



## **A informação contábil como variável direcionadora no comportamento gerencial dos gestores de empresas incubadas**

**Gessica Rossato**  
**Universidade Franciscana (UFN)**  
*E-mail: gessicafrossato@hotmail.com*

**Lucas Almeida dos Santos**  
**Universidade Franciscana (UFN)**  
*E-mail: luksanttos@gmail.com*

**Jaqueline Carla Guse**  
**Universidade Franciscana (UFN)**  
*E-mail: Jaqueline\_guse@hotmail.com*

**Sofia Ludtke Topolski**  
**Universidade Franciscana (UFN)**  
*E-mail: sofia.ltopolski@ufn.edu.br*

### **Resumo**

O presente estudo que tem como objetivo analisar como a informação contábil, quando da possibilidade de ser uma variável direcionadora do comportamento gerencial, influencia no processo decisório dos gestores de empresas incubadas, foi realizado com sete empresas que integram a Incubadora Tecnológica pertencente a uma Instituição Privada de Ensino Superior da região central do Rio Grande do Sul. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, descritiva e explicativa, tendo os dados coletados por meio da aplicação de um questionário online e analisado através da análise de conteúdo e análise teórica comparativa. Dentre os resultados encontrados percebeu-se que as informações contábeis funcionam como variáveis direcionadoras quanto ao comportamento adotado pelos gestores frente ao processo decisório, estando estes sujeitos a um maior ou menor grau de influência, estando de acordo como o mesmo interpreta a situação exposta e projeta sua intuição ou racionalidade sob a decisão que deseja tomar. Ainda, conclui-se que as variáveis direcionadoras e as experiências dos gestores formam o comportamento decisório dos mesmos e que estas, juntamente com os erros, acertos e medos, condicionam a decisão a ser tomada.

**Palavras-chave:** Informação Contábil. Comportamento Gerencial. Processo Decisório. Empresas Incubadas.

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial



## 1 Introdução

A atual conjuntura requer que as empresas, tanto micro e pequenas, quanto de médio e grande porte, estejam preparadas para um mercado cada vez mais competitivo e tecnológico, com isso, se faz necessária a busca por empreendedorismo e inovação. No contexto das empresas incubadas essa característica se torna mais nítida devido ao fato de se encontrarem em fase de nascimento e/ou desenvolvimento de seus negócios (Raupp; Beuren, 2006).

No entanto, em relação às micro e pequenas empresas, estas nem sempre estão preparadas para os efeitos da globalização e das variáveis tecnológicas, visto que, na maioria das vezes possuem uma estrutura organizacional mais simples, se comparadas às médias e grandes empresas. Além disso, estas são administradas por pessoas com pouca experiência e/ou formação para exercer as funções gerenciais, sendo este um fator negativo na gestão financeira e operacional destas organizações (Silva, et. al., 2009).

Contudo, o processo decisório dentro destas empresas praticamente inexistente de forma sistematizada, uma vez que, outrora, Parisi e Nobre (1999) já afirmavam, que o fato de decidir, em uma organização, está diretamente relacionado com as fases do ciclo gerencial: planejamento (identificação e escolha da melhor alternativa), execução (realização da alternativa escolhida) e controle (avaliação dos resultados).

Ainda, as pequenas empresas, especialmente as nascentes, precisam de uma ajuda significativa em seu processo de consolidação e desenvolvimento, ao invés de deixar o esforço empreendedor desenvolver-se a partir de uma dinâmica natural do mercado, o que pode acarretar muitos riscos de fracasso, é importante criar um ambiente que aumente as chances de sucesso das pequenas empresas. Nesse sentido, tendo por base experiências brasileiras e de outros países, surgiram as incubadoras tecnológicas que representam um esforço para a formação desse ambiente favorável (Engelman; Fracasso, 2013).

Ademais, as empresas incubadas, as quais servem de objeto de estudo desta pesquisa, estas consistem de pequenos negócios que fazem parte do resguardo de uma entidade maior, no caso a Incubadora, criada com o intuito de apoiar tais empresas em seus primeiros anos de vida (Vedovello; FIGUEIREDO, 2005; Raupp; Beuren, 2006; Storopoli; Binder; Maccari, 2013). Segundo Santa Rita (2007, p. 17), esse apoio consiste principalmente em “possibilitar-lhes acesso a instalações físicas subsidiadas, serviços de apoio compartilhado, treinamentos gerenciais, ampliação da rede de contatos, atualização tecnológica e noções sobre os aspectos legais e informações contábeis que envolvem os produtos de inovação”.

De forma específica, para Neves e Viceconti (2003) a informação contábil é utilizada por empresas incubadas, no qual, estas necessitam do acompanhamento e suporte necessário para que possam utilizar os dados emitidos da contabilidade, a fim de gerar informações que auxiliem na tomada de decisão. Ao encontro do exposto, Padoveze (2009) elucida que a informação contábil deve propiciar aos seus usuários uma base segura às suas decisões, pela compreensão do estado em que se encontra a empresa, seu desempenho, sua evolução, riscos e oportunidades que oferece.

Assim, ao delinear o tema, relacionando este com a informação contábil como variável propositora no comportamento dos gestores de empresas incubadas, as quais integram a Incubadora Tecnológica pertencente a uma Instituição Privada de Ensino Superior da região central do Rio Grande do Sul, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Tendo em vista a informação contábil, esta pode ser considerada uma variável direcionadora do comportamento gerencial de gestores quanto ao processo decisório? Ainda, visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa tem como objetivo geral de analisar como a informação contábil, quando da possibilidade de ser uma variável direcionadora do comportamento gerencial, influencia no processo decisório dos gestores de empresas incubadas.



## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Informação Contábil

A informação contábil, para Neves e Viceconti (2003) se expressa por diferentes meios, como demonstrações contábeis, escrituração ou registros permanentes e sistemáticos, documentados, livros, planilhas, listagem, notas explicativas, mapas, pareceres, laudos, diagnósticos, prognósticos, descrições críticas ou quaisquer outros utilizados no exercício profissional ou previstos em legislação e que auxiliam no processo decisório dos gestores dentro das organizações.

Bernardes e Miranda (2011) analisaram o papel da informação contábil nas histórias de sucesso e insucesso em quatro empresas de serviço. Os referidos autores verificaram que gestores e contadores têm interesse apenas no que se refere a recolhimentos de tributos, e, com exceção da empresa de maior sucesso que utiliza certo conjunto de informações gerenciais, as demais não utilizam informações gerenciais e se preocupam exclusivamente com o caixa em uma visão de curto prazo.

Diante disso, a contabilidade tradicional na visão dos autores Oliveira, Perez Júnior e Silva (2011), Carvalho e Nakagawa (2004), deve ser executada apenas para cumprir exigências legais, e os relatórios contábeis por ela gerados, raramente, acrescentam valor às atividades empresariais, representando quase sempre gastos obrigatórios para as organizações e mostrando-se incapaz de atender satisfatoriamente às necessidades dos usuários. Isso implica uma redefinição da atuação do profissional contábil, ou seja, o contador precisa desenhar e conduzir seu sistema de informação contábil em consonância com as reais necessidades de informações do usuário.

Ainda, a informação contábil é uma ferramenta vantajosa para as organizações na tomada de decisão. Marion (2012) cita que por falta de assessoria ou desconhecimento de informações por parte da contabilidade, as pequenas e médias empresas tomam decisões baseadas em suas experiências e os resultados, por isso não garantem sucesso das mesmas. Sendo assim, faz-se necessário o auxílio da contabilidade, pois esta é a ciência que tem recursos que ajudam estes gestores a se beneficiar das informações que são geradas pela contabilidade e são tão eficazes nas organizações na gestão dos negócios.

No entanto, mediante os achados que permeiam a temática apresentada, percebe-se que a informação contábil tem importante influência na tomada de decisão por parte dos gestores de uma organização. Segundo pesquisas elaboradas por Socea (2012), para ser útil para a tomada de decisões, as informações contábeis financeiras devem ser intangíveis, relevantes e confiáveis, revelando que as decisões são tomadas não apenas em termos de informações e *status quo*, mas que modelem a visão pessoal do mundo e busquem ajudar os gestores a escolher as melhores decisões para a organização crescer no mercado competitivo.

### 2.2 Processo decisório

Conceitualmente, o processo decisório na concepção de Horngren, Sundem e Stratton (2004) pode ser entendido como sendo a escolha entre um conjunto de opções visando o alcance de um objetivo, o qual constitui o núcleo do processo gerencial. Ainda, para os autores supracitados, deve-se levar em conta também, que a tomada de decisão não culmina apenas ao ato de decidir, mas que é influenciada pelas complexidades ambientais internas e externas ao ambiente de atuação dos gestores e da empresa em si.

Segundo Sprinkle (2003), o fornecimento de informações contábeis para fins de facilitação de decisões e as características dessas informações melhoraram o conhecimento dos indivíduos e sua





capacidade de tomar melhores decisões. Nos achados de Matthew Hall (2010), este corrobora com o exposto alegando que o papel da informação contábil no desenvolvimento do conhecimento encontra-se atrelado, principalmente na servidão desta como uma entrada de informação em decisões específicas. No entanto, no papel facilitador de decisão, a informação contábil, na forma de relatórios periódicos ou análises especiais torna-se uma fonte de informação para a tomada de decisão.

Ademais, Landau e Stout (1979) já apontavam que muitos gestores possuíam dificuldades em lidar com problemas que envolvem principalmente turbulência, dúvidas, incertezas e potencial para possíveis erros significativos. Corroborando com o exposto Dane e Pratt (2007) elucidam que os gestores utilizam informações para desenvolver o conhecimento de seu ambiente de trabalho de forma mais geral e usam experiências passadas e conhecimentos prévios para desenvolver respostas apropriadas para tomar decisões cabíveis à organização.

Intentando auxiliar os gestores a desenvolver o conhecimento do ambiente de trabalho, a contabilidade surge como fonte importante de informações sobre o desempenho dos negócios. Portanto, a informação contábil pode tornar visíveis os problemas que não são visíveis nas atividades do dia-a-dia e podem fornecer uma verificação independente das operações para ajudar os gerentes a saberem o que está acontecendo (Hall, 2010).

Ademais, a maioria das decisões não é programada e tem pelo menos algum grau de incerteza, ambiguidade e complexidade. Situações complexas de decisão requerem uma combinação de dados, experiência e conhecimento, e frequentemente insumos de muitos funcionários. No entanto, o gerente é responsável por tomada de decisão a nível operacional e estratégico, sobre como usar recursos limitados sob seu controle, utilizando-se das informações contábeis para permitir a previsão de alternativas de ação (Mello; Fucidji, 2016).

Segundo Salles e Iozzi (2005), estes salientam que o ambiente onde as Incubadoras estão inseridas exige um modelo de gestão que seja sensível às expectativas existentes entre os agentes envolvidos no ambiente geral da organização. Por conseguinte, cogita-se a relevância de ferramentas de apoio ao processo decisório das Incubadoras, de forma a apoiar seus investimentos.

Ao fazer menção ao processo decisório de empresas incubadas, Aranha *et al.* (2002) salientam que com o decorrer do tempo e andamento dos processos em uma Incubadora de empresas, as informações geradas em indicadores de desempenho, vem se tornando fundamentais para que o planejamento e revisão possam gerar estratégias mais claras e corretas para atingir as metas traçadas, já que o “o sucesso das Incubadoras pode ser mensurado” (Moraes, 1998, p. 74). Nesta perspectiva, “deve-se conhecer as várias formas de se medir e avaliar o desempenho de uma Incubadora de empresas” (Dornelas, 2002, p. 42), para que seja possível compreender a “situação atual da Incubadora em relação a seus vários índices de desempenho” (Dornelas, 2002, p. 42).

Segundo achados dos autores Cardoso, Oliveira e Silva (2016), o processo de tomada de decisão integra o processo de planejamento e controle em uma empresa, sendo que decisões se fazem necessárias para alterar operações. Ainda, verifica-se que toda e qualquer tomada de decisão precisa estar fundamentada em informações geradas pela empresa, e estas informações, por sua vez, devem ser precisas e confiáveis, a fim de garantir maior eficiência.

Estas informações devem ser úteis para prever, comparar, avaliar a capacidade de uma empresa em gerar riqueza futura e julgar a habilidade do administrador em utilizar os recursos da empresa com eficiência no atendimento de seu objetivo principal. O contador pode, então, identificar a melhor forma de contribuir para que a organização alcance seus objetivos, a partir do conhecimento de variáveis que influenciam o processo decisório nas organizações como lucro, faturamento, custo, preço, liquidez, margem de lucro, rentabilidade, endividamento e patrimônio (Paiva, 2000; Luciano, 2000).

Portanto, diante do exposto percebe-se que se os gestores da empresa possuem as informações



contábeis necessárias e eficazes fornecidas pela contabilidade, podem usá-la no processo administrativo e gerencial, tomando decisões mais assertivas para garantir que a organização cresça e se desenvolva no mercado futuramente.

## 2.3 A contabilidade em empresas incubadas

As Empresas Brasileiras Tecnológicas (EBTs) incubadas nascem, em geral, de micro ou pequeno porte, e a Contabilidade, enquanto linguagem técnica, dependerá muitas vezes da comunicação entre Empreendedores e Contador para que o primeiro consiga compreender as informações fornecidas pelo último (Silva, 2014).

A maior parte das empresas incubadas são classificadas como micro e pequenas empresas. Do total de empresas incubadas no país, 96% são micro e pequenas empresas, de acordo com o SEBRAE, por faturarem abaixo de R\$ 3,6 milhões (Anprotec, 2016). No entanto, Raupp e Beuren (2009) comentam que as empresas de micro e pequeno porte raramente estão preparadas para a competitividade do mercado, por sua estrutura empresarial é mais simples, nem sempre são gerenciadas por pessoas que possuem conhecimento de gestão, contudo, esse segmento é importante para o mercado.

Segundo Raupp e Beuren (2009) as Incubadoras procuram promover a redução de instabilidades ajudando as empresas incubadas a se preparar melhor por meio do suporte administrativo, financeiro e de estrutura, disponibilizado às empresas durante o processo de incubação. Lahorgue (2004) propõe uma definição ampla que não seja conflitante com a literatura; para a autora, as Incubadoras funcionam como espaços planejados para receber empresas e proporcionar a estas condições mais favoráveis a seu desenvolvimento.

As EBTs incubadas se diferenciam das demais empresas por contarem com consultores disponíveis nas Incubadoras e acabam encontrando neles a sua primeira consultoria de negócios. Outra característica dessas empresas que desafia os serviços contábeis típicos é o constante desenvolvimento de serviços e produtos inovadores, para os quais, muitas vezes, não há paralelos no mercado. Esses produtos exigem muita pesquisa da legislação tributária para garantir adequado enquadramento fiscal, afastando ou minimizando riscos para o novo negócio ou maximizando a utilização de benefícios e incentivos fiscais (Silva, 2014).

No âmbito das diferenças, destaca-se a presença, inclusive física, de consultoria contábil desde o início da incubação à disposição dos empresários das empresas incubadas, enquanto as micro e pequenas empresas, no geral, contam com contador como seu primeiro consultor. Em se tratando dos aspectos comportamentais, que também acometem os gestores das empresas incubadas, Villa e Espejo (2013) identificaram que estes influenciam a compreensão e o uso da contabilidade gerencial no processo decisório das micro e pequenas empresas, sendo estes: a disponibilidade do contador em dirimir dúvidas dos empreendedores, uma linguagem clara e simples, a redução do uso de jargões técnicos, o aperfeiçoamento dos empreendedores com cursos de gestão, a contabilidade mais próxima do dia a dia administrativo e a valorização desta pelos próprios contadores e também pelos gestores das microempresas ao perceberem o seu potencial informativo, desvinculando a imagem de Contabilidade apenas para fins fiscais.

Logo, percebe-se que a contabilidade, representada na figura do contador, é importante para as empresas incubadas, pois de acordo com Souza e Bonilha (2008), esta auxilia os gestores, pois lhes oferece apoio no controle e planejamento financeiro e operacional, cálculos de imposto e tributos, controle do preço de venda, informações contábeis através de balanços, livro diário e caixa, projeções, entre outros, fazendo com que o administrador faça as escolhas certas para a tomada de decisão da organização.



### 3 Metodologia

A pesquisa que tem como objetivo analisar como a informação contábil, quando da possibilidade de ser uma variável direcionadora do comportamento gerencial, influência no processo decisório dos gestores de empresas incubadas, apresenta-se como um estudo de caso, o qual realizou-se com as empresas Incubadas numa Incubadora Tecnológica ligada a uma Instituição Privada de Ensino Superior da região central do Rio Grande do Sul. Para Yin (2005, p. 32) a definição de estudo de caso pode ser: “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Em relação aos objetivos, o estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva e explicativa, devido a percepção e identificação dos pontos mais usados pelos gestores das empresas incubadas quanto à informação contábil no processo decisório. Para Gil (2007, p. 43), corrobora a que “uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado”. Referente a abordagem da pesquisa caracteriza-se como qualitativa, devido ao fato desta proporcionar uma maior análise e compreensão da informação contábil, como fator direcionador do comportamento dos gestores para o processo decisório nas empresas pesquisadas. Assim, na concepção de Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, modificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade, visando atingir o entendimento profundo de uma situação.

No que tange a coleta de dados, esta ocorreu junto as empresas alocadas em uma Incubadora Tecnológica ligada a uma Instituição Privada de Ensino Superior da região central do Rio Grande do Sul, perfazendo um total de 12 empresas, sendo 9 incubadas e 3 residentes, das quais 7 responderam a pesquisa, sendo que estas possuem, dentre outras características, caráter inovador e tecnológico. Para tanto, utilizou-se de um questionário embasado pelos aspectos teóricos que norteiam o tema do presente estudo, o qual foi aplicado aos gestores das empresas incubadas participantes da pesquisa, aplicado de forma *online*, contendo perguntas abertas e fechadas, via *Google Docs*, no período de junho à agosto de 2021.

Para fins de interpretação e análise dos dados coletados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, a qual segundo Bardin (2011) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Ademais, como forma de criar categorizações que auxiliam na execução do trabalho na análise dos dados de acordo com a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), tendo na Figura 1, a esquematização das possíveis variáveis que podem condicionar e/ou influenciar o comportamento dos gestores por meio de informações contábeis e que resultem na ação de tomar as devidas decisões.



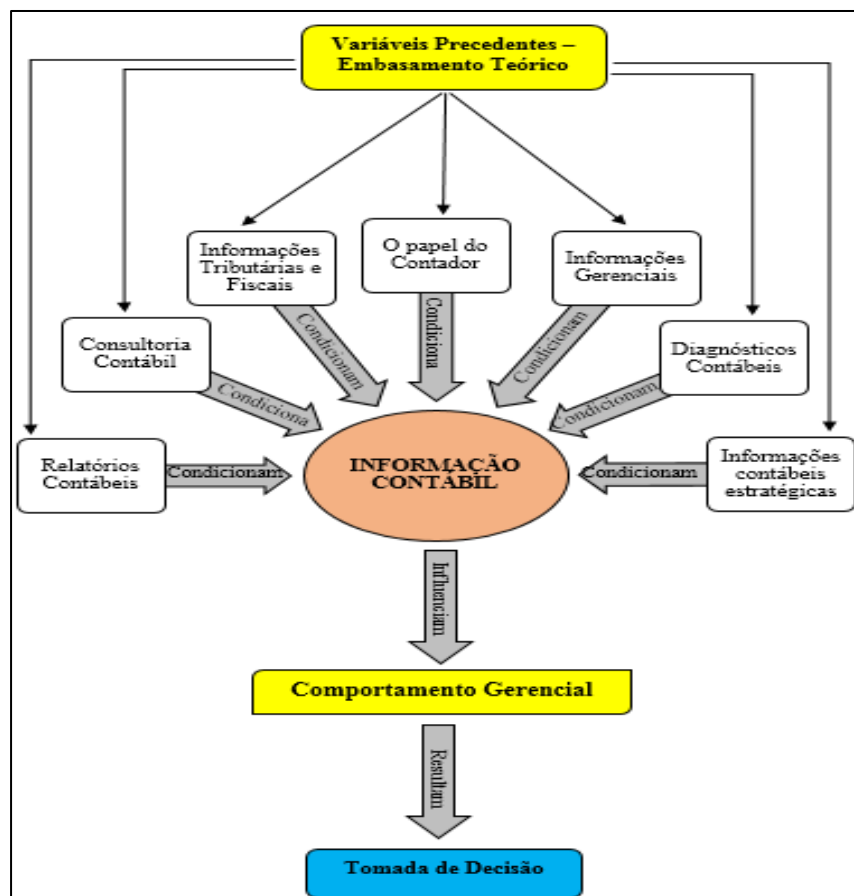


Figura 1 - Categorias precedentes da informação contábil.  
 Fonte: Elaborado pelos autores.

Contudo, sob o enfoque da análise de conteúdo, além das variáveis propostas, criou-se a categorização das respostas do questionário como forma de posicionamento das ideias dos teóricos da área com os resultados empíricos encontrados na pesquisa, conforme a seguir: **Categoria 1:** Contextualização das empresas em análises; **Categoria 2:** Percepção do gestor quanto as informações contábeis; **Categoria 3:** Recursos contábeis e gerenciais utilizados; **Categoria 4:** Informação contábil e comportamento dos gestores. Por fim, na perspectiva deste estudo, a análise dos dados também ocorrerá por meio da análise teórica comparativa, tendo como base a análise textual interpretativa, que na concepção de Gil Flores (1994), refere-se aos procedimentos de análise sobre dados qualitativos que partem do pressuposto de que a realidade social é múltipla, mutável e resultado da construção social. Assim, compreendeu-se e interpretou-se como os gestores usam a informação contábil quanto ao processo decisório.

#### 4 Resultados e discussões

Neste capítulo encontram-se construídos os resultados do presente estudo, o qual tem por objetivo analisar como a informação contábil, quando da possibilidade de ser uma variável direcionadora do comportamento gerencial, influencia no processo decisório dos gestores de empresas incubadas. Para melhor elucidar o exposto e facilitar o entendimento dos resultados e tabulação dos dados extraídos dos questionários, as empresas participantes foram classificadas e identificadas por códigos, seguindo a ordem na qual foi-se enviado o questionário: Empresa 1 (E1), Empresa 2 (E2), Empresa 3 (E3), Empresa 4 (E4), Empresa 5 (E5), Empresa 6 (E6), Empresa 7 (E7).



Neste contexto, a Incubadora Tecnológica - Itec em análise encontra-se vinculada à uma Instituição Privada de Ensino Superior da região central do Rio Grande do Sul, a qual desenvolve suas práticas educacionais por meio do ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido, a Itec promove suas atividades ligadas ao empreendedorismo e inovação tecnológica, atendendo não somente a comunidade acadêmica, como também a população local, onde se encontra inserida. Sob este enfoque, a Incubação Tecnológica compreende o ambiente planejado com o propósito de apoiar iniciativas empreendedoras e propostas inovadoras, facilitando o seu desenvolvimento e oferecendo uma infraestrutura planejada, serviços especializados e apoio gerencial (administrativo, contábil e jurídico), além de estimular a constituição e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de inovação e/ou de base tecnológica.

Assim, no que se refere as empresas que compreendem o ambiente de incubação, O Quadro 1 traz informações das empresas e formação acadêmica dos gestores, no qual esta questão apresenta-se bem diversificada, uma vez que, cada empresa possui apenas 1 gestor, respondendo este, pela administração geral da organização.

Empresa	Ramo	Tempo De Mercado	Formação Acadêmica Do Gestor
E1	Marketing e Comunicação	3 anos	Publicidade e Propaganda
E2	Desenvolvimento de Software	3 anos	Bacharel em Sistemas de Informação
E3	Tecnologia da Informação	12 anos	Sistemas de Informação
E4	Mobilidade Urbana	1 ano	Administração
E5	Tecnologia	3 anos	Sistemas de Informação
E6	Marketing	3 anos	Publicidade e Propaganda
E7	Serviços <i>Online</i>	9 anos	Superior Incompleto

Quadro 1- Características estruturais das empresas.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme as características das empresas, nota-se que o ramo de atuação no mercado é decorrente da formação acadêmica do gestor, ainda apenas a empresa que tem seu gestor com formação em Administração possui algumas noções em informações gerenciais e contábeis, sendo assim, as demais não possuem pouco conhecimento em conseguir interpretar as informações contábeis e gerenciais. Percebe-se ainda, que apenas uma das entidades concentra-se em sua fase inicial de incubação, no entanto, outras estão chegando ao final do período de 3 anos de graduação, podendo ou não prorrogarem seu contrato com a Itec. Também, pode-se reparar que algumas das respondentes ultrapassaram o período incubatório e permanecem até o momento na incubadora, acreditando que isso se deve ao fato de investirem em inovação tecnológica.

Neste contexto sobre a inovação tecnológica das empresas incubadas, vê-se em uma pesquisa feita pela Agencia Brasil por meio de um mapeamento realizado em 2019, que o nosso país conta com 363 Incubadoras tecnológicas. Por meio deste mapeamento, percebe-se que o Brasil em 2017 contava com 3694 empresas incubadas, e este número cresceu até os dias atuais, gerando 14.457 postos de trabalho e R\$ 551 milhões em faturamento, nota-se assim que as EBTs são muito importantes para a sociedade em geral e para a economia do país. Assim, no próximo tópico, apresentar-se-á a percepção dos gestores quanto a utilidade das informações contábeis.

#### 4.1 Percepção dos Gestores quanto a utilização de informações contábeis

Neste tópico abordou-se a percepção dos gestores no que tange a utilização de informações contábeis e como estas auxiliam os mesmos no entendimento do próprio negócio. Sob este enfoque, entende-se que a profissão contábil representa uma atividade fundamentada em princípios, leis e





normas, decorrentes das relações sociais entre pessoas físicas e jurídicas que objetiva, além do controle patrimonial, gerar informações para o desenvolvimento financeiro e econômico de todas as instituições que se encontram na sociedade. Nesta esteira de pensamento, Moreira *et al.* (2013) salientam que a informação contábil pode ser vislumbrada como um importante instrumento para lidar com problemas de administração de empreendimentos e aqueles que sabem aplicar a informação disponível da melhor forma tem uma vantagem considerável diante dos concorrentes.

Nas empresas participantes, quanto a utilização de sistemas de informação frente alcance dos objetivos estratégicos e se estes auxiliam no processo decisório, 71,4% dos participantes responderam que utilizam sistemas de informação para ajudar na tomada de decisões em todos os níveis operacionais da organização de forma moderada, enquanto 28,6% utilizam diversos sistemas de informação em todos os níveis da empresa de forma rápida para ajudar nas tomadas de decisões.

Quanto aos recursos gerenciais utilizados pelas empresas, percebeu-se que todas estas utilizam relatórios manuais para geração de informações, apenas 2 empresas utilizam pesquisa de mercado, 1 usa planilha eletrônica, 4 manuseiam banco de dados, 5 utilizam consultas a internet, e apenas 4 destas usam relatórios contábeis. Com isso, pode-se inferir que alguns gestores das empresas não fazem uso dos recursos oferecidos pela contabilidade, podendo-se supor quanto a isto, que o fato de não utilizarem, talvez seja por falta de conhecimento destas.

Nesse sentido, até por muitos gestores não possuírem formação na área contábil, estes necessitam em muitos casos de informações para o processo decisório. Logo, para fins gerenciais, a Itec disponibiliza como orientação para as empresas, as assessorias Administrativa, Contábil, Jurídica e Psicológica Organizacional. Segundo Hoog (2005, p. 70) essa consultoria serve para apoiar os gestores ou proprietários de empresas, auxiliando-os nas tomadas de decisões estratégicas, com grande impacto sobre os resultados atuais e futuros da organização.

Noutro sentido, quanto a geração das informações para o gerenciamento da empresa e se estas são importantes, apenas 2 empresas elucidam que é importante para o gerenciamento da empresa que as informações sejam geradas internamente, enquanto que 5 empresas respondentes afirmam que parte dessas informações devem ser geradas internamente e parte externamente (por serviços terceirizado).

No que tange aos valores organizacionais, Machado (2009) comenta que estes facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão e da Visão e resultam no comprometimento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade. Sob o aspecto apresentado, questionou-se as empresas quanto a constituição e existência de sua missão, valores e visão, conforme ilustrado no Quadro 2.

EMPRESAS	MISSÃO	VISÃO	VALORES
<b>E1</b>	PMT (Propósito Massivo Transformador)		
<b>E2</b>	Desenvolver as tecnologias inovadoras para os clientes prospectar seus negócios.	-----	-----
<b>E3</b>	-----	-----	-----
<b>E4</b>	Facilitar a locomoção das pessoas através da mobilidade compartilhada.	-----	-----
<b>E5</b>	Existimos para desenvolver projetos inovadores que conectam pessoas, processos e tecnologia, através de multi processos que tem o objetivo de proporcionar valor para ambas as partes.	-----	Temos a pretensão de levar a tecnologia de maneira simples e eficaz, ajudando seu empreendimento a evoluir.
<b>E6</b>	PMT (Propósito Massivo Transformador)		



<b>E7</b>	Criar conexões digitais que resultem em relações pessoais com clientes e empresas.	Transparência; Foco no resultado; Sonho grande; Resiliência; Comprometimento	-----
-----------	--	--	-------

Quadro 2 - Missão, visão e valores organizacionais.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Entretanto, para que possam se manter no mercado, seja no desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento de projetos inovadores, e criação de conexões digitais as empresas incubadas precisam ter sua missão, visão e valores bem definidos. Contudo, percebe-se no Quadro 2, que as empresas respondentes possuem uma missão de negócio bem definida, onde esta é a razão dela existir e elucida o seu propósito, no entanto, apenas uma empresa não respondeu. Outro ponto observado no quadro, é que 2 organizações utilizam um plano de negócio diferenciado das demais, que é o *PTM*, conhecido como “Propósito Transformador Massivo”, o qual funciona como um direcionador que ajuda as empresas a compreenderem a sua razão de existir, entendendo como implementar soluções eficientes para o direcionamento de ações voltadas para o crescimento do negócio.

Ainda, percebe-se que as empresas incubadas usam minimamente das informações disponibilizadas pelo contador, advindos, segundo estes, por meio dos relatórios para tomarem decisões. Este contexto, observa-se quando as instituições são questionadas sobre o motivo pelo qual possuem contabilidade, na qual 74,1% aponta que o motivo é atender a legislação fiscal somente, e 28,6% que além de atender a legislação fiscal utilizam as informações fornecidas pela contabilidade como ferramenta de auxílio para a tomada de decisão. Contudo, ao serem questionados sobre como a contabilidade pode auxiliar na gestão do negócio, os gestores apontaram as seguintes assertivas: Gestor 1: “*De diversas formas, mas principalmente para projeções financeiras*”. Gestor 2: “*Gestão Fiscal, perspectivas futuras*”. Gestor 4: “*Na tomada de decisão estratégica*”. Gestor 6: “*Na tomada de decisão, principalmente nas relacionadas ao financeiro*”. Gestor 7: “*Criar conexões digitais que resultem em relações pessoais com clientes e empresas*”. Ademais, notou-se que os Gestores 3 e 5 não responderam à pergunta.

Neste íterim, indagou-se as empresas incubadas participantes, se estas conhecem o potencial informacional da contabilidade, constatando-se que seus gestores, até por serem de áreas diferentes da contabilidade, não possuem conhecimentos acerca do potencial informacional da contabilidade. Ao encontro disso, averiguou-se também 85,7% das empresas enviam periodicamente a documentação à contabilidade e 14,3% envia somente quando solicitado, constatando que algumas empresas não percebem a importância de manter a contabilidade atualizada quanto aos fatos que acontecem dentro destas. Contudo, ao serem questionados acerca da empresa utilizar as informações geradas pela contabilidade, 71% responderam que não utilizam, 29% apontaram que sim. Neste ponto pode-se fazer a seguinte relação: se a documentação não chega a tempo na contabilidade, talvez as informações estejam desatualizadas para o processo decisório, fazendo com que as empresas não utilizem estas.

## 4.2 Informações contábeis mais utilizadas no processo decisório

Neste tópico tem-se as análises dos relatórios gerados pela contabilidade e dos recursos contábeis e gerenciais disponibilizados pela contabilidade que são mais utilizados pelas empresas na tomada de decisões. Nesse sentido, o processo de tomada de decisão é sempre desafiador, pois exige dos gestores diferentes habilidades já que há um certo grau de incerteza (risco) em relação à realização dos resultados futuros almejados (ANDRADE, 2012). Neste íterim, questionou-se aos respondentes quais são os relatórios gerados pela contabilidade que mais são utilizados nas empresas, sendo estes: Demonstração do Resultado (DR), com 40% das escolhas, 20% a Demonstração do Fluxo de Caixa



(DFC), 20% manuseiam o Balancete de verificação, 13% usam o Balanço Patrimonial (BP), e 7% das respondentes não utilizam nenhum dos relatórios.

Contudo, ao fazer menção acerca dos recursos contábeis e gerenciais, para o autor Crepaldi (2008, p. 5), a Contabilidade Gerencial é voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, por meio de um adequado controle de insumos efetuados por um sistema de informação gerencial. No entanto, no Quadro 3, estão elencados diversos itens que são recomendados pela literatura para o controle de uma empresa, na qual os respondentes foram questionados sobre quais desses recursos sua empresa possui, e ainda classificá-lo quanto ao grau de.

Recursos Contábeis e Gerenciais	Possui?		Grau de Importância				
	Sim	Não	Sem Importância	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Cadastro de produtos	29%	71%	14%	43%	0%	14%	29%
Cadastro de fornecedores	71%	29%	14%	14%	0%	43%	29%
Pedidos de compras	43%	57%	14%	0%	0%	57%	29%
Registro de entradas/ Compras	100%	0%	14%	0%	0%	14%	71%
Controle de estoques	29%	71%	14%	29%	0%	0%	57%
Controle de contas a pagar	100%	0%	0%	0%	0%	14%	86%
Cadastro de clientes	86%	14%	0%	0%	14%	0%	86%
Registro de saídas/ Vendas	86%	14%	0%	0%	0%	0%	100%
Controle de contas a receber	86%	14%	0%	0%	0%	0%	100%
Cálculo de impostos/preencher guias	71%	29%	0%	0%	14%	43%	43%
Fluxo de caixa	100%	0%	0%	0%	0%	14%	4
Controle bancário	100%	0%	0%	14%	0%	43%	43%
Controle da folha de pagamento	71%	29%	0%	0%	14%	43%	43%
Controle de custos e despesas por área	71%	29%	0%	0%	0%	29%	71%
Controle orçamentário	57%	43%	0%	0%	43%	14%	43%
Análise Custo/Volume/Lucro	29%	71%	14%	0%	0%	43%	43%
Margem de Contribuição	29%	71%	0%	0%	43%	43%	14%
Margem de Segurança	43%	57%	0%	0%	29%	43%	29%
Ponto de Equilíbrio	86%	14%	0%	0%	29%	29%	43%
Formação do Preço de Venda	43%	57%	0%	0%	14%	14%	71%
Controle de imobilizado	29%	71%	14%	14%	29%	29%	14%
Controle da Depreciação dos bens	14%	86%	14%	0%	29%	43%	14%
Balancete mensal	57%	43%	0%	0%	29%	43%	29%
Apuração mensal do resultado	57%	43%	0%	0%	14%	57%	29%
Balanço Patrimonial	29%	71%	0%	0%	14%	43%	43%
Indicadores da Análise de Balanços	43%	57%	0%	0%	14%	43%	43%

Quadro 3 - Recursos contábeis e gerenciais usados e sua importância.

Fonte: Dados da Pesquisa.

No que tange as informações contidas no Quadro 3, percebe-se que os respondentes manuseiam algum dos recursos contábeis e gerenciais na tomada de decisões em sua empresa, e ainda que julgam ser mais importantes as estruturas financeiras e econômicas, do que as contábeis. Tal fato pode estar ligado à situação de que estes não possuem certos conhecimentos acerca da interpretação das informações contábeis contidas nestas ferramentas e como estas podem agilizar os processos decisórios. Contudo, no próximo tópico será apresentado a influência das informações geradas pela contabilidade e como estas podem influenciar no comportamento dos gestores no momento do





processo decisório.

#### 4.3 Influência da informação contábil no comportamento dos gestores para tomada de decisão

No que tange a relevância das informações contábeis e seus desdobramentos, Stair e Reynolds (2012) apontam que para uma empresa obter sucesso esta precisa ser capaz de fornecer a informação correta para a pessoa certa no tempo certo. Isso significa que os tomadores de decisão devem perceber a situação de cada aspecto do negócio em tempo real e com a utilização de ferramentas adequadas podem ter um comportamento mais objetivo quanto ao processo decisório. Nas empresas incubadas esse fator se torna um desafio maior ainda, visto que, conforme abordado anteriormente, devido ao fato de os gestores não possuírem a formação numa área de gestão, a utilização de informações contábeis para o processo decisório torna-se mais complexa, modificando seu comportamento frente situações com aspectos decisórias.

Nesse contexto, Villa e Espejo (2013) identificaram aspectos comportamentais que influenciam a compreensão e o uso da contabilidade gerencial na tomada de decisões das micro e pequenas empresas, sendo estes: a disponibilidade do contador em dirimir dúvidas dos empreendedores, linguagem clara e simples, redução do uso de jargões técnicos, aperfeiçoamento dos empreendedores com cursos de gestão, Contabilidade mais próxima do dia a dia administrativo, valorização da Contabilidade pelos próprios contadores e também pelos gestores da microempresa ao perceberem o seu potencial informativo, desvinculando a imagem de Contabilidade apenas para fins fiscais.

Neste ínterim, questionou-se as empresas incubadas participantes desta pesquisa, acerca qual profissional contratariam para produzir as informações contábeis que ajudassem no controle das operações e avaliação do desempenho da empresa, dos quais apenas 43% contratariam um profissional contador para realização das informações, uma vez que, 43% preferem contratar um administrador para lhes fornecer os dados e informações, e 14% das empresas comentam que preferem produzir suas próprias informações. Sob este enfoque, presume-se que 57% dos gestores das organizações não conhecem o papel do contador e sua importância ao gerar relatórios que pode lhes auxiliar na tomada de decisão.

No entanto, pressupõem-se que alguns dos gestores das instituições participantes tomam decisões baseadas nos dados emitidos pela contabilidade, e utilizam-se de elementos contábeis para lhes ajudar no processo decisório. Ao serem questionados quanto a utilização de dados contábeis para a tomada de decisão, a empresa E1, E2 E5, E6 e E7 elucidam que as vezes tomam decisões baseadas em dados contábeis, entretanto, a E3 respondeu que utiliza os dados fornecidos pela contabilidade, e a E4 não faz uso dos elementos contábeis. Neste aspecto, questionou-se as empresas se estas avaliam os riscos associados a cada escolha realizada antes de tomar uma decisão, no entanto, as entidades E1, E2, E5 e E6 apontam que analisam, às vezes os riscos antes de tomarem decisões, e as organizações E3, E4 e E7 responderam que sempre mensuram os riscos antes de tomar qualquer medida. Diante deste contexto, percebe-se que as empresas não possuem o hábito de avaliar os riscos e tomam decisões de forma intuitiva. Segundo Olsson (2002), o risco é caracterizado pela incerteza de resultados futuros, só há risco quando há incerteza, mas pode haver incerteza sem risco. Para o PMI (Project Management Institute) (2004), os riscos podem ser classificados, quanto á percepção que se tem do risco, em riscos conhecidos (certos e incertos) e riscos não conhecidos.

No entanto, no que se refere a informação contábil e o comportamento dos gestores, indagou-se a estes se a informações recebidas da Contabilidade são importantes para o suporte à tomada de decisão, e se o seu comportamento e personalidade interferem no momento de se tomar medidas decisórias, de acordo com o Quadro 4.

Empresas	As informações recebidas da contabilidade são importantes para o suporte à tomada de decisão?	Dependendo da informação contábil ou de gestão, seu comportamento sofre alterações durante o processo decisório?	Você como gestor da empresa, acha que sua personalidade interfere na forma como você toma as decisões dentro da organização?	Você acha que mais acertou ou mais errou nas suas tomadas de decisões?
E1	Sim	Sim	Sim	Acertou
E2	Às vezes	Às vezes	Sim	Acertou
E3	Não	Não	Sim	Acertou
E4	Não recebo	Não	Sim	Acertou
E5	Às vezes	Às vezes	Sim	Acertou
E6	Não recebo	Às vezes	Sim	Acertou
E7	Sim	Sim	Sim	Acertou

Quadro 4 - As informações contábeis no processo decisório.

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere a análise do Quadro 4, percebe-se que as empresas E1 e E7 tomam suas decisões baseadas nas informações contábeis produzidas por terceiros, observa-se também que a E2 e a E5 usam às vezes as informações recebidas pela contabilidade, porém, as empresas E3, E4 e E6 dizem não receber os dados e que não são importantes as informações contábeis para auxiliar os seus gestores no processo decisório. Outro aspecto a ser analisado quanto a esta questão é no que tange as organizações E1 e E7, as quais apontam que o comportamento e a personalidade interferem no momento em que precisam tomar uma decisão. No entanto, os gestores das empresas E2, E5 e E6 alegam que ao tomar uma decisão seu comportamento é influenciado as vezes, e que por vezes sua personalidade interfere no momento da escolha. Contudo, ainda os gestores das incubadas E3 e E4 afirmam que as informações geradas pela contabilidade não influenciam no comportamento dos gestores, uma vez que a personalidade dos mesmos interfere apenas no momento em que vão tomar as decisões.

Nesta perspectiva, pode-se inferir que os gestores que não fazem uso das informações geradas pela contabilidade, geralmente, não sofrem influências comportamentais destas, o que do contrário, ou seja, os administradores que utilizam-se das informações contábeis tem seu comportamento influenciado pelas mesmas, supondo-se que estas tornam-se melhores e mais assertivas, trazendo bons resultados futuros. Neste viés, questionou-se as empresas participantes quanto a forma como cada gestor toma as suas decisões, se estas foram mais racionais ou mais intuitivas, conforme no Quadro 5.

EMPRESAS	RESPOSTAS
E1	Racionais. Porque são tomadas a partir de análises financeiras.
E2	Intuitivas, devido ao pouco tempo dedicado a empresa.
E3	Racionais, pois foram baseadas em dados estatísticos.
E4	Uma mistura das duas. Porque tem decisões que não dependem de dados ou números e sim de experimentar.
E5	Racionais, análise das informações.
E6	Racionais, baseada em dados.
E7	Uma parte racional, e uma parte intuitiva.

Quadro 5 - Forma comportamental para tomada de decisão dos gestores.

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange as informações contidas no Quadro 9, compreende-se que as empresas E1, E3, E5 e E6 tomam mais decisões de forma racional com o auxílio de dados e informações numéricas,



advindos de informações financeiras e estatísticas. Entretanto as empresas E4 e E7 utilizam-se das duas formas, a racional e a intuitiva para tomarem as decisões, uma vez que acreditam que em certos casos precisam arriscar em seu *feeling*, ao invés de depender apenas dos números. E ainda, observa-se que apenas a empresa E2 utiliza a forma intuitiva, pois não tem tempo de analisar os dados e informações fornecidos pela contabilidade na sua gestão. Para Kahneman (2002), entre as operações deliberadas ou racionais e as ações baseadas na percepção, existem os julgamentos com base no pensamento intuitivo. Segundo o autor, existem dois modos genéricos de função cognitiva: o que atua de forma controlada, deliberada e que, por conseguinte é mais lento, e outro no qual as decisões e sentenças são realizadas de forma intuitiva, automaticamente, o que, por consequência, torna o processo mais rápido.

Todavia, Frisch (2012) argumenta que muitos gestores desperdiçam um tempo precioso ao tentar fazer com que o processo de tomada de decisão seja absolutamente claro e preciso, quando, na maioria dos casos, a realidade da execução modifica até mesmo as decisões e os planos mais bem elaborados. Neste aspecto, questionou-se aos gestores se estes determinam os fatores mais importantes e se investem o tempo necessário para escolher a melhor ferramenta para a tomada de decisões, bem como se confiam na sua própria experiência para encontrar soluções para problemas em sua organização, de acordo com o Quadro 5.

Empresas	Você confia na sua própria experiência para encontrar possíveis soluções para um problema?	Você investe o tempo necessário para escolher a melhor ferramenta de tomada de decisão para cada questão em específico?	Você determina os fatores mais importantes para a decisão, e em seguida, usa esses fatores para avaliar suas escolhas?
E1	Às vezes	Não	Às vezes
E2	Às vezes	Não	Às vezes
E3	Sim, sempre	Às vezes	Sim, sempre
E4	Às vezes	Às vezes	Sim, sempre
E5	Às vezes	Às vezes	Às vezes
E6	Às vezes	Não	Às vezes
E7	Sim, sempre	Sim, sempre	Às vezes

Quadro 6 - Variáveis comportamentais condicionantes ao processo decisório.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em análise ao Quadro 6, averigua-se que os gestores das entidades nem sempre confiam em suas experiências para a resolução de problemas, mesmo que ainda não invistam tempo suficiente para escolher as melhores ferramentas em um processo decisório. Por outro lado há aquelas que confiam por vezes em suas experiências e também que investem as vezes no tempo para escolher uma ferramenta para tomar decisões, determinando sempre os fatores na avaliação de suas escolhas. Ainda, compreende-se que os gestores das empresas participantes ao tomarem decisões pela organização utilizam-se de ferramentas que lhes auxiliem nesta decisão, estando estas entrelaçadas às experiências que estes possuem para encontrarem soluções aos problemas, avaliando suas escolhas.

Neste íterim, ao serem questionados sobre sua personalidade e se esta interfere na forma como decidem as metas da empresa, estes responderam que: Gestor 1: “*Sim interfere, pois, o negócio é o reflexo do dono*”. Gestor 2: “*De certa forma sim, pois ajuda a decidir mais rápida as escolhas*”. Gestor 3 e 6: “*Sim, afetam*”. Gestor 4: “*Sim, minha ambição*”. Gestor 5: “*Interfere bastante nas decisões*”. Gestor 7: “*Não interfere na forma como tomo as minhas decisões*”. Logo, compreende-se pela fala dos gestores que a variável personalidade está atrelada à forma intuitiva e racional com que tomam as decisões dentro da empresa e que estas influenciam no comportamento dos administradores e os condicionam a um processo decisório mais assertivo.



Ademais, conforme explica Favero et al. (2011, p. 3), a informação contábil “é o resultado das características dos usuários combinada com os processos para os quais as informações são utilizadas”. Nesse sentido, deve-se levar em consideração a condição do usuário em compreendê-las, ou seja, a comunicação entre o profissional de contabilidade e o usuário é fundamental neste processo. Nesta esteira de pensamento, para os participantes há um sentimento envolvido ao tomar uma decisão na empresa, o qual verificou-se que, 29% dos gestores se motivam e motivam as equipes ao perceberem que uma situação é boa, no entanto, 29% dizem que medo sempre existe ao tomarem uma decisão e 43% alegam ter medo, mas não demonstram para a equipe para não prejudicar o andamento de suas tarefas. Assim, entende-se que, mesmo havendo uma situação que os amedronta, o processo decisório sempre ocorre, porém, cada gestor se embasa de uma forma para que isso ocorra da forma mais natural possível.

Na concepção de Oliveira (2009, p. 220), os líderes utilizam, de maneira sustentada e adequada, todo o potencial de suas capacidades, considerando tanto as lógicas, análises e técnicas, quanto às capacidades, intuitivas, conceituais e de sentimentos. Entretanto, o autor Gomes e Gomes (2012) elucida que, a cultura do indivíduo influencia diretamente na tomada de decisão e é através da cultura que o analista acumula suas informações, criatividade, associa modelos conceituais, experiência de vida e administrativa ao longo do tempo. Portanto, para melhor compreender como as variáveis direcionadoras influenciam no processo decisório das empresas incubadas, elaborou-se a Figura 2, a qual tem como propósito demonstrar o delineamento das variáveis que foram abordadas durante a pesquisa pelos gestores e que condicionam a base comportamental dos gestores frente ao processo decisório.

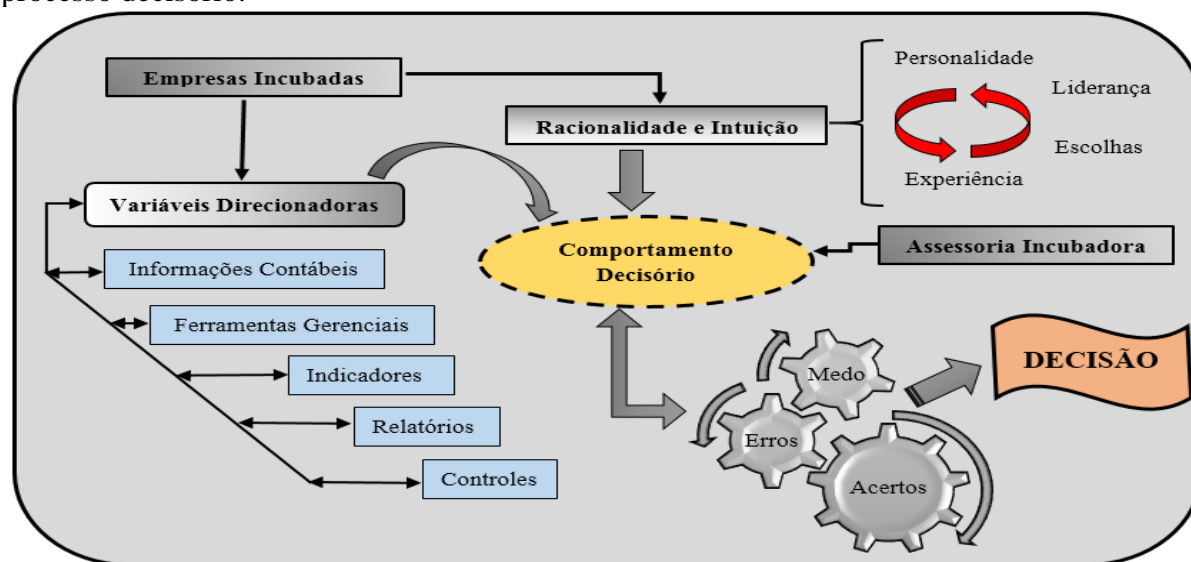


Figura 2 – Fatores que condicionam o comportamento decisório dos gestores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tendo por base o contexto abordado até o momento e de acordo com a Figura 2 nota-se, que as variáveis direcionadoras estão atreladas a racionalidade e a intuição dos gestores, sendo estas formadas pela liderança, personalidade, escolhas e experiências dos mesmos. Sob este enfoque, por meio do enlace das variáveis direcionadoras, da racionalidade e intuição e da assessoria oferecida pela Incubadora, chega-se ao comportamento decisório, recebendo este, influências de variáveis como medo, erros e acertos, os quais condicionam o processo de decisão.

Sob este viés, faz-se mister argumentar que o processo decisório nestas empresas nem sempre é o mais assertivo possível, pois, mesmo tendo diferentes variáveis que condicionam o comportamento



decisório do gestor, as empresas encontram-se num cenário inovador, competitivo e altamente tecnológico, deixando a ação de tomar decisões, mais complexa. No entanto, outro fator condicionante ao comportamento dos gestores no momento da tomada decisão, é a influência que o ambiente de atuação exerce sobre as empresas, visto que, devido ao fato de constantes mudanças, requer destes, um maior *Know-how*, influenciando seu comportamento e consequentemente suas ações frente o processo decisório.

Por fim, compreende-se que as informações contábeis funcionam como variáveis direcionadoras quanto ao comportamento adotado pelos gestores frente ao processo decisório, estando estes sujeitos a um maior ou menor grau de influência, estando de acordo como o mesmo interpreta a situação exposta e projeta sua intuição ou racionalidade sob a decisão que deseja tomar.

## 5 Conclusões

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a informação contábil como variável propositora no comportamento dos gestores de empresas incubadas, de uma Incubadora Tecnológica pertencente a uma Instituição Privada de Ensino Superior da região central do Rio Grande do Sul. Dito isto, os resultados apontaram a percepção dos gestores frente a utilização de informações contábeis e como estas auxiliam os mesmos no entendimento do próprio negócio, no qual foi possível perceber que estes nem sempre fazem o uso das informações fornecidas pela contabilidade para tomarem decisões mais assertivas, condicionando-se aos relatórios manuais produzidos por si próprios e que por vezes, estes possuem um viés contábil gerencial.

Por meio dos achados neste estudo, é possível arguir que os gestores até compreendem a relevância das informações gerenciais da contabilidade para fins fiscais e para a tomada de decisão mais operacional. No entanto, a utilização dá-se forma superficial, podendo este fato estar atrelado a não disponibilidade das informações de forma tempestiva, visto que, os próprios gestores enviam com atraso a documentação à contabilidade. Nesta esteira de pensamento, de forma geral, constatou-se que dentre as informações que a contabilidade disponibiliza para os gestores, estes utilizam no processo decisório a DR (Demonstração do Resultado), sendo a mais usada devido ao fato de apresentar uma fácil compreensão e também por disponibilizar as receitas e despesas da empresa separadamente, facilitando o entendimento do resultado final e o lucro da entidade.

Ainda, no que tange os recursos contábeis e gerenciais utilizados pelas empresas incubadas, os quais geram informações para possíveis decisões, encontram-se o fluxo de caixa, os registros da entrada de caixa, o controle das contas a pagar e o controle bancário, no qual nota-se que as entidades estão voltadas mais para fins gerenciais operacionais, ou seja, para operações mais básicas de sobrevivência do negócio. Neste íterim, fica evidente na fala dos gestores que a informação contábil influencia no comportamento destes frente a processo decisório, apesar de fazerem pouco uso das informações, não avaliando os riscos antes de realizarem suas escolhas, sendo possível compreender que os gestores agem racionalmente e intuitivamente ao tomarem uma decisão, no qual esta é atrelada a sua personalidade, liderança, escolhas e experiências.

Refletindo acerca do comportamento dos gestores, os resultados encontrados suscitam que estes não investem tempo necessário na escolha da melhor ferramenta contábil para lhes auxiliar na tomada de decisão, e também, que confiam em suas experiências para encontrar soluções corretas aos problemas, raramente avaliando as escolhas feitas. Além disso, conclui-se que as variáveis direcionadoras e as experiências dos gestores formam o comportamento decisório dos mesmos e que estas, juntamente com os erros, acertos e medos, condicionam a decisão a ser tomada.

Por fim, quanto às limitações encontradas na realização deste trabalho, encontrou-se a falta de comprometimento de alguns gestores em responderem o questionário enviado, além do tema



(informação contábil + comportamento gerencial + processo decisório) trabalhado nesta pesquisa não possuir abrangência analítica nas bases de dados de pesquisa, como Scielo, Capes e *Science Direct*, e que existem poucos trabalhos e projetos desenvolvidos referente as empresas incubadas voltado para a contabilidade, o que torna-se um fator limitante. Contudo, ao longo da elaboração deste trabalho, algumas oportunidades para futuras pesquisas foram percebidas, como a ampliação da pesquisa para outros segmentos da economia, além da aplicação em outras incubadoras, possibilitando assim, um comparativo entre estas, como forma de melhor compreender as práticas de gestão noutros ambientes de incubação, bem como as diversas variáveis contábeis que influenciam no comportamento decisório dos gestores.

## Referências

- Andrade Junior, P.P. (2012). La Experiencia Brasileña em la Superación de Dificultades de Empresas de Base Tecnológica en Incubadora. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(3), p. 161-171.
- Aranha, J. A. S., Dias, C., & Simoes, A. (2002). *Modelo de gestão para incubadoras de empresas: implementação do modelo*. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bernardes, D.P.G., & Miranda, L. C. (2011). Quatro Histórias da Utilização de Informação Econômico-Financeira nas Micro e Pequenas Empresas: lições para futuros empreendedores. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(3), p. 84-98.
- Cardoso, L; Oliveira, É. M., & Silva, A. (2016). *A contabilidade e as decisões empresariais*. Revista Interatividade, 4(2).
- Carvalho, A.M.R., & Nakagawa, M. (2004). *Informações Contábeis: um olhar fenomenológico*. In: 17º Congresso Brasileiro de Contabilidade, Santos/SP.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de pesquisa em administração*. 12. ed. Porto Alegre: AMGH.
- Crepaldi, S. A. (2008). *Contabilidade Gerencial*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making. *The Academy of Management Review*, 32(1), 33–54.
- Dornelas, J. C. A. (2002). *Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras*. Rio de Janeiro: Campus.
- Engelman, R., Fracasso, E. M. (2013). Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. *Revista de Administração*, 48(1), p. 165-178.
- Favero, H.L. et. al. (2011). *Contabilidade teoria e prática*. 6. d. São Paulo: Atlas.
- Frisch, B. (2012). To get better decisions, get a little fuzzy. *Harvard Business Review*.
- Gil Flores, J. (1994). *Análises de dados qualitativos*. Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU.
- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. (2007). 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, L. F. A. M., & Gomes, C. F. S. (2012). *Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério*. São Paulo. 4. ed. Atlas.
- Hall, M. (2010) Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*, 35 (3). pp. 301-315.
- Hoog, W. A. Z. (2005). *Tricotomia Contábil e Sociedades Empresárias*. 1 ed. Curitiba: Juruá.
- Horngren., Sundem., & Stratton. (2004). *Contabilidade gerencial*. 12a edição. São Paulo: Prentice-Hall.
- Kahneman, D. (2002). *Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgment and choice*.





Princeton, NJ.

Lahorgue, M. A. (2004). *Parques, pólos e incubadoras: instrumentos de desenvolvimento do século XXI*. Brasília: ANPROTEC/SEBRAE.

Luciano, E.M. (2000). *Mapeamento das variáveis essenciais ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimentar*. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/EA), UFRGS.

Machado, D. S. (2009). *Filosofia institucional: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*. Monografia. (Especialização em gestão de bibliotecas Universitárias - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Mello, T. M., & Fucidji, J. R. (2016). Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. *Revista de Economia Política*, 36(3), p. 622-645.

Morais, E. F. C. (Coord.). (1998). *Manual de acompanhamento e auto-avaliação de incubadoras e empresas incubadas*. Brasília: ANPROTEC.

Moreira, R. L. et, al. (2013). A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Cont. de Contabilidade*. 10(19) p.119-140, 2013.

Neves, S., & Viceconti, P. E. V. (2003). *Contabilidade Básica*. São Paulo: Frase Editora.

Oliveira, L. M., Perez JR., J. H., & Silva, C. A. S. (2011). *Controladoria Estratégica*. Textos e Casos Práticos com Solução. 8.ed. São Paulo: Altas.

Padoveze, C. L. (2009). *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas.

Paiva, S.B. (2000). O processo decisório e a informação contábil: entre objetividades e subjetividades. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 29(123), p.76-83.

Raupp, F., & Beuren, I. M. (2011). Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *Revista Eletrônica de Administração*, 17(2).

Salles, J. A. A., & Iozzi, L. O. (2005). *Utilização de indicadores de desempenho na gestão de incubadoras no Estado de São Paulo* [CD-ROM]. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25. Porto Alegre: ABEPRO.

Santa Rita, C. (2007). *O papel das incubadoras de empresas de base tecnológica no desenvolvimento regional: “moda” ou “realidade”?* 103f. Dissertação (Mestrado) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Silva, A., Souza, T. R., & Klann, R. C. Tempestividade da informação contábil em empresas familiares Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 56(5).

Socea, A. D. (2012). Managerial decision-making and financial accounting information. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(1), p. 47-55.

Spinkle, M. J. (2003). *Psicologia social e saúde: práticas, saberes e sentidos*. Petrópolis: Vozes.

Stair, R.M., & Reynolds, G.W. *Princípios de sistemas de informação*. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning.

Storopoli, J. E. Binder, M. P., & Maccari, E. A. (2013). Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), p. 36-51.

Vaz, P. V. C., & Espejo, M. M. dos S. B. (2015). Do texto ao contexto: o uso da contabilidade gerencial pelas pequenas empresas sob a perspectiva teórica de bakhtin. *Revista De Contabilidade E Organizações*, 9(24), 31-41.

Vedovello, C., & Figueiredo, P.N. (2005). *Incubadora de inovação: que nova espécie é essa?* RAE-eletrônica, 4(1).

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.