um estudo de caso, requer o uso de diversas técnicas de coleta de dados visando maior qualidade da pesquisa (Goldenberg, 2007; Martins, 2006). Acerca do questionário classifica-se a análise como quantitativa, uma vez que será tratada com técnicas de estatística descritiva.

A coleta de dados será realizada por meio de encontro presencial com os gestores da incubadora e das incubadas com objetivo de verificar a aplicabilidade e relevância dos instrumentos de contabilidade gerencial. O questionário é caracterizado por ser uma série ordenada de questões para obtenção de informações (Vergara, 2012), sendo assim será um



dos meios para a coleta. Tal interrogação será adaptada do artigo de Santos et al. (2016), e constituída por 9 (nove) questões.

Essas perguntas segregam-se da seguinte forma: três questões para identificar o perfil do respondente e da empresa, quatro para os procedimentos adotados para a tomada de decisão e por fim duas referem-se aos instrumentos gerenciais utilizados medidos a partir de uma escala de importância conforme a percepção dos próprios gestores. Nesta última sessão são abordados os seguintes controles operacionais: controle de caixa, controle de contas a pagar, controle de contas a receber, controle de estoques e controle de custos e despesas. Como demonstrações e relatórios contábeis abordam: Balancete de verificação, Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado (DRE), Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA), Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), Demonstração do Valor Adicionado (DVA), Notas Explicativas (NEs). À medida que o custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, custeio ABC e custo meta representam os métodos de custeio investigados. E voltados a outras ferramentas de controles gerenciais foram considerados o *markup*, planejamento estratégico, orçamento, planejamento tributário, retorno sobre investimento e ponto de equilíbrio.

Além do questionário que será aplicado pessoalmente, uma entrevista, que é a interação verbal, uma conversa para se produzir conhecimento sobre algo (Vergara, 2012) também será cumprida e pautada em um roteiro inerente aos formatos e instrumentos de gestão utilizados pelo respondente para tomada de decisões a fim de identificar a aplicabilidade das ferramentas de controles gerenciais.

Para analisar os dados obtidos no questionário serão utilizadas técnicas de estatística descritiva. As informações apuradas na entrevista serão submetidas ao método de análise do conteúdo para melhor descrição e compreensão dos dados coletados bem como identificação de evidências e proposições (Martins, 2006).

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados das empresas incubadas está dividida em características das empresas, grau de importância das ferramentas e por fim sua utilização.

### 4.1 Características Das Empresas Incubadas

A seguir estão alguns dados referentes às empresas incubadas e pesquisadas.

**Tabela 2. Características das empresas incubadas**

Empresa	Tempo incubada	Número de funcionários	Área de atuação	Ramo
Empresa 1	3 anos	5	tecnologia de sistemas	Serviço
Empresa 2	4 meses	0	aplicativo/ <i>game</i>	Serviço
Empresa 3	2 meses	6	contabilidade	Serviço
Empresa 4	4 meses	0	higiene/cosméticos	Indústria
Empresa 5	4 meses	0	agronegócio	Serviço
Empresa 6	4 meses	0	agronegócio	Serviço

**Fonte:** Dados da pesquisa





Observa-se na Tabela 2 que a maioria das empresas pesquisadas foram incubadas recentemente, sendo cinco delas do ramo de serviços e uma de indústria embora as áreas em que atuam sejam diversas. Em relação ao número de funcionários percebe-se que quatro não possuem nenhum, ou seja, funcionam apenas com seus sócios e apenas a Empresa 1 e a Empresa 3 possuem funcionários, sendo elas bem distantes em tempo de incubação, mas equiparadas em tempo de constituição, ou seja, nem todas são constituídas dentro da incubadora.

Com base nas entrevistas verificou-se que os gestores apresentam um alto grau de escolaridade, como exemplo a Empresa 4 “Nós somos sete sócios, sendo cinco Doutores e quatro deles são professores, uma graduada e um Mestre”, e também a Empresa 2 “Sou Doutora ... e dou aula de mestrado”, no geral todos tem ensino superior completo e a maioria tem doutorado na área de atuação e faixa etária média de 37 anos, já quanto a constituição apenas duas ainda se encontram em andamento.

Eles em sua maioria revelam que fazem cursos de gestão frequentemente, a Empresa 4 expõe “Realizo cursos de gestão pelo menos a cada 40 dias, ... muitas vezes é junto a INTUEL e às vezes junto ao SEBRAE”, esse envolvimento em outros casos são ainda mais recorrentes como no caso da Empresa 5 “Costumamos fazer cursos pelo menos uma vez por mês, ... inclusive esse mês toda semana fizemos um curso, DRE, vários cursos.”, portanto nota-se que o elevado grau de instrução e comprometimento dos pesquisados podem apresentar influência no resultado da pesquisa fazendo um consenso com o estudo de Ribeiro et al (2016) e corroborando ainda com as percepções de Rocha e Amaral (2013).

Na Tabela abaixo, foram aplicadas questões que poderiam ser assinaladas todas às alternativas que se aplicassem, exceto quanto à frequência de realização de cursos de gestão, com isso obtiveram-se os seguintes dados:

**Tabela 3. Procedimentos utilizados para tomada de decisão**

Recursos utilizados	Qtde. Assinalada	%	Sistemas utilizados	Qtde. Assinalada	%
Experiência do empresário	5	38,5%	Manual (papel)	0	0%
Informações fornecidas pela contabilidade	2	15,3%	Planilha <i>Excel</i>	5	63%
Intuição	1	7,7%	Nenhum	0	0%
Outros	5	38,5%	Outros	3	37%
Pessoas ou órgãos que recorrem para tomada de decisão	Qtde. Assinalada	%	Realização de cursos de gestão	Qtde. Assinalada	%
Contador	5	27,8%	Frequentemente	4	66,6%
Economista	1	5,6%	Com pouca frequência	1	16,7%
Família	2	11,1%	Raramente	0	0%
Consultor	3	16,7%	Nunca	1	16,7%
Administrador	2	11,1%	Outros	0	0%
SEBRAE	3	16,7%			
INTUEL	1	5,6%			
Outros	1	5,6%			

**Fonte:** Dados da pesquisa



A Tabela 3 aponta quanto aos recursos utilizados para tomada de decisão uma predominância na experiência do empresário (38,5%) e outros (38,5%) como: pesquisa de mercado, planejamento estratégico e *feedback* de clientes. Já quanto às pessoas ou órgãos recorridos o Contador (27,8%) tem a maior aparição, e isso se confirma durante as entrevistas onde como exemplo tem-se a fala da Empresa 2 “O nosso contador foi fundamental na construção desta planilha, a gente não tinha ideia de como precificar...” e também a Empresa 6 “a primeira pessoa com que eu converso sempre é o Contador”, ainda dentre os mais procurados consolidam-se o Consultor (16,7%) e o SEBRAE (16,7%).

Ainda no contexto supra, tem-se em contrapartida a INTUEL (5,6%) entre os menos consultados, o que se justifica ao considerar que um dos papéis da incubadora é de intermediar e dispor da parceria com consultores, contadores e outros, facilitando o relacionamento destes com os incubados, convergindo com Mian (1997).

A utilização de sistemas na gestão se divide entre planilhas *Microsoft Excel* (63%) e outros (37%) como: *Google Docs* e *Softwares* específicos. Quando questionados sobre a frequência na realização de cursos de gestão, 67% dos respondentes afirmam que os realizam frequentemente, compatibilizando com as informações obtidas nas entrevistas já supracitadas.

## 4.2 Ferramentas

Dividindo as ferramentas de controle gerencial em controles operacionais, demonstrações contábeis, métodos de custeio e outros artefatos, surgem os seguintes dados:

**Tabela 4. Importância dos Controles Operacionais**

Controles Operacionais	Nada / Pouco Importante	Indiferente	Importante / Muito Importante
Controle de caixa	0%	0%	100%
Controle de contas a pagar	0%	0%	100%
Controle de contas a receber	0%	0%	100%
Controle de estoques	33%	0%	67%
Controle de custos e despesas	0%	0%	100%
<b>Subtotal:</b>	<b>7%</b>	<b>0%</b>	<b>93%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Ao considerar que os controles analisados na Tabela 4 representam as ferramentas mais convencionais para a gestão, tem-se que todos eles são importantes e que apenas o Controle de estoque apresenta uma disparidade aos demais, pois grande parte dos incubados atuam no ramo de serviços e não possuem estoque, logo não necessitam de tal controle.

**Tabela 5. Importância das Demonstrações Contábeis**

Demonstrações Contábeis	Nada / Pouco Importante	Indiferente	Importante / Muito Importante
Balancete	0%	0%	100%
Balanco Patrimonial	0%	33%	67%
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	0%	0%	100%
Demonstração do Valor Adicionado (DVA)	17%	33%	50%
Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)	0%	0%	100%



Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) e Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)	17%	33%	50%
Notas explicativas	17%	50%	33%
<b>Consolidado:</b>	<b>7%</b>	<b>21%</b>	<b>72%</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Os dados coletados quanto às demonstrações contábeis destacam a importância do balancete (100%), da DRE (100%) e da DFC (100%), que abordam informações mais próximas aos controles operacionais, quando analisado de forma consolidada as demonstrações configuram um bom grau de importância (72%), fugindo um pouco de tal aspecto apenas as Notas explicativas que foram demarcadas predominantemente como indiferentes.

**Tabela 6. Importância dos Métodos de Custeio**

Métodos de Custeio	Nada / Pouco Importante	Indiferente	Importante / Muito Importante
Custeio por absorção	17%	50%	33%
Custeio variável	0%	0%	100%
Custeio padrão	0%	33%	67%
Custeio baseado em atividades (ABC)	17%	17%	67%
Custo meta	17%	33%	50%
<b>Consolidado:</b>	<b>10%</b>	<b>27%</b>	<b>63%</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Os métodos de custeio analisados na Tabela 6 demonstram uma oscilação no grau de importância, mas relativamente são considerados importantes (63%), nota-se uma disparidade apenas com o Custeio por absorção que não apresentou grande relevância.

**Tabela 7. Importância de Outras Ferramentas**

Outras ferramentas	Nada / Pouco Importante	Indiferente	Importante / Muito Importante
<i>Markup</i>	33%	0%	67%
Retorno sobre o investimento	0%	0%	100%
Orçamento	0%	0%	100%
Planejamento tributário	0%	17%	83%
Cálculo do ponto de equilíbrio	0%	0%	100%
Planejamento estratégico	0%	0%	100%
<b>Consolidado:</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>92%</b>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Ao analisar outras ferramentas, percebe-se na Tabela 7 um alto grau de relevância (92%), e ainda de acordo com os entrevistados notou-se uma ênfase no Planejamento estratégico, conforme menção da Empresa 2 “A gente faz planejamento estratégico, que é feito a cada seis meses e anual também.”, e da Empresa 1 “A gente faz uma reunião de



fechamento trimestral para ver o que a gente planejou versus o que realizou”, percepção esta que vai de encontro com o estudo referenciado de Lima e Imoniana (2011) que ressaltam a importância de tal ferramenta.

Complementar aos dados acima, os entrevistados demonstraram ainda uma grande preocupação quanto a, demanda de mercado, preço dos concorrentes, políticas de marketing dentre outros, corroborando com o observado no estudo de Santos et al. (2017).

### 4.3 Utilização Das Ferramentas

A seguir serão apresentados os dados coletados quanto ao grau de utilização das ferramentas gerenciais.

**Tabela 8. Utilização de Controles Operacionais**

Controles Operacionais	Conhece	Utiliza?		Desconhece
		SIM	NÃO	
Controle de caixa	100%	100%	0%	0%
Controle de contas a pagar	100%	100%	0%	0%
Controle de contas a receber	100%	100%	0%	0%
Controle de estoques	83%	33%	50%	17%
Controle de custos e despesas	100%	83%	17%	0%

**Fonte: Dados da pesquisa**

Referente à utilização dos controles operacionais, os resultados da Tabela 8 convergem com o que foi apontado quanto ao grau de importância. Em suma, as empresas que utilizam os controles também os consideram muito importantes. Em particular os controles de estoque apresentam uma baixa utilização (33%), e se justificam igualmente ao considerado na Tabela 4.

**Tabela 9. Utilização de Demonstrações Contábeis**

Demonstrações Contábeis	Conhece	Utiliza?		Desconhece
		SIM	NÃO	
Balancete	83%	33%	50%	17%
Balanco Patrimonial	100%	50%	50%	0%
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	100%	83%	17%	0%
Demonstração do Valor Adicionado (DVA)	33%	17%	17%	67%
Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)	100%	50%	50%	0%
Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)	67%	33%	33%	33%
Notas explicativas	50%	33%	17%	50%

**Fonte: Dados da pesquisa**

Na Tabela 9 observa-se que as demonstrações mais conhecidas e utilizadas são: Balanço Patrimonial, DRE e DFC, mas quanto a utilização a DRE (83%) tem maior destaque o que se enaltece durante as entrevistas, como exemplo a Empresa 1 “... útil de fato pra gente hoje é a DRE.” E não tão longe o Balanço Patrimonial (50%) e a DFC (50%) são utilizados



por metade dos entrevistados. Com baixa utilização e não tão conhecidos se encontram a DVA e Notas explicativas.

**Tabela 10. Utilização de Métodos de Custeio**

Métodos de Custeio	Conhece	Utiliza?		Desconhece
		SIM	NÃO	
Custeio por absorção	50%	0%	50%	50%
Custeio variável	100%	17%	83%	0%
Custeio padrão	83%	33%	50%	17%
Custeio baseado em atividades (ABC)	100%	17%	83%	0%
Custo meta	83%	33%	50%	17%

**Fonte: Dados da pesquisa**

Apesar dos métodos de custeio serem bem conhecidos por parte dos incubados, na Tabela 10 observa-se que todos apresentam graus de utilização relativamente baixos, os mais utilizados são o Custeio Padrão e Custo Meta. Não há um padrão entre os métodos praticados, mas vale ressaltar que o Custeio por absorção não é utilizado por nenhum dos pesquisados ainda que este seja considerado tradicional conforme Soutes e Guerreiro (2005).

**Tabela 11. Utilização de Outras ferramentas**

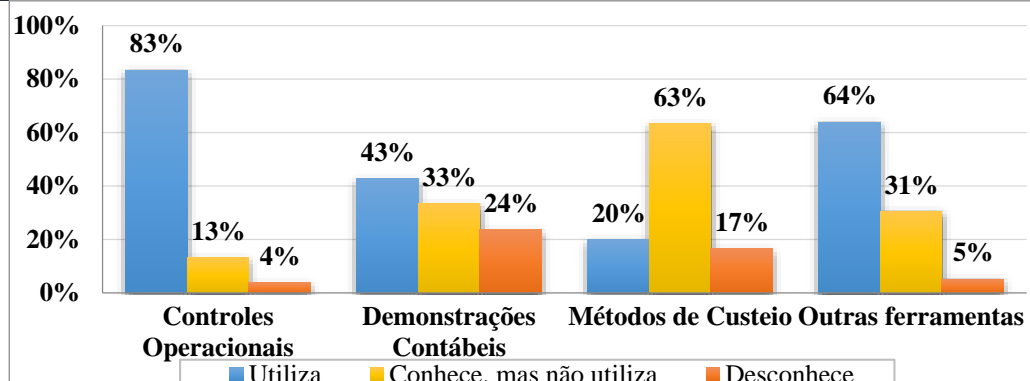
Outras ferramentas	Conhece	Utiliza?		Desconhece
		SIM	NÃO	
<i>Markup</i>	100%	50%	50%	0%
Retorno sobre o investimento	100%	50%	50%	0%
Orçamento	100%	83%	17%	0%
Planejamento tributário	83%	67%	17%	17%
Cálculo do ponto de equilíbrio	83%	33%	50%	17%
Planejamento estratégico	100%	100%	0%	0%

**Fonte: Dados da pesquisa**

Em consonância com o grau de importância observado na Tabela 7, as ferramentas contidas na tabela acima são altamente conhecidas. Quando observado na Tabela 11 a utilização de tais instrumentos o Planejamento estratégico (100%) está presente em todas as empresas, permeando com os estudos referenciados de Santos et al. (2017) e Lopes et al. (2018). Vale pontuar ainda que o Orçamento (83%) seguido do Planejamento tributário (67%) também são utilizados por boa parte dos respondentes.

Quando observado de forma resumida, os dados tratados nesta sessão apontam uma maior utilização dos Controles operacionais e Outras ferramentas conforme Figura 1.





**Figura 1. Utilização das ferramentas gerenciais.**

Fonte: Dados da pesquisa

## CONCLUSÃO

O trabalho caracteriza a relevância e aplicabilidade de ferramentas de controle gerencial nas empresas incubadas na Incubadora Internacional de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Estadual de Londrina (INTUEL). Conclui-se que as ferramentas de controle gerencial possuem uma alta relevância para as empresas incubadas, já a aplicabilidade possui oscilações tendo em vista que algumas empresas ainda não produzem receita e por isso não utilizam determinadas ferramentas.

Os resultados da pesquisa mostram que a grande maioria são empresas do setor de serviço, novas no mercado e que não possuem funcionários, apenas sócios. E ainda evidenciam que o contador é frequentemente consultado e que tomada de decisão é baseada na experiência do empresário e outros recursos como demanda do mercado, *feedback* de clientes, pesquisa de tendência, entre outros. O grau de escolaridade dos empresários é alto, sendo que todos possuem ensino superior e a maioria tem doutorado na área de atuação, esta é uma das causas da pesquisa ter apontado conhecimento desses empresários na gestão da empresa e conhecimento das ferramentas de controle gerencial. Grande parte do conhecimento das ferramentas de controle gerencial também vem da incubadora, uma vez que dão apoio na área, apresentando um contador que auxilia desde o princípio o empresário num caminho para o sucesso da empresa constituída, pois mesmo que os empresários ainda não utilizem certas ferramentas, até mesmo pelo fato de a empresa estar em um ponto inicial e em alguns casos ainda não possuem faturamento, eles à conhecem devido ao contato com o contador.

De modo geral as empresas conhecem a maioria das ferramentas de controle gerencial como planilhas de controle, métodos de custeio para formação de preço, artefatos de controle e demonstrações contábeis como a demonstração do resultado do exercício e a demonstração do fluxo de caixa. Algumas empresas conhecem itens abordados no questionário e entrevista por cursos feitos tanto na INTUEL, quanto em outras instituições. Todos os entrevistados dizem fazer cursos de gestão frequentemente, sendo ofertados pela INTUEL e a grande maioria pelo SEBRAE. Acredita-se que esta é uma das vantagens de iniciar um negócio dentro de uma incubadora, o suporte voltado à gestão para assim diminuir as possibilidades de mortalidade da empresa.



## Referências

- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, & Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. (2012). *Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil-relatório técnico*. Brasília: Autor. Recuperado de [http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo\\_de\\_Incubadoras\\_Resumo\\_web\\_22-06\\_FINAL\\_pdf\\_59.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf)
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, & Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). *Estudo de Impacto Econômico: segmento de incubadora de empresas do Brasil*. Brasília: Autor. Recuperado de [http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo\\_ANPROTEC\\_v6.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf)
- Cruz, T. (2016). *Análise da transferência do conhecimento de uma incubadora de empresas de base tecnológica para as incubadas*. (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Graduação em Engenharia de Produção.) Recuperado de [http://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/292/1/MONOGRAFIA\\_An%C3%A1liseTransfer%C3%A2nciaConhecimento.pdf](http://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/292/1/MONOGRAFIA_An%C3%A1liseTransfer%C3%A2nciaConhecimento.pdf)
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907-937
- Dornelas, J. C. A. (2002). *Planejando incubadoras de empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ferreira, C. C., & Miura, Y. (2016). O papel da incubadora tecnológica no desenvolvimento de novos empreendimentos: um estudo de caso na INTUEL. *Revista Conbrad* [ISSN 2525-6815] Qualis B5, 1(3), 3-18.
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. & Junqueira, E. (2009). *Contabilidade gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico* (1a ed.). São Paulo: Atlas.
- Galiotto, F. (2016). Londrina lidera ranking de inovação no Paraná. *Folha de Londrina, Economia*. Recuperado de <https://www.folhadelondrina.com.br/economia/londrina-lidera-ranking-de-inovacao-no-parana-949226.html>
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2013). *Contabilidade gerencial*. AMGH Editora.
- Goldenberg, M. (2007). *A arte de pesquisar* (8a ed.). Editora Record.
- Guimarães, C., Senhoras, E., & Takeuchi, K. (2003). Ensino, incubação e empresas juniores: As três facetas da Universidade Brasileira inseridas no desenvolvimento do empreendedorismo no século. In *Congresso Nacional de Empreendedorismo* (Vol. 1).



- Horngren, C. T., Sundem, G. L. & Stratton, W. O. (2004). *Contabilidade Gerencial* (12a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1996). *A relevância da contabilidade de custos*. Campus.
- Lima, A. N., & Imoniana, J. O. (2011). Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 2(1), 28-48.
- Lopes, I. F., Beuren, I. M., & Martins, G. D. (2018). Alinhamento entre Uso de Instrumentos do Sistema de Controle Gerencial e Inovação de Produtos e Processos. *Revista Organizações em Contexto*, 14(27), 1-27.
- Martins, E., & Rocha, W. (2015). Métodos de custeio comparados: custos e margens analisadas sob diferentes perspectivas (2a ed.). São Paulo: Atlas, 176.
- Martins, G. A. (2006). *Estudo de caso: Uma estratégia de pesquisa* (1a ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Mian, S. A. (1997). Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative framework. *Journal of business venturing*, 12(4), 251-285.
- Minello, I. F., Alves L. C., & Scherer, L. A. (2013). Fatores que levam ao insucesso empresarial: uma perspectiva de empreendedores que vivenciaram o fracasso. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 10(1).
- Ribeiro, A. R. B., Silva, F. F., Santos, M. V. do N., & Barbosa, C. F. (2016). Fatores que contribuem para o sucesso de empresas de base tecnológica: um estudo multicase em incubadoras de Pernambuco. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(2), 208-233.
- Rocha, P. J., & Amaral, A. E. (2013, novembro). Empreendedorismo e liderança criativa: Um estudo de caso com os proprietários-gerentes das empresas incubadas na AINTEC-UEL (Universidade Estadual de Londrina) em atuação no mercado até 2011, *Anais do Encontro Paranaense de Economia*, Toledo, PR, Brasil, 9. Recuperado de [http://www.fecea.br/ecopar/uploads/21-30-14-Artigo\\_ECOPAR\\_2014\\_com%20autores.pdf](http://www.fecea.br/ecopar/uploads/21-30-14-Artigo_ECOPAR_2014_com%20autores.pdf)
- Santos, V. dos, Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, 8(1), 153.
- Santos, V. dos., Beuren, I. M., & Conte, A. (2017). Uso de Instrumentos de Sistemas de Controle Gerencial em Empresas Incubadas. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(3), 103-132.





Silva, M. P. da, Couto, C. H. da M., & Cardoso, A. A. B. (2016). Análise das Demonstrações Contábeis como Ferramenta de Suporte à Gestão Financeira. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia/ RBGE/ ISSN 2237-1664*, (13), 23-45.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). *Sobrevivência das empresas no Brasil*, Brasília: Autor. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>

Soutes, D. O., & Guerreiro, R. (2005). Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras. In *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade* (Vol. 5, p. 2005).

Teixeira, A. J. C., Gonzaga, R. P., Santos, A. de V. S. M., & Nossa, V. A. (2011). A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. *BBR-Brazilian Business Review*, 8(3).

Vedovello, C., & Godinho, M. (2003). Business incubators as a technological infrastructure for supporting small innovative firms' activities. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1-2), 4-21.

Vergara, S. C. (2012). *Métodos de Coleta de Dados No Campo* (2a ed.). Editora Atlas SA.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.