



CONTABILIDADE GERENCIAL: um estudo de caso em uma incubadora de uma instituição de ensino superior pública de Minas Gerais

Patrícia Ferreira Coimbra Pimentel¹
João Leandro Cássio de Oliveira²
João Francisco Sarno Carvalho³

Recebido em: 10/2020
Aprovado em: 12/2020

RESUMO

Este trabalho faz uma apresentação conceitual do processo administrativo, possibilitando uma revisão dos conhecimentos básicos que os gestores das incubadoras e das empresas incubadas devem sustentar para acompanhamento das empresas, visto que essa é uma premissa para que se consiga cumprir a missão proposta por uma incubadora. Em sequência, há uma ênfase dada ao controle de informações e importância da contabilidade gerencial na gestão da pequena empresa. Objetivou-se demonstrar como a contabilidade gerencial pode ser utilizada como instrumento de controle e acompanhamento de empresas incubadas em uma incubadora de uma instituição de ensino superior pública mineira. Serviu-se de pesquisa qualitativa descritiva com a realização de estudo de caso em uma incubadora e nas empresas incubadas. Percebeu-se que a dificuldade das empresas em lidar com informações contábeis, bem como a visão desta ser importante somente no momento da abertura da empresa e para cumprir obrigação legal de escrituração fiscal, não sabendo da sua relevância como instrumento de gestão.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial. Incubadora de empresas. Diagnóstico empresarial.

MANAGEMENT ACCOUNTING: a case study in an incubator of a public higher education institution in Minas Gerais

ABSTRACT

This work presents a conceptual presentation of the administrative process, enabling a review of the basic knowledge that managers of incubators and incubated companies must support to monitor companies, since this is a premise for achieving the mission proposed by an incubator. In sequence, there is an emphasis on information control and the importance of management accounting in small business management. The objective was to demonstrate how management accounting can be used as an instrument to control and monitor companies incubated in an incubator in a public higher education institution in Minas Gerais. It used qualitative descriptive research with a case study in an incubator and in the incubated

¹ Professora do Instituto Federal Baiano, Mestre em Extensão Rural (UFV) e Bacharel em Administração (FENORD).

² Professor do IFNMG campus Almenara, Doutor em Inovação Tecnológica (UFMG).

³ Professor do IFNMG campus Araçuaí, Doutor em Inovação Tecnológica (UFMG).



CONTABILIDADE GERENCIAL:
um estudo de caso em uma incubadora de uma
instituição de ensino superior pública de Minas Gerais

companies. It was noticed that we verified the difficulty of companies in dealing with accounting information, as well as the view that it is important only when the company is opened and to comply with the legal obligation of fiscal bookkeeping, not knowing its relevance as a management tool.

Keywords: Management accounting. Business incubator. Business diagnostics.



1. INTRODUÇÃO

Na atualidade a necessidade de se profissionalizar a gestão das empresas faz-se cada vez mais necessária. Em meio à crise econômica e os problemas trazidos por ela, a possibilidade de profissionalização pode trazer subsídios para os empresários no processo de tomada de decisão, evitando-se falhas e auxiliando a prosperar os negócios.

Dentro da realidade das micro e pequenas empresas (MPEs), principalmente aquelas de base tecnológica, os fatores que determinam o fracasso ou sucesso vão muito além dos aspectos macroeconômicos. Para dirimir as dificuldades das micro empresas de base tecnológica e fortalecer as fases iniciais de um empreendimento empresarial, existem as Incubadoras de Empresas, que segundo o Ministério de Ciência e Tecnologia, é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor tanto no aspecto técnico quanto gerencial. Esse mecanismo tem como função agilizar o processo de inovação MPEs e, para isso, conta com espaço físico, pessoal, infraestrutura e atividades especialmente elaboradas para alojar temporariamente micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços.

Com o desenvolvimento das incubadoras, cresceu a necessidade de elementos gerenciais que viabilizam a atividades das empresas incubadas, bem como melhores práticas de administração e por consequência, melhoramento dos próprios procedimentos e atividades da incubadora. De modo específico a incubadora aqui estudada está vinculada à uma instituição pública de ensino superior localizada na Zona da Mata Mineira. e possui como objetivos de trabalho: coordenar ações empreendedoras, oferecer orientação, apoio gerencial e consultorias especializadas às empresas tecnologicamente inovadoras, bem como incentivar a transferência de tecnologia entre a Instituição de Ensino Superior (IES) e os novos negócios.

Considerando o que há na literatura sobre incubadoras são relatos variados de experiências. O presente trabalho, parte da seguinte pergunta norteadora: *as incubadoras de empresas, por meio das análises de técnicas da contabilidade gerencial, são capazes de oferecer ferramentas de controle e acompanhamento para suas empresas incubadas?*

Diante desta problemática, este trabalho propõe uma apresentação conceitual do processo administrativo, de modo a possibilitar uma revisão dos conhecimentos básicos que os gestores das incubadoras e das empresas incubadas devem sustentar para acompanhamento interno das empresas, visto que essa é uma premissa para que se consiga cumprir a missão



proposta por uma incubadora de colocar no mercado, empreendedores preparados para conduzir empresas de sucesso.

Em outras palavras, esse artigo tem como objetivo geral: demonstrar como a contabilidade gerencial pode ser utilizada com instrumento de controle e acompanhamento de empresas incubadas em uma incubadora de uma instituição de ensino superior pública mineira. Trata-se inicialmente das noções preliminares da divisão do processo administrativo que culminam com uma padronização do acompanhamento de empresas.

Seguida da ênfase que será dada à utilização da contabilidade gerencial, que é o uso da informação contábil como ferramenta integradora de todas as áreas do negócio, justificando sua utilização como instrumento para gestão, controle de informações e acompanhamento do desenvolvimento das empresas incubadas. Como técnica metodológica, optou-se pelo estudo de caso para construir esse trabalho. Tendo em vista que o caso foi aplicado em uma incubadora específica de uma universidade pública mineira.

Para galgar o objetivo proposto, estruturou-se esse trabalho na seguinte sequência: metodologia de pesquisa que apresenta a classificação da pesquisa e como os processos de análise e coleta de dados foram realizados; referencial teórico dividido em três partes que serve como alicerce da pesquisa; discussões e considerações finais.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a elaboração deste trabalho optou-se pelo estudo de caso. Yin (2001) diz que esse método de investigação empírica ocorre através do estudo de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real. Godoy (2006) traz que esse tipo de metodologia é importante uma vez que proporciona entendimento do funcionamento das organizações, especialmente indicado quando se deseja capturar e entender a dinâmica da vida organizacional.

O estudo de caso ainda se justifica pela singularidade do objeto pesquisado. Em Rey (2012), é visto que a singularidade tem valor quando existe relação com o entendimento do teórico. Dessa maneira, o singular, quando representa as conclusões expostas teoricamente, ganha legitimidade. Para ele, a legitimação do singular acontece porque é fonte de conhecimento. Neste caso específico, pode-se enxergar a singularidade quando se estuda uma incubadora de empresas tecnológicas localizada na zona da mata mineira, local onde prevalecem as empresas de médio e pequeno porte.



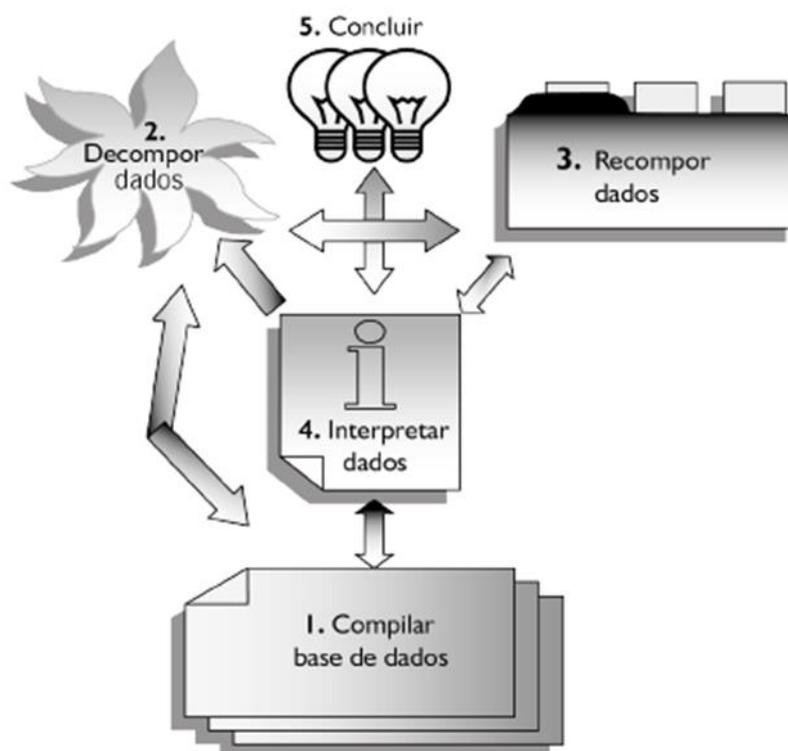
Sendo assim, o trabalho traçado aqui se apresenta como qualitativo descritivo, pois busca fazer uma conexão entre realidade e a literatura. Em Gil (1991) é visto que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Já o caráter exploratório desse estudo se deve à carência de informações sobre o assunto aqui abordado. Os dados primários foram coletados com os gestores da incubadora e os gestores das empresas incubadas nos anos de 2018 e 2019.

Foi elaborado roteiro de entrevista com 20 questões para serem respondidas divididas em três blocos. O bloco 1 versou sobre as características gerais da empresa e do gestor e buscou descobrir ramo de atuação, faturamento, histórico da empresa e etc. O segundo e o terceiro bloco buscou compreender como os gestores lidam com os problemas gerenciais das empresas e quais os problemas mais comuns encontrados. Entretanto, a coleta de dados não se limitou ao roteiro de entrevistas e diálogos informais ocorreram e possibilitaram também coleta de dados. Ressalta-se que os envolvidos com a pesquisa tinham ciência da contribuição com o estudo e aceitaram participar de modo voluntário. Foram entrevistados seis gestores responsáveis por seis empresas incubadas. As empresas atuam nas áreas de consultoria ambiental, tecnologia da informação, agronegócio e gestão.

Na busca por maior espontaneidade e por ampliar a possibilidade da coleta de dados, as entrevistas foram gravadas de maneira individual entre um pesquisador e cada gestor e também cada contador responsável pela contabilidade de cada empresa. Buscou-se uma aproximação dos sujeitos pesquisados, evitando-se assim, a possível falta de confiança ou violência simbólica na pesquisa.

Para a análise dos dados aqui coletados, nos apropriamos das sugestões indicadas por Yin (2016), que propõe uma análise de dados que engloba cinco fases: compilar, decompor, recompor (arranjar), interpretar e concluir. A figura 01, a seguir, evidencia o passo a passo dessa técnica de análise de dados.

Figura 01 – Cinco fases de análise de dados e suas interações



Fonte: Yin (2016, p. 167)

Partindo desse pressuposto, nesta pesquisa, os dados foram compilados, ou seja, agregados a partir da sua natureza. Em um primeiro momento reunimos as transcrições das entrevistas e as anotações de caderno de campo. Os dados foram lidos, analisados e divididos. Os eixos temáticos para a decomposição de dados foram divididos em: informações gerais das empresas; informações administrativas e informações contábeis.

Após isso, os dados foram recompostos e confrontados com a teoria aqui posta no referencial teórico para checagem e confronto com a literatura. Por fim, a última fase de análise de dados sugerida é a conclusão. Yin (2016) aponta que, nessa fase, deve-se extrair todas as conclusões de todo o estudo e que essas conclusões devem estar relacionadas à análise de dados. Aqui, a conclusão foi feita, de modo descritivo, analisando o trabalho como um todo, apontando as evidências que esse estudo deixou e todas as contribuições possíveis encontradas.



3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. REFLEXÕES ACERCA DO MERCADO E DA MODERNA GESTÃO

Assimetria de informações, confiança, instituições, organizações formais e informais, capacidade de exigir o cumprimento de contratos, representações mentais dos atores como base de sua interação social são temas que pertencem hoje a diversas disciplinas. Por um lado, a divisão do trabalho - que durante a maior parte do século XX reservou aos mercados o dinheiro, as bolsas, os investimentos e os grupos empresariais aos economistas, deixando a juventude, as cidades as eleições os partidos os contratos e as sociedades tradicionais - foi seriamente abalada nas últimas duas décadas (ABRAMOVAY, 2004)

Assim como mostra Sapir (2000, p. 21), “não são regidas, nem principalmente, nem de maneira dominante, por uma lógica de mercado, mas por combinações, histórica e geograficamente variáveis, de mercados e de organizações, de redes e de comandos”. Inspirado na tradição austríaca (Hayek, Schumpeter, Von Mises) que consideram o mercado um processo que engendra convergências e regularidades a partir de uma subjetividade dos atores, normalizada e enquadrada por regras. Deste modo, o estudo dos mercados como estruturas sociais enraíza os interesses dos indivíduos nas relações que mantêm uns com os outros e não supõe um maximizador abstrato, isolado, por um lado e a economia por outro como resultado mecânico da interação social. Nada impede, em princípio, que estes dois horizontes possam se integrar num corpo teórico comum (ABRAMOVAY, 2004).

Diante da realidade por que passa o mercado, neste início de século, novas formas de tecnologia de negócios são buscadas como alternativas de empregabilidade. Deste modo, o empreendedorismo surge como proposta na economia para geração de empregos e formação de uma classe empresarial sólida com uma visão globalizada (PAIVA; BARBOSA, 2001). Assim, o desenvolvimento de um processo de empreendedorismo enquanto fenômeno de surgimento de novos empreendedores e novos negócios é um desafio para os organismos de intervenção tanto governamentais como empresariais ou de demais setores ligados a ações de desenvolvimento (LIMA, 2000).

Nessa concepção, os pequenos empreendimentos são vitais para a criação de novas empresas, e essas executam uma multiplicidade de novos serviços, o que proporciona uma diversificação de opções no mercado. Essas iniciativas individuais são desenvolvidas em paralelo com uma predisposição natural para a inovação, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida na comunidade. Porém, o aumento da competitividade entre as empresas,



impulsionado pela abertura da economia e estabilização da moeda, deixou pouco espaço para o imprevisto e o amadorismo, seja qual for o porte do empreendimento (ROCCA, 2006).

3.2. A INCUBAÇÃO DE EMPRESAS COMO ALTERNATIVA DE INÍCIO DE GERENCIAMENTO DE UM NEGÓCIO

Pela perspectiva de desenvolvimento econômico a que se refere Abramovay (2004), podem-se citar as incubadoras de empresas que são normalmente resultado de parceria firmada entre instituições de três diferentes setores: área acadêmica, poder público e entidades empresariais da cidade ou região onde se estabelece corroborando pesquisas recentes que demonstram que as incubadoras vêm se configurando como um eficiente instrumento para a diminuição dos índices de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas (MPE's).

Por este motivo, as incubadoras têm recebido especial atenção por parte dos formuladores de políticas públicas, dada a sua capacidade de criar empresas mais bem estruturadas, com maior capacidade de inovação e de interação com universidades e centros de pesquisa. Do mesmo modo, criada dentro de uma visão integrada de modo a contribuir com a capacitação e a melhoria da competitividade do setor empresarial brasileiro.

Sabe-se que nos últimos anos tem havido várias alterações nas relações de trabalho e produção e que neste contexto, “a economia antes movimentada por grandes empresas volta-se para os pequenos negócios” (SEBRAE, 2006). Por outro lado, estatísticos mostram relevante percentual de mortalidade de pequenas empresas nos primeiros anos de vida como também mostram que este percentual é reduzido quando comparado entre empresas que passam pelo processo de incubação em incubadoras de empresas.

O Sebrae (2020) aponta problemas gerenciais como uma das principais causas da mortalidade das empresas, por isso, essa é uma preocupação comum entre as incubadoras em relação às empresas que participam de seus programas de incubação, pois a incubadora oferece às empresas incubadas apoio em termos tecnológicos e de aprimoramento da gestão empresarial.

Conforme Wright, Kroll e Parmell (2000) virtualmente todas as empresas são pequenas durante o ciclo embrionário, já que ainda não houve muita oportunidade de crescimento. O estabelecimento da missão, objetivos gerais e metas da empresa, essenciais para implementação de estratégias bem sucedidas e relevantes para todos os tipos de organizações, no contexto das oportunidades, a gestão depende de uma série de



considerações, entre elas a avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo e a análise pela administração dos pontos fortes e fracos da empresa.

O projeto da incubadora consiste em criar, desenvolver e consolidar empresas de base tecnológica nos aspectos gerenciais, financeiros e mercadológicos capacitando assim o empresário e seus recursos humanos, dentro das políticas nacionais, regionais e de agências de fomento, no requisito experiência empresarial. Deste modo, as incubadoras oferecem suporte em dois segmentos: o de consultoria interna e externa e o de treinamento, a fim de oferecer condições para aumentar as chances de sucesso de novas empresas (SEBRAE, 2020).

As consultorias ajudam o empreendimento ser competitivo no mercado por deixá-lo atualizado sobre inovações tecnológicas que possibilitem o aperfeiçoamento de produtos e processos de uma empresa, introduzindo meios e conceitos de otimização da produção, distribuição, comercialização, processos e controles financeiros, gestão de pessoas, sistemas de qualidade e certificação. Dando suporte e apoiando ações que tem como objetivo fornecer ao empresário, informações para o planejamento de suas atividades, por meio de estudos de viabilidade técnica e econômica, direcionados para a inovação de produtos ou processo e que sejam passíveis de apoio à inovação tecnológica (SEBRAE, 2020).

Manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva. Como tanto o ambiente quanto a organização modificam-se com a passagem do tempo, esse processo necessita de atenção e acompanhamento pelos gestores, para tomada de decisões e ações que auxiliem e assegurem que a empresa formule e mantenha adaptações benéficas com seu ambiente (WRIGHT, KROLL, PARMELL, 2000). Neste contexto, as estratégias de sucesso não só devem ser bem formuladas, mas também precisam ser implementadas com eficácia.

Nesse contexto, não se pode ignorar que as informações sobre concorrência e marca de produtos ficaram disponíveis para qualquer um, eliminando barreiras de entrada nas indústrias. Tudo ficou mais rápido e simples: identificar novas tendências, fazer *benchmarking* com a concorrência, abordar clientes, isso sem falar da automação de processos, vendas, atendimento ao cliente e produção (ROCCA, 2006). Deste modo, planejamento e controles baseados em sistemas mais complexos passaram a ser premissas e não escolhas para a sobrevivência de qualquer negócio.

Sendo assim, a missão da Incubadora de base tecnológica, de forma geral é prestar suporte a empreendimentos de base tecnológica, estimulando e apoiando a sua criação, desenvolvimento, consolidação e interação com o meio empresarial e científico. Estes



empreendimentos têm perfis, interesses, objetivos, ideais, processos, velocidades e valores distintos e, na incubadora, procuram conviver e produzir resultados que promovam o desenvolvimento tecnológico, econômico e social em âmbito local e regional.

Os empreendedores veem na incubadora a oportunidade de iniciar seu negócio em um ambiente favorável e de usufruir de uma série de auxílios, justamente nos momentos iniciais, quando os empreendimentos mais carecem de estruturação. Dessa forma, as incubadoras em geral oferecem ao empreendedor instalações físicas, ambiente instrucional e suporte técnico e gerencial no início e durante as etapas de desenvolvimento do negócio, pois é fato que as empreendedores de empresas residentes nas incubadoras são orientados com base em critérios de excelência em gestão empresarial, contribuindo dessa forma para suavizar aquela que pode ser definida como a principal dificuldade nos novos empreendedores, a gestão do negócio (ROCHA; MENDONÇA, 2006).

Cada incubadora deve ter uma metodologia de apoio à gestão dos negócios incubados assim como um sistema de avaliação claramente definidos, mesmo que, no geral, há uma padronização dos serviços prestados pelas incubadoras. Porém, é a capacidade dos técnicos e gerentes que vai dar qualidade e diferenciação aos serviços prestados aos empresários vinculados ao conseguir identificar de forma pontual as necessidades das empresas e supri-las diretamente ou por meio de consultorias externas. Isto torna um fator decisivo para o sucesso da incubadora, estendido à formação de empresas preparadas para enfrentar o mercado.

Portanto, desde o planejamento da empresa, quando no momento da pré-incubação a incubação o acompanhamento dos empreendedores é fator singular para o sucesso tanto dos projetos quanto das empresas. Desta maneira, os controles serão utilizados para monitorar o progresso do planejamento feito para cada negócio permitindo aos gestores revisar os resultados de cada período e identificar em que área os objetivos não estão sendo atingidos. Outro instrumento que busca identificar as necessidades das empresas incubadas através de levantamento de informações sobre aspectos econômicos e individuais, é o diagnóstico empresarial.

Nesse sentido, o empreendedor se ocupa com planejamento, em executar análise de mercado, implementação e controle. Somado a isso, no caso de empresas de base tecnológica, este se ocupa ainda com o desenvolvimento da inovação. Segundo Kotler (1993), na pequena empresa uma só pessoa é capaz de fazer todo o trabalho de marketing: pesquisa, venda, propaganda, atendimento ao consumidor e outras atividades. À medida que a empresa se expandir deve-se organizar um departamento para as diferentes áreas.



O propósito do controle é assegurar que a empresa atinja os objetivos de vendas, lucros e outros que, segundo Kotler (1993), são quatro ferramentas específicas: análise de vendas, análise de participação de mercado, análise da relação vendas/despesas de marketing e acompanhamento da atitude do cliente. De tempo em tempos, as empresas necessitam de um controle estratégico para revisar criticamente sua eficácia global de atuação.

3.3. AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR COMO FERRAMENTA DE CONTROLE

Na busca pela compreensão de como funcionam as organizações, trouxemos a definição de Chiavenato (1993) para as várias funções do administrador. Para Chiavenato (1993) as funções administrativas quando consideradas como um todo formam o processo administrativo composto pelo planejamento, organização, direção e controle.

Quando são consideradas separadas constituem as funções administrativas, quando visualizadas na sua abordagem total para o alcance de objetivos, elas formam o processo administrativo. Por este autor, processo implica que os acontecimentos e as relações sejam dinâmicos, em evolução sempre em mudança contínuos pois, o processo não é uma coisa parada, estática: é móvel, não tem um começo, nem um fim, nem uma sequência fixa de eventos.

O conceito de planejamento tem sido largamente difundido gerando várias interpretações tanto no ambiente acadêmico, como no ambiente empresarial. As abordagens corretas são as que buscam utilizar este ferramental como um fluxo de agregação de valor, desde a concepção da missão até o delineamento dos planos estratégicos e orçamentários, no intuito de se enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas no ambiente organizacional, pois na prática, há organizações que não conseguem visualizar os seus problemas ou até mesmo resolvê-los adequadamente (SEBRAE, 2007).

O planejamento, talvez o instrumento mais utilizado na linguagem dos gerentes que lidam com incubadoras, pois esta é a célula basilar para colocar em prática o desígnio de transformar ideias em negócios. Em Chiavenato (1993), o planejamento figura como a primeira função administrativa por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções. Esse determina antecipadamente quais os objetivos devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura, em que detalha planos necessários para atingi-los da melhor maneira, isto é escolher o melhor curso de ação.



Ainda para Chiavenato (2003) é afirmado que desde que ações presentes refletem necessariamente antecipações implícitas e presunções sobre o futuro, estas antecipações e presunções devem ser feitas explicitamente e não subjetivamente, sob qualquer tipo de análise comumente efetuada, para tornar menos nebulosos certos assuntos imediata e consequentemente menos importante.

A essência do planejamento consiste em ver as oportunidades e problemas do futuro e explorá-los ou combatê-los, conforme o caso. É um processo que começa com a determinação de objetivos, ou seja, alvos escolhidos que se pretendem alcançar dentro de certo espaço de tempo aplicando-se determinados recursos disponíveis e possíveis, bem como define estratégias, políticas e detalha planos para consegui-los.

A organização como função administrativa, aqui abordada conforme Chiavenato (2003), é o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e as atribuições de cada um deles, assim, determinar as atividades necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização), agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização) e designação das atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).

O papel da direção é acionar e dinamizar a empresa, esta está relacionada com a atuação sobre os recursos humanos da empresa, a orientação a ser dada às pessoas através de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação. Como não existem empresas sem pessoas, a direção constitui uma das mais complexas funções administrativas pelo fato de envolver orientação, assistência à execução, comunicação, liderança, motivação, enfim, todos os processos através dos quais os administradores procuram influenciar a equipe para que consigam alcançar os objetivos da organização. Assim, direção consiste em interpretar os planos para os outros e dar instruções sobre como executá-los bem como compreender os sentimentos das pessoas que compõem a equipe e os problemas que eles encaram quando traduzem os planos em ação completada.

Trataremos a função de controle como parte do processo administrativo que por meio de mecanismos controla todos os aspectos possíveis das operações da empresa. É a função que busca assegurar se o que foi planejado, organizado e dirigido realmente cumpriu os objetivos pretendidos. Para esse fim, exige-se estabelecimento de padrões ou critérios, observação do desempenho, comparação do desempenho com o padrão estabelecido e a ação corretiva para corrigir os desvios ou variações. Quanto à sua abrangência o controle pode ocorrer nos níveis estratégico, tático e operacional.



Na visão de Certo e Peter (1993) o controle dos processos é exercido mediante medição, comparação do real com objetivos e metas, e implementação de ações corretivas quando necessárias. Esses procedimentos poderão garantir que a empresa está caminhando conforme planejado e poderão também alertar os gestores caso haja um desvio na rota traçada. Desse modo, conforme Silva (1997), o controle se faz notar durante todo o desempenho do gestor, isto é, durante o planejamento, quando da execução e quando da apuração dos resultados. Assim, a avaliação de desempenho é parte do processo de controle, significa comparar, medir ou verificar os resultados obtidos em relação ao padrão estabelecido, o que nem sempre é fácil: proceder-se à verificação dos resultados do desempenho com o padrão estabelecido.

Em face disso, conforme Silva (1997) há algumas características essenciais de todo processo de controle administrativo, a maleabilidade que é o ato de possibilitar a introdução de mudanças decorrentes de alterações nos planos e nas ordens, a instantaneidade que é a ação de acusar o mais depressa possível as faltas e os erros verificados e correção, que é permitir a reparação das faltas e dos erros, evitando-se a sua repetição.

Quanto à duração do controle, este pode ser tanto contínuo quanto temporário cujos padrões podem ser, segundo Silva (1997), físicos, a exemplo da quantidade de produtos, unidades de serviços a executar, homens-hora de trabalho, quantidades de vendas; expresso em dinheiro que se refere a total dos custos de produção, valor dos investimentos, custo de um serviço, valor das receitas e de ordem pessoal, dos quais podemos mencionar: atuação dos funcionários, reação dos clientes e opinião pública dentre outros.

No tocante a padrões, visto que o controle se processa pelo estabelecimento de padrões, estes variam de empresa para empresa, à medida que o tempo vai passando. Com o crescimento da empresa, novos padrões vão surgindo. Os tipos de padrões, a saber, físicos, de custo, de capital e de receita conforme Silva (1997) usa-se em Contabilidade, o chamado custo “standard” ou custo padrão que é um custo predeterminado de materiais, mão de obra e gastos gerais de produção, é utilizado para comparação com os custos reais depois de obtida a produção final. O padrão de capital se refere ao capital social da empresa ou os resultados globais do exercício que proporciona o capital investido numa empresa. Deste modo, o balanço geral de uma empresa revela os resultados alcançados pelo desempenho do gestor e aí se pode ter um padrão que mostra o retorno do capital investido no negócio.

Uma análise desse padrão (ou do balanço) para Silva (1997) pode fornecer inúmeras informações necessárias ao trabalho do administrador. Essa análise deve ser feita reunindo os



dados de períodos diferentes para que se possa fazer uma fiel interpretação de seus dados e avaliar o que foi conseguido pela atuação dos gestores. Em complemento a esse meio de controle, o autor sugere alternativas para acompanhamento do desenvolvimento operacional da empresa, a saber: o orçamento – formulação de planos ou programas, em termos numéricos para um exercício futuro; Demonstrações e tabelas estatísticas – movimento de vendas, demonstrações de recebimentos e pagamentos e movimento bancário, como outros; Relatórios – exposição escrita sobre diversos aspectos das operações da empresa, acompanhada às vezes de anexos ilustrativos; auditoria interna – executada por contadores designados para tal fim à empresa; auditoria externa – executada por contadores de fora da empresa e contratados pelos gestores e observação pessoal – presença do administrador, visando a acompanhar o trabalho de sua equipe.

Com base nos conceitos referentes à função administrativa, o gerente da incubadora deve ser flexível ao estabelecer os padrões junto aos gestores para avaliações e acompanhamentos posteriores. No caso aqui estudado, pela característica multisetorial da incubadora, pode-se fazer uma analogia às empresas de serviços, pois baseado na teoria de Silva (1997), nem sempre é fácil proceder-se à verificação dos resultados do desempenho com o padrão estabelecido, a exemplo um prestador de serviços em seus contatos de relações públicas, pode-se estabelecer um padrão para seu trabalho, mas não avaliar totalmente seu desempenho.

Do mesmo modo, o trabalho do gestor, que conforme Silva (1997) interessado no desempenho de administradores descreve: não basta ser eficiente – fazer as coisas bem, é preciso ser eficaz – fazer as coisas certas). Este autor sugere em sua teoria características para os gerentes eficazes: 1 – ter capacidade para avaliar ou interpretar uma situação; 2 – possuir habilidade para adequar seu estilo à situação e 3 - ser apto para mudar a situação quando for necessário; Enfim, procura-se dizer o que um administrador deve fazer e o que não deve, mas estabelecer um padrão uniforme como se fosse uma receita para todos os casos, muitos imprevisíveis, parece ser uma solução difícil (SILVA, 1997).

Para Wright, Kroll e Parmell (2000) as estratégias de sucesso não só devem ser bem formuladas, mas também precisam ser implementadas com eficácia. A implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem várias questões importantes. As principais dessas são como a organização deve ser estruturada para colocar em prática sua estratégia e de que modo variáveis como liderança, poder e cultura organizacional devem ser



administradas para possibilitar que os funcionários da organização trabalhem juntos para realizar os planos da empresa.

Normalmente, quando pequenas empresas são abertas, elas consistem em um proprietário e alguns funcionários ou não. Nem um organograma nem uma atribuição formal de responsabilidades são necessários nesse estágio. A estrutura é fluida, com cada funcionário frequentemente sabendo desempenhar mais de uma tarefa e com o proprietário envolvendo-se em todos os aspectos da empresa. Se a organização sobrevive a esses primeiros anos cruciais e obtém sucesso, isso se deve a uma demanda crescente que ela criou para seus produtos ou serviços;

Para satisfazer a essa demanda crescente, a empresa também precisa crescer. Com o crescimento a organização da empresa começa a passar da fluidez para um estado de divisão mais permanente de trabalho. O empreendedor, que antes estava com a “mão na massa” e envolvido em todas as funções de seu negócio, vê agora que seu papel está ficando mais administrativo e menos operacional. À medida que novos funcionários são recrutados, a cada um se atribui uma função especializada (WRIGHT, KROLL, PARMELL; 2000).

Dessa forma, procura-se desenvolver competências referentes a processos de gestão das empresas de forma a obter dados para avaliação de desempenho. No entanto vê-se, que cada empresa com sua particularidade não utilizam o programa disponibilizado pela incubadora ou outros disponíveis no mercado, isso a princípio justifica-se pelo volume inicial de movimentação financeira. No entanto, ele não se aplica aos processos internos uma vez que isso não está diretamente ligado ao seu resultado financeiro.

Conforme descrito sobre a atividade de controle e acompanhamento, objeto central deste trabalho, quando há necessidade de avaliação de resultados de uma empresa incubada, os instrumentos que são agrupados para serem avaliados conforme sistema interno de acompanhamento são também a maior parte consolidados pela contabilidade no Demonstrativo de Resultados da empresa. Porém não é uma prática dos empreendedores das micro e pequenas empresas utilizarem essa ferramenta como instrumento de gestão e avaliação do negócio. Ao contrário disso, qualquer decisão a ser tomada pelas grandes empresas são embasadas nos seus relatórios de controles internos e em demonstrativos contábeis, corroborando revisão teórica conforme sugerido por Silva (1997).

Atkinson *et al.* (1995) definem as características principais da Contabilidade Gerencial como o processo de produzir informações financeiras e operacionais para os empregados e gerentes das organizações. Tal processo deve ser dirigido pelas necessidades de informações



de indivíduos internos à organização, e deve guiar suas decisões operacionais e de investimentos.

Assim como Kaplan (1988) complementa com ênfase à distinção entre as áreas, afirmando que o administrador não deveria se prender a um determinado sistema de custos, mas sim às suas necessidades, que poderiam envolver especificação de mais de um sistema. Em sua opinião, três sistemas são demandados pelo gestor e na maior parte das vezes não disponíveis pela insistência em um sistema de informação único, aderente aos princípios geralmente aceitos de contabilidade: a) valorização de estoques para fins financeiros e tributários, calculando custos de produtos vendidos e custos dos estoques (função número um da contabilidade tradicional); b) controle operacional - provendo retorno de informações aos gerentes de departamentos e de produção nas questões dos recursos consumidos (trabalho, materiais, energia, overhead, etc.) durante os períodos de operações; e c) medição de custos dos produtos individuais com várias finalidades gerenciais (como as decisões que aqui estamos destacando). Nesse sentido, conforme o autor a contabilidade tradicional se mostrou incapaz de atender de modo efetivo.

As incubadoras perceberam a necessidade de oferecer também consultorias com alto valor agregado de forma a aumentar o potencial inovador dos empreendimentos. As consultorias oferecidas às empresas incubadas podem ser de dois tipos: as periféricas, que não tratam aspectos relacionados diretamente ao negócio, como as jurídicas e contábeis; e as centrais, que abordam aspectos de tecnologia, mercado e gerenciamento do negócio. Este último tipo de consultoria, mais avançado e de maior valor agregado, está começando a ser oferecido por algumas incubadoras brasileiras. A dificuldade em conseguir consultores que sejam capazes de compreender os diversos aspectos do negócio baseado em tecnologia cria uma barreira forte para que as incubadoras ofereçam este tipo de serviço. As consultorias centrais têm que ser construídas passo a passo pela incubadora, combinando metodologia própria com a experiência de consultores externos (SEBRAE, 2020).

4. O ESTUDO DE CASO: PERCEPÇÕES

Conforme levantamento feito nas empresas incubadas da Incubadora de Base Tecnológica estudada nesse trabalho em 2019, período em que o gestor deve estar de posse de todos os relatórios para análise do negócio e avaliar possibilidades de alterações em suas ações conforme planejamento para o ano corrente, verificou-se que havia um desconhecimento pelos empresários sobre a utilização desse ferramental. Após essa



verificação, foi feito uma pesquisa com todos os contadores das empresas e ficou constatado que estes não mantinham contatos com os empresários além de solicitação quando necessário de assinatura ou obtenção de documentos para registro.

Após esta constatação, verificamos a dificuldade das empresas em lidar com informações contábeis bem como a visão desta ser importante somente no momento da abertura da empresa e para cumprir obrigação legal de escrituração fiscal, não sabendo da sua relevância como instrumento de gestão. As literaturas encontradas (CARVALHO, OLIVEIRA, 2016; OLIVEIRA, CARVALHO, RENNÓ, 2017;) confirmam essa constatação em relação à pequena empresa, pois estas lidam com escritórios convencionais da contabilidade “tradicional”, prestam somente serviços de escrita, não mantêm uma estrutura de prestação de serviços contábeis regulares para integração entre as necessidades das empresas e uma metodologia de trabalho que satisfaça a demanda de uma empresa de base tecnológica.

Foram contatadas também outras incubadoras de instituições públicas de ensino superior de Minas Gerais para saber se nas avaliações das empresas eram exigidos documentos das contabilidades e verificou-se que a maioria utilizava somente controles internos das empresas.

Com o objetivo de suprir essa demanda, foi feito uma consulta interna para saber se achavam importante o abrigo de uma empresa de serviços focados no assessoramento contábil para MPE's e deste modo, a iniciativa foi levada à coordenação e gerências da incubadora havendo consenso de todos a presença permanente de um contador na incubadora ao invés de ter esse atendimento somente por meio dos próprios gerentes ou consultores externo. A experiência que se tinha anteriormente era os instrutores de cursos de capacitação contratados pela incubadora.

Deste modo, passou-se a ter a prestação de serviços de contabilidade com inovação em relação aos tradicionais escritórios que não estão preparados para auxiliar a pequena empresa na gestão dos dados que ela fornece principalmente referente a custos e uma gestão financeira mais eficaz. Essa passa a ser não só uma atividade de suporte como proposto pelas incubadoras, mas atuação efetiva nesse quesito como um diferencial que de fato vem auxiliar os empreendedores na coordenação, planejamento e organização, facilitando o acesso a serviços financeiros, à sobrevivência e o sucesso do empreendimento.

Outro objetivo é que a assessoria contábil permanente às empresas nas instalações da incubadora passe a ser referência para os outros prestadores de serviços nesse segmento se



capacitem as pequenas empresas por elas atendidas possa ser mais bem orientadas enquanto pequena empresa, pois nessa fase é difícil contratar um profissional da área e manter uma estrutura interna para essa finalidade, e quando forem grandes empresas os empreendedores já terão a cultura de utilizar esses serviços, mesmo que já tenha equipe interna para esse fim. Corroborando esta iniciativa, conforme Martins (2019), consultor de uma incubadora estudada, experiências mostram que as empresas que não se organizam quando pequenas têm dificuldades de se estruturar quando isso é uma necessidade imposta pelo mercado. Para este, “o importante é exercitar a autodisciplina”.

Outros fatores ligados às tarefas de prospecção de mercado e vendas são mais bem decididos com base em dados e registros seguros quando a empresa os tem e nessas condições isso será permitido às empresas desde a pré à pós incubação. Pereira (2004) mostra que o importante é que o empresário tenha consciência dos controles necessários e, principalmente, saiba como interpretá-los no dia-a-dia do planejamento e da tomada de decisão. Da mesma forma, o empresário também precisa conhecer profundamente a organização que está sob sua responsabilidade, bem como, o ambiente competitivo no qual ele opera do mesmo modo a veracidade da informação, pois é a partir dela que os gestores identificam tanto as ameaças como as oportunidades que o ambiente oferece à empresa.

Confirmamos com essa experiência que a importância do conhecimento técnico para o trabalho de acompanhamento dos empreendedores na construção e consolidação da empresa incubada é importante para que se possa sugerir uma intervenção de outros técnicos quando houver necessidade. Lembramos que muitos dos empreendedores incubados não são contadores de formação, ou ainda, não tenham vivenciado a metodologia de trabalho sobre a contabilidade. Fato esse dificultador para realizar a gestão do negócio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo trouxe como problematização o questionamento que buscou compreender se as incubadoras de empresas, por meio das análises de técnicas da contabilidade gerencial, são capazes de oferecer ferramentas de controle e acompanhamento para suas empresas incubadas. Além disso, o trabalho teve como objetivo demonstrar como a contabilidade gerencial pode ser utilizada com instrumento de controle e acompanhamento de empresas incubadas em uma incubadora de uma instituição de ensino superior pública mineira.

Dito isso, foi encontrado que é presente a dificuldade das empresas em lidar com informações contábeis bem como a visão desta ser importante somente no momento da



abertura da empresa e para cumprir obrigação legal de escrituração fiscal, não sabendo da sua relevância como instrumento de gestão.

Lembramos as considerações de Rogers *et al.* (2005) que afirmam que o estudo de questões acerca do modo que as empresas administram os seus negócios não deve ficar restrito apenas às amostras analisadas, mas sim deve ser considerado no âmbito das micro e pequenas empresas brasileiras. Evidencia-se assim que a teoria se encontra em estágio avançado em relação à existência de métodos que buscam o desenvolvimento das atividades organizacionais com êxito, mas há o caso de haver dificuldades em transpor as barreiras existentes entre as necessidades das empresas e capacidades de atendimento do próprio responsável pelo seu acompanhamento.

Essa diferença entre o campo teórico e o prático justifica-se, muitas vezes, pela inconseqüência na aplicação dos conceitos visto que a pequena empresa por natureza tem uma característica de tornar a pessoa física, o empreendedor, personificado na pessoa jurídica, uníssono. Fato este que necessita de mais cuidados e orientações em relação a uma grande empresa.

Por esse motivo, a adoção de critérios de controles internos, bem como todos os registros de operações realizadas pela empresa devem ser cuidadosamente administrados para que haja impessoalidade no sentido de possibilitar uma análise real sobre a empresa. Deste modo os registros podem tornar possível essa visão. Esse estudo apresentou limitações, como não ter tido acesso a todos os gestores e contadores de empresas incubadas. Portanto, sugere-se para o futuro, que estudos maiores sejam feitos para que se possam captar às percepções sobre o assunto com maior amplitude. Outro aspecto importante é trazer essa discussão para as incubadoras espalhadas por Minas Gerais e pelo Brasil, de modo a investigar as empresas incubadas, encontrar respostas para as questões levantadas e possibilitar a busca de aperfeiçoamento da gestão dessas empresas.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Entre Deus e o diabo**: mercados e interação humana nas ciências sociais. *Tempo Soc.* [online]. 2004, vol.16, n.2, pp.35-64. ISSN 1809-4554. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20702004000200002>.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Management Accounting**. New Jersey: Prentice Hall Inc. 1995.



CARVALHO, J. F. S.; OLIVEIRA, J. L. C. de. **A Relevância da Gestão do Capital de Giro para a Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil.** *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v.21, n.1, p. 81-96, jan./jun. 2016.

CERTO, S.S.; PETER, J.P. **Administração estratégica:** planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração:** abordagens prescritivas e normativas da administração. 4ª ed. – São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A, S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

KAPLAN, Robert. **One cost system isn't enough.** *Harvard Business Review*, p. 61-6, Jan./Feb. 1988.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** Trad. Alexandre S. Martins; 5ª Edição Rio de Janeiro: Ed.Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1993.

LIMA, J. B. **Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME.** In: I Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas (EGEPE). Anais... p. 92-111, 2000.

MARTINS, M. J. **A arte de elaborar controles financeiros.** *Revista passo a passo*, Sebrae/MG, Gráfica Brasil, nº 115 Set/out 2005.

OLIVEIRA, J. L. C.; CARVALHO, J. F. S.; RENNÓ, A. S. **A efetividade da gestão do capital de giro: o caso de empresas de base tecnológicas na zona da mata mineira.** *RAU/UEG – Revista de Administração da UEG*, v.8, n.2 maio/ago. 2017.

PAIVA, F., BARBOSA, F. **Redes organizacionais no sistema de clusters:** reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... Campinas – SP, 2001.

PEREIRA, José Cláudio. **Manual da empresa incubada:** ajudando a empresa incubada a atingir a maturidade e o sucesso almejados – Santa Rita do Sapucaí. Faculdade de Administração e Informática, 2004.

ROGERS, P.; QUEIROZ, L.; RIBEIRO, K.; DAMI, A. **Diagnóstico Organizacional:** Um Estudo Empírico em Micro e Pequenas Empresas de Uberlândia-MG. In: XL ASAMBLEA CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACION (CLADEA), 2005, Santiago do Chile disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281907441_DIAGNOSTICO_ORGANIZACIONAL_UM_ESTUDO_EMPIRICO_EM_MICRO_E_PEQUENAS_EMPRESAS_DE_UBERLANDIA-MG. Acesso em: ago. 2020.

REY, Fernando González. **Pesquisa qualitativa e Subjetividade:** os processos de construção da informação. Tradução de Marcel Aristides Ferrada Silva. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ROCCA, Marília. **Estudar, estudar, estudar.** *Revista pequenas empresas grandes negócios*, Ed. Globo, dez/2006, nº 215, p.40.



ROCHA, T. P. M.; MENDONÇA, R. R. S. de. **Avaliação de desempenho como ferramenta para sistemas de gestão auto-mensuráveis:** um estudo de caso numa incubadora de empresas de base tecnológica. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Disponível em:

http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/355.pdf. Acesso em: out. 2020.

SAPIR, J. **Les trous noirs de la science économique:** essai sur l'impossibilité de penser le temps et l'argent. Paris, Albin Michel, 2000.

SEBRAE. **Como as incubadoras de empresas podem ajudar o seu negócio.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-negocio,f240ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: set. 2020.

SILVA, A. T. da. **Administração e controle.** 10ª ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 1997.

WRIGHT Peter L, KROLL, Mark J. e PARMELL John. **Administração estratégica:** conceitos. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa:** do início ao fim. tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. – Porto Alegre: Penso, 2016.

_____. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ENDEREÇO DOS AUTORES

Autora: Patrícia Ferreira Coimbra Pimentel

E-mail: pimentelpfc@yahoo.com.br

Autor: João Leandro Cássio de Oliveira

E-mail: jlc.oliveira13@gmail.com

Autor: João Francisco Sarno Carvalho

E-mail: joao.carvalho@ifnmg.edu.br