
USO DE INSTRUMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS INCUBADAS

Vanderlei dos Santos¹

Ilse Maria Beuren²

Alana Conte³

▪ Artigo recebido em: 05/09/2016 ▪▪ Artigo aceito em: 19/03/2018 ▪▪▪ Segunda versão aceita em: 26/03/2018

RESUMO

O estudo objetiva identificar a intensidade de uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas. Uma pesquisa descritiva foi realizada a partir de um levantamento, tendo como amostra as empresas respondentes do questionário. Para analisar os dados aplicaram-se técnicas de estatística descritiva e entropia informacional. Os resultados mostram que estas empresas estão em diferentes estágios de incubação. As pré-incubadas e incubadas apresentam pouco ou nenhum faturamento e possuem um número reduzido de funcionários, enquanto as empresas graduadas apontam um aumento gradual de seu faturamento. Há evidências de que algumas empresas procuram apoio das incubadoras após sua constituição, principalmente diante de dificuldades econômico-financeiras, como uma redução drástica no faturamento. Quanto ao uso de instrumentos gerenciais observa-se heterogeneidade, mas com maior intensidade dos instrumentos de planejamento estratégico e financeiro, em detrimento do planejamento de recursos humanos. Dentre os instrumentos mais utilizados prevalecem os voltados à execução das atividades, comparativamente aos de controle, o que sugere que inicialmente as empresas incubadas estão mais preocupadas com a concepção de suas ideias, só depois com sua operacionalização e formalização dos instrumentos.

¹ Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professor da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n, Bairro Trindade. CEP 88040-900 – Florianópolis, SC – Brasil. E-mail: vanderleidossantos09@gmail.com. Telefone: 55(48)3721-6608.

² Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n, Bairro Trindade CEP 88040-970 – Florianópolis, SC – Brasil. E-mail: ilse.beuren@gmail.com. Telefone: 55(48)3721-6608.

³ Bacharel em Ciências Contábeis na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n, Bairro Trindade. CEP 88040-970 – Florianópolis, SC – Brasil. E-mail: alanaconte@hotmail.com. Telefone: 55(48)3721-6608.

Palavras-Chave: Instrumentos de controle gerencial. Intensidade do uso. Empresas incubadas.

THE USE OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IN INCUBATED COMPANIES

ABSTRACT

The objective of this study is to identify the intensity of use of the instruments of the management control system in incubated companies. A descriptive research was carried out from a survey, having as sample companies that responded to the questionnaire. Techniques of descriptive statistics and informational entropy were applied to analyze the data. The results show that the companies are at different stages of incubation. The pre-incubated and incubated companies have little or no income and have a small number of employees, while graded companies show a gradual increase in their revenue. There are evidences that some companies seek support from incubators after their formation, mainly when facing economic and financial difficulties, such as a drastic reduction in revenue. Regarding the use of management instruments, there is heterogeneity, but with greater intensity of strategic and financial planning instruments, to the detriment of human resources planning. Among the most used instruments, the ones regarding the execution of activities, compared to the ones of control, suggesting that initially the incubated companies are more concerned with the design of their ideas, only after that with their implementation and formalization of the instruments.

Keywords: Management control instruments. Intensity of use. Incubated companies.

1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre práticas e instrumentos de controle gerencial foram realizados em diferentes tipos de empresas, como na indústria de alimentos e bebidas (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006), nos setores hoteleiro (PAVLATOS; PAGGIOS, 2009), de confecções (CARVALHO; LIMA, 2011) e de prestação de serviços em tecnologia da informação (MAGALHÃES; GOMES; GOMES, 2015) e em cooperativas (REIS; TEIXEIRA, 2013). Geralmente pesquisas dessa natureza são realizadas em grandes organizações, como nas empresas industriais listadas entre as maiores companhias da Austrália (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998a), nas 1000 Maiores Empresas do Valor Econômico (OYADOMARI *et al.*, 2008), nas empresas do *ranking* das Melhores e Maiores da Exame (GUERREIRO; CORNACHIONE JÚNIOR; SOUTES, 2011) e nas empresas da BM&FBovespa (MORAIS; COELHO; HOLANDA, 2014).

Frezatti (2005), Sagaz, Beuren e Moraes (2006), Angelakis, Theriou e Floropoulos (2010), Machado, Machado e Barreto (2010), Carvalho e Lima (2011) e Vogel e Wood Jr. (2012) mapearam estes instrumentos e investigaram aspectos (ex: benefícios) da sua adoção. Outras pesquisas relacionaram o uso dos instrumentos de controle gerencial com resultados organizacionais, como por exemplo, desempenho (REIS; TEIXEIRA, 2013; NUHU; BAIRD; APPUHAMI; 2016; PANOSSO *et al.* 2017) e inovação (REVELLINO; MOURITSEN, 2009; UTIZIG; BEUREN, 2015). Também se

destaca um fluxo da literatura (CHENHALL, 2003; DÁVILA; FOSTER; 2007; ABDEL-KADER; LUTHER, 2008) que buscou elementos explicativos para a adoção dos instrumentos de controle gerencial, contemplando principalmente variáveis contingenciais.

Os instrumentos de controle gerencial foram analisados com diferentes construtos, por exemplo, segregados em instrumentos tradicionais e modernos (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998b; SULAIMAN; AHMAD; ALWI, 2004; FREZATTI, 2005; NUHU; BAIRD; APPUHAMI; 2016). Abdel-Kader e Luther (2006) utilizaram a classificação evolutiva das práticas gerenciais fornecida pela Federação Internacional de Contabilidade (*International Federation of Accountants - IFAC*) para a classificação de 38 práticas gerenciais. Campos e Gáudio (2014) investigaram em micro e pequenas empresas o uso de instrumentos gerenciais, segregados em: controles operacionais (controle de caixa, controle de contas a receber, controle de contas a pagar), indicadores de lucratividade e gestão de custos. No estudo de Santos, Dorow e Beuren (2016), também realizado em micro e pequenas empresas, os instrumentos gerenciais foram agrupados em controles operacionais, demonstrações contábeis, métodos de custeio e artefatos gerenciais.

Frezatti *et al.* (2015) investigaram controles gerenciais específicos em ambientes de inovação: planejamento estratégico, *balanced scorecard*, orçamento, *rolling forecast*, controle orçamentário. Davila e Foster (2007), com foco no uso dos sistemas de controle gerencial, analisaram a velocidade da adoção de sistemas de planejamento financeiro frente a outros sistemas de controle de gestão em 78 empresas em estágio inicial, desde sua fundação. Os instrumentos de controle gerencial analisados abrangeram oito áreas: planejamento financeiro, planejamento estratégico, planejamento de recursos humanos, avaliação financeira, avaliação de recursos humanos, desenvolvimento de gestão de produto, gestão de vendas, parceria de gestão. A presente pesquisa utilizou-se desta classificação para analisar a intensidade de uso dos instrumentos de controle gerencial. Esta divisão considera-se apropriada para empresas incubadas, visto seu estágio inicial e características inovadoras.

Portanto, nesta pesquisa focaliza-se a intensidade do uso de instrumentos de controle gerencial em empresas incubadas. As empresas incubadas 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; STOROPOLLI; 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 que envolvem os produtos de inovação”.

Empresas incubadas foram pesquisadas quanto ao desenvolvimento, geração de capacidades, redes de relacionamentos e até sua internacionalização (GALLON; ENSSLIN; SILVEIRA, 2009; FIATES *et al.*, 2013; LOIOLA; LAGEMANN, 2013; BARALDI; HAVENVID, 2016), ao seu desempenho, relacionando-o ao suporte provido pela incubadora (STOROPOLI; BINDER; MACCARI, 2013), às redes sociais (LOIOLA; LAGEMANN, 2013), ao capital estrutural da incubada (MACHADO *et al.*, 2016), entre outros aspectos. A capacidade das incubadoras brasileiras de potencializar características empreendedoras das empresas incubadas foi pesquisada por Raupp e Beuren (2006). Barboza, Fonseca e Ramalheiro (2017) investigaram o papel de

políticas públicas para potencializar a inovação em pequenas empresas de base tradicional. Lazarotti *et al.* (2015) analisaram a associação entre orientação empreendedora (nas dimensões comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva e redes de relações) com o desempenho de empresas graduadas de incubadoras brasileiras.

Estas pesquisas centraram-se no que é a maior preocupação em relação a esse tipo de empresas, a sua sobrevivência no mercado. Porém, há uma lacuna percebida na literatura no que diz respeito a estudos que verifiquem e/ou relacionem fatores como o uso de controles gerenciais nestas empresas. Neste sentido, a questão que norteia esta pesquisa é: Qual é a intensidade de uso dos instrumentos de planejamento (estratégico, financeiro e de recursos humanos), avaliação (financeira e de recursos humanos) e de gestão (de produtos, de vendas e parceria) em empresas incubadas? Desta forma, o estudo objetiva identificar a intensidade de uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas. As pesquisas realizadas por Davila e Foster (2007), Davila, Foster e Li (2009) e Davila, Foster e Jia (2015) se aproximaram desta abordagem ao explorar aspectos da adoção de sistemas de controle gerencial (SCG) em empresas *startups*.

O estudo justifica-se pelo fato das empresas incubadas contribuírem para o desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação (DALMORO, 2009; STOROPOLLI; BINDER; MACCARI, 2013). Trata-se de micro e pequenas empresas suscetíveis a fragilidades típicas de negócios em seu estágio inicial, além de apresentarem potencial impacto na geração de renda e de empregos. Segundo o estudo de impacto econômico segmento de incubadoras de empresas do Brasil, realizado em 2016 pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o faturamento estimado gerado por empresas incubadas e graduadas foi de R\$ 15,2 bilhões, sendo que a geração de empregos ficou em 53.280 (ANPROTEC/SEBRAE, 2016).

Geralmente estas empresas possuem caráter inovador e são oriundas de pesquisa científica e/ou tecnológica (VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005; IACONO; ALMEIDA; NAGANO, 2011). Nesse sentido Raupp e Beuren (2009, p. 88) destacam que o conjunto de incubadoras e suas respectivas incubadas são importantes para o desenvolvimento do empreendedorismo, considerado “um fenômeno que motiva o crescimento e desenvolvimento de empreendimentos a partir de simples ideias”. Tal é especialmente importante no cenário em que a propagação da inovação no ambiente dos pequenos e médios negócios tende a ser suprimida pelas grandes empresas. O apoio das incubadoras visa minimizar a mortalidade destas pequenas empresas, utilizando-se do suporte gerencial, que talvez não obteriam sem essa afiliação (FERREIRA *et al.*, 2008). Para tanto, são necessários instrumentos de controle gerencial que forneçam informações confiáveis, fidedignas e oportunas para auxiliar no processo decisório (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

De acordo com o Instituto Empresarial de Incubação e Inovação Tecnológica (IEITEC), “em tempos de crise econômica, em que o desemprego atinge 11 milhões de brasileiros, empresas geradas em ambientes de inovação se mostram uma ferramenta essencial para ajudar o país a reverter esse quadro” (IEITEC, 2016). Depreende-se que pequenos e médios negócios são o motor propulsor na atual situação econômica do país. No entanto, apesar dos estudos apontados terem investigado o uso de instrumentos da contabilidade gerencial em

pequenas e médias empresas, não se identificaram pesquisas com enfoque nas empresas incubadas, sendo que os existentes são geralmente focados na capacidade empreendedora destes negócios. Assim, busca-se contribuir de modo específico para pesquisas sobre o uso de instrumentos gerenciais nessas pequenas empresas, além de instigar futuras pesquisas sobre práticas de contabilidade gerencial em empresas incubadas.

A relevância do estudo também reside no fato de pequenas empresas geralmente não poderem desfrutar do apoio de pessoal com conhecimento técnico nessa área, assim, tendem a apoiar-se em conhecimentos empíricos e sistemas de controle criados de modo idiossincrático entre os donos e gerentes das mesmas (PERREN; GRANT, 2000). Esse tipo de prática necessita constante interação pessoal (DAVILA; FOSTER, 2007), além da observação direta dos administradores. Devido a isso, essas práticas podem resultar em maiores custos, além de nem sempre possuírem comprovada efetividade. Assim, essas entidades acabam perecendo no longo prazo. Portanto, verificar o uso de instrumentos de controle gerencial nas empresas incubadas pode ser importante para o planejamento estratégico e desenvolvimento contínuo dessas empresas, que, de início, se encontram em uma posição mais vulnerável.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Contabilidade Gerencial e o Sistema de Controle gerencial

O sistema capitalista proporcionou o surgimento de grandes empresas e complexos empresariais e, conseqüentemente, o fortalecimento do capital, criando assim a necessidade de informações adicionais, para além das que a contabilidade financeira fornecia, direcionadas aos administradores, de modo a reforçar o *accountability* interno (TOMS, 2005). Com o passar do tempo, o fortalecimento do foco no uso dessas informações implicou na diferenciação de duas contabilidades, a financeira e a gerencial, apesar de muitas vezes se constituírem em informações complementares.

Algumas peculiaridades concernentes à diferenciação das contabilidades financeira e gerencial são apontadas por Frezatti, Guerreiro e Aguiar (2007), como segue: (1) a Contabilidade Gerencial tem suas práticas voltadas ao usuário interno, ou seja, seu foco é fornecer informação aos gestores e gerentes das entidades; (2) quanto às unidades de mensuração, a Contabilidade Gerencial permite a utilização de informações e dados não apenas financeiros, mas também físicos e econômicos; e (3) quanto à liberdade de métodos, a Contabilidade Gerencial não possui vínculos com órgãos regulamentadores passíveis de auditoria, sendo de interesse da entidade utilizadora de tais métodos seguir critérios que objetivem a confiabilidade das informações geradas.

O *Institute of Management Accountants* (IMA), o então *Nacional Association of Accountants*, conceituou originalmente a Contabilidade Gerencial, em 1981, em um de seus *Statement on Management Accounting* (SMA), como “o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informação financeira utilizada pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização [...]”.

Porém, essa definição foi atualizada em 2008, com o auxílio de um comitê organizado pela *Foundation for Applied Research (FAR)* do IMA, envolvendo “parceria no processo de tomada de decisão, com sistemas de planejamento e desempenho empresarial e provendo especialidade em relatórios financeiros e assistência aos gestores na formulação e implementação de uma estratégia na organização”.

Estas mudanças de foco da Contabilidade Gerencial foram intensificadas principalmente pelo rápido desenvolvimento tecnológico ocorrido a partir da década de 1980, fazendo com que, devido ao maior acesso à informação, se ampliasse a competitividade no mercado (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006). Assim, conforme esses autores, novas soluções foram necessárias para destacar as organizações inclusas neste mercado global, utilizando-se de melhor gestão de recursos e criação de valor nos seus processos produtivos.

A Contabilidade Gerencial utiliza-se de meios que podem incluir o Sistema de Controle Gerencial (SCG) e os instrumentos gerenciais, os quais têm o intuito de fornecer informações de suporte ao processo decisório. O SCG consiste em procedimentos e sistemas formalizados que utilizam a informação para manter ou alterar os padrões de uma atividade organizacional. Neste aspecto, contemplam os sistemas de planejamento e os sistemas de comunicação e acompanhamento dos procedimentos, que são baseados no uso da informação (HENRI, 2006). Para Otley (1999), SCGs fornecem informações que se pretende que sejam úteis aos gestores na realização de suas atividades e às organizações no desenvolvimento e manutenção de padrões viáveis de desempenho.

Para Malmi e Brown (2008), o SCG compreende os instrumentos, meios, mecanismos utilizados para direcionar e mudar comportamentos dos funcionários, em busca da implementação da estratégia da empresa, ou seja, serve para direcionar o comportamento das pessoas (funcionários) de acordo com os planos estabelecidos e estratégias elaboradas. Nesta perspectiva, SCGs incluem todos os instrumentos e sistemas que os gestores usam para assegurar que os comportamentos e decisões de seus funcionários sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização, mas excluem os sistemas de apoio à decisão. Desta forma, qualquer sistema, como BSC, o orçamento ou até mesmo o controle de custos, pode ser considerado um SCG, desde que atenda esta característica de uso mencionada.

Chenhall (2003) preconiza que o SCG compreende um conceito mais amplo, que emprega instrumentos/filosofias, práticas da contabilidade gerencial e o sistema de contabilidade gerencial, para estabelecer um sistema de controle estratégico e operacional que integre as funções de controle organizacional, de pessoal e controles culturais. Depreende-se do exposto a amplitude dos sistemas de controle gerencial, de modo a abranger elementos diversos, considerados os níveis estratégico, gerencial e operacional, diferentes portes ou particularidades de cada organização, além da própria estrutura da contabilidade gerencial.

2.2 Instrumentos de Controle Gerencial

Não há uma nomenclatura única na literatura para designar instrumentos de controle gerencial. É possível encontrar este termo sob o designio de práticas de Contabilidade Gerencial (sistemas de custeio e de avaliação de desempenho) até instrumentos de controle gerencial (como o *balanced scorecard*). Frezatti *et al.* (2009) designam práticas, instrumentos, sistemas, ferramentas e outras técnicas em geral que auxiliem na Contabilidade Gerencial como artefatos, incluindo nesta nomenclatura todas as invenções que contribuem para a prática organizacional, por meio de conceitos (representações abstratas), modelos, ferramentas ou sistemas. Assim, esses artefatos abrangem modelos de gestão, sistemas de gestão, sistemas de informação e ainda conceitos de mensuração e avaliação de desempenho (GUERREIRO; CORNACHIONE JÚNIOR; SOUTES, 2011).

Abdel-Kader e Luther (2006) segregaram em seu estudo 38 práticas de Contabilidade Gerencial de acordo com os quatro estágios apresentados pela *International Federation of Accountants* (IFAC). Como a IFAC apenas fornece o *framework* dos períodos de evolução, mas não diferencia quais práticas pertencem a cada estágio, os autores primeiramente definiram a natureza de cada estágio com base na literatura, para “sumarizar as características de cada estágio por meio de quatro dimensões principais” (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006, p. 6). A partir de seus julgamentos e análises estatísticas classificaram as 38 práticas nos quatro estágios evolutivos da IFAC, no pressuposto de que, “cada estágio de evolução incorpora as práticas contidas no estágio anterior” (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006, p. 7). O resultado proporcionou, por exemplo, o uso de orçamentos para o controle de custos no Estágio 1; a separação entre custos fixos e variáveis no Estágio 2; o custeio baseado em atividades (*Activity Based Costing*) no Estágio 3; e o *benchmarking* no estágio 4.

Guerreiro, Cornachione Júnior e Soutes (2011) também pautaram seu estudo nos estágios evolutivos da IFAC, porém segregaram 17 artefatos da Contabilidade Gerencial nos quatro estágios, classificando-os em tradicionais (1º e 2º estágios) e modernos (3º e 4º estágios). O resultado desta segregação é a seguinte: artefatos dos estágios 1º e 2º - custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, preço de transferência, moeda constante, valor presente e orçamento; artefatos dos estágios 3º e 4º - custeio baseado em atividades (*activity based costing*), custeio meta (*target costing*), *benchmarking*, *kaizen*, *just in time* (JIT), teoria das restrições, custo financeiro dos estoques, *Economic Value Added* (EVA®), simulação e *Balanced Scorecard* (BSC).

Outras pesquisas segregam os instrumentos de controle gerencial em tradicionais e modernos, sem envolver os estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial, uma vez que a IFAC não faz a nomeação de quais instrumentos pertencem a cada estágio. Os instrumentos tradicionais, como o orçamento, o custeio por absorção e a análise de rentabilidade, focalizam principalmente questões organizacionais internas e são orientadas para aspectos financeiros. Enquanto que os instrumentos modernos compreendem, entre outros, custeio baseado em atividades (ABC), *balanced scorecard* (BSC), *benchmarking*, custeio meta, análise da cadeia de valor, ciclo de vida do produto, gestão baseada em atividades (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998a; ABDEL-KADER; LUTHER, 2006). De acordo com Angelakis, Theriou e Floropoulos (2010), estes instrumentos concebem informações financeiras e não financeiras e estão mais

voltados para uma orientação estratégica.

Chenhall e Langfield-Smith (1998a) classificaram os instrumentos em tradicionais e modernos para identificar: (i) em que medida as empresas de fabricação Australianas adotaram práticas tradicionais e modernas da contabilidade gerencial; (ii) os benefícios recebidos dessas práticas; e (iii) as intenções de utilizar estas práticas contábeis de gestão no futuro. Consideraram instrumentos tradicionais: orçamento, ferramentas de orçamento de capital, retorno sobre o investimento, análise da variância orçamentária para fins de avaliação de desempenho, planejamento estratégico formal, uso de medidas financeiras para fins de avaliação de desempenho, análise custo-volume-lucro, custeio por absorção, custeio variável. Ao passo que consideraram instrumentos modernos: *benchmarking*, avaliação de desempenho com uso de medidas não financeiras, análise de rentabilidade do produto, BSC, orçamento baseado em atividades, análise do ciclo de vida do produto, gestão baseada em atividades, custeio ABC, técnicas de pesquisa operacional, custo meta, análise da cadeia de valor.

No Brasil, Reis e Teixeira (2013) também adotaram esta classificação para averiguar a utilização dos instrumentos tradicionais e modernos da contabilidade gerencial em 69 cooperativas agropecuárias e analisar a relação com seu porte e desempenho financeiro. Porém, o rol de instrumentos pesquisados foi menor que no estudo de Chenhall e Langfield-Smith (1998a). Reis e Teixeira (2013) consideraram como instrumentos tradicionais, o custeio variável, custeio padrão, custeio por absorção, orçamento, descentralização, valor presente, moeda constante e preço de transferência. E foram considerados os seguintes instrumentos modernos: teoria das restrições, custeio ABC, *benchmarking*, *just in time*, *kaizen*, custeio meta, simulação, BSC, *Economic Value Added* e GECON.

Ainda a título de exemplificação, pode-se citar o estudo realizado por Nuhu, Baird e Appuhami (2016), que objetivou examinar a associação entre o uso de instrumentos tradicionais e contemporâneos (modernos) com mudança organizacional e desempenho organizacional. Consideraram como instrumentos tradicionais: análise de custos, retorno sobre o investimento, planejamento estratégico formal, orçamento para planejamento e controle, orçamento de capital, custo padrão. Já a gestão baseada em atividades, custeio por atividades, análise da cadeia de valor, BSC, gestão de qualidade total, indicadores de desempenho chave, gestão da cadeia de suprimentos e *benchmarking* foram considerados instrumentos modernos de contabilidade gerencial.

Observa-se preponderância na adoção da classificação dos instrumentos de controle gerencial em tradicionais e modernos nas pesquisas em âmbito nacional e internacional. Os estudos mencionados aqui foram a título de exemplificação, sem o propósito de exaurir todas as pesquisas que se utilizaram de tal classificação. Em se tratando de empresas em estágios iniciais, como empresas *startups*, destacam-se as pesquisas realizadas por Davila, Foster e Jia (2015), Davila, Foster e Li (2009) e Davila e Foster (2007).

Davila, Foster e Jia (2015) realizaram uma pesquisa de levantamento em 66 empresas *startups* fundadas entre 1990 e 2008, localizadas ao redor do

mundo (Argentina, Austrália, China, Espanha, Estados Unidos, Irlanda), com o intuito de examinar o impacto da adoção dos sistemas de controle gerencial (SCG) na avaliação da empresa para averiguar o valor percebido pelos investidores. De forma específica, examinaram (i) como diferentes investidores, de capital e de dívida, percebem o valor dos SCG; (ii) como as variações na valorização da empresa por meio das estratégias de mercado são percebidas pelos investidores; e (iii) as implicações de aspectos contingenciais na valorização dos SCG. Os resultados mostraram que os SCG adotados por empresas *startups* são valorizados pelos financiadores externos, sendo que os financiadores de capital valorizam mais os SCG do que os financiadores de dívidas. Além disso, constataram que a valorização dos SCG é maior em empresas que operam em ambientes competitivos e com altas taxas de crescimento. Para verificar a adoção dos SCG, os autores buscaram identificar o ano de formalização de 13 SCG, a saber: (1) planejamento financeiro, (2) avaliação financeira, (3) planejamento de recursos humanos, (4) avaliação de recursos humanos, (5) planejamento estratégico, (6) desenvolvimento de produtos, (7) metas de vendas, (8) *pipeline* de vendas, (9) aprovação de investimentos, (10) relacionamento com o cliente, (11) gestão de parceria, (12) *marketing* e marca, e (13) sistema de gestão de qualidade.

Davila, Foster e Li (2009) examinaram a adoção de SCG no contexto de desenvolvimento de produtos em uma amostra de 69 empresas *startups*. Para tanto, abordaram três questões distintas: (i) quais são as razões para a adoção desses sistemas?; (ii) qual a relação entre estas razões de adoção e velocidade (tempo) de adoção?; e (iii) qual a relação entre as razões de adoção e o desempenho organizacional. Examinaram a adoção de SCG dentro de um processo organizacional onde a inovação tem um papel fundamental: o processo de desenvolvimento de produtos. Os principais achados incluem a identificação de seis razões para a adoção de SCG, sendo que dois motivos para a adoção estão relacionados a fatores externos: legitimar a empresa e contratar com partes externas. Também identificaram quatro razões internas para a adoção, duas delas pró ativas: *background* dos gestores e necessidade de foco na execução da estratégia; e duas reativas: reagir aos problemas e código de aprendizagem (associada à formalização de processos repetitivos e não formalizados). Como sistemas formais específicos para o desenvolvimento de produtos consideraram os seguintes instrumentos: (1) marcos do projeto (*project milestones*), (2) orçamento para desenvolvimento de projetos, (3) relatórios comparando o progresso real com o planejado, (4) processo de seleção de projetos, (5) roteiro de *portfólio* de produtos, (6) processo de teste de conceito de produto, e (7) diretrizes de composição da equipe do projeto.

Davila e Foster (2007) investigaram a adoção do SCG em 78 empresas *startups* para verificar seu papel no crescimento das mesmas. De forma específica pesquisaram: (i) a rapidez com que estas empresas adotam sistemas de planejamento financeiro em face de outros sistemas de controle gerencial; (ii) variáveis que estão associadas com a taxa de adoção desses sistemas e a relação entre esta taxa de adoção e crescimento das empresas; (iii) a sequência da adoção de sistemas de planejamento financeiro em comparação com outros sistemas de planejamento; e (iv) a relação entre adoção dos SCG com o *turnover* de executivos e desempenho da empresa.

Para tanto, os autores solicitaram aos respondentes a data de adoção de 46 práticas e instrumentos individuais de oito categorias gerais de SCG: (1) planejamento estratégico; (2) planejamento financeiro; (3) planejamento de recursos humanos; (4) avaliação financeira; (5) avaliação de recursos humanos; (6) gestão de desenvolvimento de produtos; (7) gestão de vendas; e (8) gestão de parceria. Foram classificados, respectivamente em cada categoria, práticas como: projeções de vendas, orçamento para investimentos, programas de orientação para novos empregados, custo de aquisição de clientes, metas de *performance* para gerentes, orçamento para projetos de desenvolvimento, projetos de pesquisa mercadológica, e plano de desenvolvimento de parcerias. Nestas categorias, foram pesquisados alguns instrumentos específicos que, segundo os autores, mapeiam as funções organizacionais mais relevantes.

Davila e Foster (2007) constataram que os sistemas de planejamento financeiro (que incluem orçamentos operacionais, projeções de fluxo de caixa e projeções de vendas) são consistentemente a categoria mais frequentemente adotada em todas as oito categorias analisadas. As três categorias de SCG mais amplamente adotadas nos primeiros anos desde a fundação da empresa envolvem o planejamento: financeiro, estratégico e de recursos humanos. A importância das categorias de avaliação financeira e avaliação de recursos humanos é menor que as três categorias de planejamento nos primeiros três anos, mas aumenta em importância nos anos 4 e 5. As categorias vendas/*marketing* e gestão de parceria é menos adotada do que outras categorias em cada um dos primeiros cinco anos, desde a fundação das empresas. Observaram ainda que a adoção de SCG em empresas iniciantes é potencialmente uma etapa importante em seu crescimento. Os sistemas de recursos humanos são adotados mais lentamente em *startups* que já possuem sistemas de planejamento financeiro. Os CEOs com menor adoção de sistemas de controle de gestão são mais propensos a serem substituídos. E a adoção de SCG está associada positivamente com o tamanho da empresa e esse, por sua vez, está associado com a presença destes sistemas.

Neste estudo optou-se pela classificação de Davila e Foster (2007) em função do campo de aplicação, empresas incubadas. De acordo com Raupp e Beuren (2009, p. 95), "o ciclo de vida das empresas incubadas inicia-se com a sua seleção para ingressar na incubadora e termina com a sua graduação, período em que a empresa é considerada apta para atuar sozinha no mercado". Este ciclo de vida pode ser dividido em etapas ou fases, assim, os autores consideraram cinco etapas do processo de incubação: (i) seleção; (ii) implantação; (iii) desenvolvimento; (iv) crescimento; e (v) liberação. Por sua vez, Aranha (2008) propõe que as empresas incubadas passam pelos seguintes estágios: (i) pré-incubação; (ii) seleção; (iii) incubação; (iv) graduação; e (iv) pós-incubação. Esses estágios foram considerados na análise da intensidade de uso dos instrumentos do SCG.

Aranha (2008) explica que a fase de pré-incubação envolve a idealização e a concepção de um empreendimento. O processo de seleção geralmente é realizado por um consórcio que avalia se o projeto em questão deve ou não ser apoiado pela incubadora. Este processo ocorre por meio de editais em que são analisados os planos de negócios (financeiro, mercadológico e inovação), análise dos empreendedores (perfil apropriado) e

apresentação ao consórcio. Os projetos aprovados nesta fase constituem-se das empresas apoiadas pela incubadora. A fase de incubação envolve a implantação e a revisão constante do plano de negócios das incubadas. Essa orientação abrange aspectos relativos à forma de organização, tecnologia empregada, realização de contatos comerciais, forma de divulgação das atividades, sua existência, seus produtos e serviços, atuação com clientes, entre outros aspectos. A graduação da empresa incubada ocorre no momento em que ela se desliga da incubadora. Por fim, a pós-incubação envolve a continuidade do apoio das incubadoras às empresas incubadas visando seu crescimento e consolidação. Nesta fase, as empresas formam parcerias de comercialização, obtém novos canais de distribuição e se necessário capacitação gerencial (ARANHA, 2008). Portanto, a pós-incubação refere-se a empresas que foram incubadas, mas que ainda desejam manter o vínculo com a incubadora após a sua respectiva graduação (STOROPOLI; BINDER; MACCARI, 2013).

Baraldi e Havenvid (2016) destacam que as incubadoras contribuem para o processo de *spin-out* empresarial, reduzindo o tempo idealmente. Assim, espera-se que a incubação seja um aspecto temporário para uma empresa, conforme políticas de graduação e regras de saída após um período médio de 3 a 5 anos. Além disso, as incubadoras tendem a oferecer um suporte cada vez maior para incubar em decorrência do seu tempo de atuação e aprendizagem. No entanto, Abib *et al.* (2012, p. 53) advertem que “as empresas depois que se graduam não costumam contribuir para o sustento das incubadoras, apesar das cláusulas contratuais”. Para esses autores, faltam instrumentos de mensuração às incubadoras e seus respectivos gestores para detectar estes problemas e medir a eficiência dos recursos recebidos e aplicados.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo descritivo com abordagem quantitativa foi realizado por meio de pesquisa de levantamento. A população desta pesquisa é composta por empresas incubadas instaladas em incubadoras do estado de Santa Catarina, Brasil. O acesso às empresas incubadas foi realizado a partir do contato com as incubadoras destas empresas. Primeiramente, foram mapeadas 37 incubadoras no estado de Santa Catarina listadas no *site* da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC).

Da listagem inicial, duas incubadoras não estavam ativas e em seis delas não haviam informações de *e-mails* nos respectivos *sites*. Assim, a população final compreendeu empresas incubadas de 29 incubadoras localizadas no estado de Santa Catarina. Não foi possível computar o número de empresas incubada nestas incubadoras, uma vez que estas informações não são divulgadas pelas respectivas incubadoras, exceto em três delas, e também não há um *rol* destas empresas disponíveis no *site* da ANPROTEC.

Para enviar o instrumento de pesquisa aos gestores das empresas incubadas, realizaram-se as seguintes etapas: (i) os *sites* das incubadoras foram acessados para pesquisar os endereços de *e-mails* das incubadas. Porém,

apenas três incubadoras possuíam esta informação, para cujas incubadas foi enviado o questionário via *Google Docs*; (ii) no envio do questionário às empresas, observou-se que vários e-mails de incubadas voltaram, assim também contatou-se a incubadora; e (iii) quando não havia o e-mail das incubadas, foi enviado o questionário para as incubadoras, solicitando sua replicação às incubadas.

Das solicitações realizadas, duas incubadoras responderam que não encaminhariam este tipo de pesquisa e outras quatro responderam que estariam encaminhando o instrumento às incubadas. As demais não se manifestaram. Após todos estes procedimentos de envios do questionário, obteve-se 12 respostas, o que se constitui em uma amostra por acessibilidade. Portanto, trata-se de um estudo em estágio inicial, cujo número de respondentes se constitui na maior limitação da pesquisa. Porém, o estudo contribui em pesquisar uma amostra cujas evidências teórico-empíricas apontam que pouco ainda se sabe sobre a configuração do SCG e dos respectivos instrumentos gerenciais nestas empresas (DAVILA; FOSTER; JIA, 2015).

3.1 Construto e Instrumento da Pesquisa

A intensidade de uso de instrumentos de controle gerencial em empresas incubadas foi mensurada utilizando-se das variáveis expostas no construto da pesquisa (Quadro 1).

Quadro 1 – Construto da pesquisa

Variável	Subvariável	Instrumento gerencial
Planejamento	Planejamento Estratégico	Definição de metas estratégicas (não financeiras)
		Plano de desenvolvimento de clientes (plano para desenvolver o mercado)
		Plano de desenvolvimento do capital humano
		Plano de portfólio de produtos/plano sobre produtos futuros
		Orçamento de investimento
	Planejamento Financeiro	Projeções de fluxo de caixa
		Orçamento operacional
	Planejamento de Recursos Humanos	Valores fundamentais
		Declaração da missão
		Organograma
		Códigos de conduta
		Descrições das funções por escrito
		Programa de orientação de novos funcionários
	Boletim de notícias da empresa	
Avaliação	Avaliação Financeira	Procedimentos de aprovação de investimento de capital

		Procedimentos de aprovação de despesas operacionais
		Análise rotineira do desempenho financeiro em relação ao projetado
		Custos de captação de clientes
		Análise da rentabilidade de clientes
		Análise da rentabilidade de produtos
	Avaliação de Recursos Humanos	Objetivos de desempenho por escrito para os gestores
		Relatórios escritos da avaliação de desempenho
		Remuneração atrelada ao desempenho
		Programas de incentivos individuais
Gestão	Desenvolvimento de Gestão de Produto	Gerência de marcos/etapas do projeto
		Processo de teste do conceito de produto
		Relatórios comparando o progresso real em relação ao planejado
		Processo de seleção de projetos
		Mapeamento do portfólio de produtos
		Orçamento para desenvolvimento de projetos
		Diretrizes de composição da equipe de projeto
	Gestão de Vendas	Metas de vendas para vendedores
		Projetos de pesquisa de mercado
		Sistema de recompensa da força/área de vendas
		Políticas de contratação e demissão da força de vendas
		Relatórios de vendas pendentes
		Feedback da satisfação do cliente
		Manual de processo de vendas
		Programa de treinamento da equipe de vendas
		Políticas de <i>marketing</i>
	Sistema de gestão de relacionamento com o cliente	
	Gestão de Parcerias	Plano de desenvolvimento de parcerias
		Políticas de parcerias
		Metas de parcerias
		Sistemas de monitoramento de parcerias

Fonte: Adaptado de Davila e Foster (2007).

A adaptação ao instrumento de pesquisa de Davila e Foster (2007) foi decorrente da divisão do construto em três categorias principais de instrumentos: de planejamento, de avaliação e de gestão. Além disso, não foi utilizado o instrumento de projeções de vendas, por entender-se que já consta

indiretamente no orçamento operacional e projeções de fluxo de caixa. A forma de questionamento foi distinta. Davila e Foster (2007) questionaram a adoção dos instrumentos sob forma de escala binária (sim ou não) nos anos 1, 3 e 5. Nesta pesquisa investigou-se a intensidade de uso mediante a adoção de escala de diferencial semântico de sete pontos. Para Oliveira (2001), o diferencial semântico é um método utilizado para quantificar a intensidade e o conteúdo de atitudes em relação a certos conceitos.

Para apurar a intensidade de uso dos 45 instrumentos gerenciais apontados, os respondentes foram solicitados a indicar em uma escala de 1 a 7 o seu nível de uso na empresa, sendo 1 = não existe na empresa (não usado); 2 = está em fase de implementação; 3 = uso incipiente em alguns pontos; 4 = uso incipiente de modo geral; 5 = usado em alguns pontos; 6 = usado moderadamente de modo geral; e 7 = usado muito de modo geral. Portanto, esse procedimento difere-se da pesquisa de Davila e Foster (2007) sobre a adoção dos instrumentos, que questionaram as empresas quanto à data de adoção de cada instrumento.

O instrumento de pesquisa consistiu de um questionário direcionado aos gestores ou responsáveis pelo tratamento das informações gerenciais das empresas pesquisadas. Com ele procurou-se identificar a intensidade do uso dos instrumentos de planejamento (estratégico, financeiro e de recursos humanos), avaliação (financeira e de recursos humanos) e de gestão (de produtos, de vendas e parceria) em empresas incubadas. Para a elaboração das questões, assertivas foram extraídas da pesquisa de Davila e Foster (2007).

O questionário continha ainda questões sobre características das empresas e o perfil dos respondentes. Além disso, indagava em qual estágio de incubação a empresa se encontrava, com as seguintes possibilidades: (i) pré-incubação; (ii) seleção; (iii) incubação; (iv) graduação; (v) pós-incubação. Esta questão foi fundamentada na classificação adotada na pesquisa de Aranha (2008). Ressalta-se que foi realizado um pré-teste com dois pesquisadores da área, que sugeriram modificações na redação e também a eliminação do instrumento de projeções de vendas, conforme já destacado.

3.2 Procedimentos de Análise de Dados

Para analisar a intensidade de uso dos instrumentos de planejamento, de avaliação e de gestão utilizaram-se técnicas da estatística descritiva (média, desvio padrão, coeficiente de variação, mínimo e máximo) e da entropia informacional. A entropia informacional se baseia em um ponto de referência selecionado pelo pesquisador, em que são analisadas as respostas que estão mais distantes do ponto de referência escolhido, ou seja, menos esperadas pelo pesquisador. Este procedimento avalia a quantidade de informação existente em uma pergunta ou um conjunto de perguntas (ZELENY, 1982).

A entropia informacional permite avaliar a dispersão das respostas, destacando aquelas que com maior variação na escala proposta. Para tanto, analisa-se a entropia $e(d_i)$ e o peso da informação (λ_i) . Quanto maior a entropia $-e(d_i)$, menor o peso informacional (λ_i) e menor a dispersão dos resultados; e, quanto menor a entropia, maior o peso informacional e maior a

variabilidade nas respostas (ZELENY, 1982; BEUREN; SANTOS; HEIN, 2015). No cálculo da entropia da informação utilizou-se a fórmula e os passos propostos por Zeleny (1982).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Características das Empresas e Perfil dos Respondentes

Na Tabela 1 apresentam-se características das empresas incubadas pesquisadas.

Tabela 1 – Características das empresas incubadas pesquisadas

Estágio	Tempo de Constituição	Tempo na Incubadora	Nº de Funcionários			Faturamento (em R\$)		
			2013	2014	2015	2013	2014	2015
Pré-incubação	4 meses	1 mês	0	0	0	0,00	0,00	0,00
	3 anos	1 ano	1	1	1	0,00	0,00	0,00
Incubação	8 meses	8 meses	0	0	2	0,00	0,00	40.000,00
	1 ano	6 meses	0	0	1	0,00	0,00	0,00
	1 ano	8 meses	0	0	1	0,00	0,00	0,00
	2 anos	14 meses	0	2	5	0,00	0,00	10.000,00
	3 anos	6 meses	6	7	3	150.000,00	60.000,00	50.000,00
Graduação	3 anos	1 ano	112	127	96	16,5 milhões	17,2 milhões	15,8 milhões
	5 anos	5 anos	3	10	5	195.000,00	304.990,00	347.709,00
	14 anos	Não está	23	30	60	5,5 milhões	8,3 milhões	10,2 milhões
Pós-incubação	7 anos	7 anos	4	4	6	55.500,00	185.000,00	414.000,00
	12 anos	Não está	5	7	9	360.000,00	360.000,00	360.000,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 1, observa-se que as empresas se encontram em distintos estágios de incubação, sendo que a permanência em um dos estágios não guarda relação com o tempo de constituição e nem de incubação. Nota-se que há duas empresas com o mesmo tempo de constituição (3 anos) e o mesmo tempo na incubadora (1 ano), porém, uma está no estágio de pré-incubação e a outra já é graduada. Possivelmente a atividade da empresa, capital inicial, estrutura, desenvolvimento de produtos, perfil do gestor interferem no seu progresso.

Machado *et al.* (2016, p. 55) mencionam que “a fase de criar uma empresa é um momento em que o empreendedor precisa lidar com diversos aspectos, como o processo burocrático para criar um negócio, fazer um planejamento para entender todo o negócio e como ele irá funcionar na prática”. Destacam ainda que nesta etapa, os empreendedores costumam encontrar muitas dificuldades, principalmente aqueles que não são formados em gestão, uma vez que necessitam: (i) elaborar ações de *marketing* para

conquistar clientes; (ii) realizar um planejamento financeiro; (iii) saber lidar com as pessoas; e (iv) conhecer aspectos essenciais de recursos humanos. Raupp e Beuren (2009) observaram que as maiores dificuldades encontradas pelas empresas incubadas durante o processo de incubação referem-se à falta de recursos financeiros e de conhecimentos em gestão empresarial.

Nota-se ainda que existem empresas na incubadora desde sua constituição ou data próxima a ela. Assim como, há situações em que as empresas já eram constituídas e depois de certo período buscaram parcerias com a incubadora. Neste sentido, destaca-se uma empresa em estágio de incubação constituída há três anos, cujo tempo de incubação é de seis meses. Esta empresa apresentou uma queda significativa no faturamento, de R\$ 150 mil em 2013 passou para R\$ 50 mil em 2015, sendo que o número de funcionários também decaiu. Este fato pode ter impulsionado a empresa firmar contrato com a incubadora para receber auxílio. Raupp e Beuren (2006, p. 429) comentam que “os suportes fornecidos pelas incubadoras contribuem para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas”.

Constata-se heterogeneidade no número de funcionários e principalmente no faturamento destas empresas. As empresas em estágio inicial praticamente não possuem funcionários e nem apresentam faturamento. Geralmente, neste estágio, a concentração está no desenvolvimento do projeto, no processo de criação e desenvolvimento de produtos. Raupp e Beuren (2006) constataram que na fase de implantação e desenvolvimento das empresas incubadas, os suportes administrativos mais oferecidos pelas incubadoras são a orientação empresarial e mercadológica, serviços de secretaria e apoio jurídico.

Ao passo que todas as empresas graduadas e pós-graduadas contam com funcionários e possuem faturamento, o qual vem aumentando em quase todas. Chama a atenção a empresa industrial do ramo alimentício, constituída há 14 anos, que teve suas receitas praticamente dobradas de 2013 a 2015 (R\$ 5,5 bilhões para R\$ 10,2 milhões). Isso sinaliza o crescimento destas empresas e que as respectivas incubadoras estão cumprindo sua finalidade. O crescimento da empresa, em termos de estrutura, faturamento, número de funcionários, implica no uso de novos instrumentos gerenciais. Para Davila e Foster (2007), os SCG são mecanismos importantes para profissionalizar uma empresa e sua adoção, no caso de incubadas, aumenta o valor percebido do negócio pelos investidores.

Após a graduação, as empresas incubadas passam a atuar sozinhas no mercado (RAUPP; BEUREN, 2006). Nesta etapa, esses autores averiguaram que a incubadora costuma oferecer assistência em *marketing* e gestão. Há casos em que a empresa está graduada, porém continua na incubadora, o que enseja investigações futuras. O estudo de Abib *et al.* (2012) identificou situações de empresas que se graduaram e posteriormente tiveram que retornar para a incubação, uma vez que não se mostraram aptas a sobreviverem sozinhas no mercado.

Observa-se ainda que o tempo de constituição, assim como o de incubação, é recente na maioria das empresas, o que converge com as características de empresas incubadas. Na Incubadora Tecnológica de

Guarulhos, Gomes e Marcondes (2016) constaram um tempo de incubação entre dois a três anos para as nove empresas incubadas, portanto, superior ao verificado nesta pesquisa. Para Baraldi e Havenvid (2016), o tempo médio de incubação é de três a cinco anos. Porém, este prazo pode ser prolongado em virtude dos recursos financeiros necessários e da tecnologia empregada.

Quanto ao setor de atuação, convergente com a pesquisa de Gomes e Marcondes (2016), percebe-se diversidade na amostra da pesquisa, contudo, similaridade no que concerne ao uso e/ou desenvolvimento de tecnologias. A amostra desta pesquisa compõe-se de quatro empresas de tecnologia de informação e comunicação (software e segurança eletrônica e telecomunicações), três relacionadas à utilidade pública (soluções de energia para o campo, recursos hídricos e bombeamento de água e geração de energia) e duas empresas industriais, uma de alimentos e outra de nanotecnologia, além de um laboratório de genética e biologia molecular, uma empresa de decoração e outra que presta serviços de consultoria.

Em relação aos gestores destas empresas, quase todos apresentam nível superior, sendo que quatro possuem mestrado e outros três cursos de especialização. A idade média é de 36 anos, sendo que a menor idade encontrada é de 22 anos, cuja empresa está em fase de pré-incubação e sua atividade apresenta relação com a profissão deste gestor. A idade máxima encontrada para o gestor foi de 54 anos em duas empresas já graduadas. De modo geral, verifica-se heterogeneidade entre as empresas pesquisadas, no que concerne ao ramo de atividade, estágios de incubação, faturamento e número de empregados. Esta heterogeneidade possivelmente influencia na intensidade de uso dos instrumentos de controle gerencial.

4.2 Uso dos Instrumentos de Controle Gerencial

Esta seção evidencia os resultados da pesquisa no que tange à intensidade de uso dos instrumentos de controle gerencial de planejamento, de avaliação e de gestão, numa escala de 1 a 7, sendo 1 = não existe na empresa; e 7 = usado muito de modo geral.

4.2.1 Uso dos instrumentos de planejamento

Na Tabela 2 apresenta-se a intensidade de uso dos instrumentos de controle gerencial no que concerne ao planejamento estratégico, financeiro e de recursos humanos.

Tabela 2 – Uso dos instrumentos de planejamento

Instrumentos	Tipos de instrumentos	Mín.	Máx.	Média	DP	C.V	Entropia	Peso da Informação
Planejamento Estratégico	Definição de metas estratégicas (não financeiras)	3	7	5,75	1,22	21,1%	0,9911	0,0107
	Plano de desenvolvimento de	3	7	5,00	1,48	29,5%	0,9841	0,0191

	clientes (plano para desenvolver o mercado)							
	Plano de desenvolvimento do capital humano	1	7	4,17	2,04	48,9%	0,9515	0,0583
	Plano de portfólio de produtos/plano sobre produtos futuros	3	7	5,50	1,17	21,2%	0,9911	0,0107
	Orçamento de investimento	1	7	4,17	2,12	51,0%	0,9492	0,0610
Planejamento financeiro	Projeções de fluxo de caixa	2	7	4,92	1,98	40,2%	0,9672	0,0394
	Orçamento operacional	1	7	4,92	1,78	36,2%	0,9710	0,0349
Planejamento de recursos humanos	Valores fundamentais	1	7	4,00	2,30	57,4%	0,9344	0,0788
	Declaração da missão	1	7	4,08	2,31	56,7%	0,9375	0,0751
	Organograma	1	7	3,75	2,49	66,4%	0,9190	0,0973
	Códigos de conduta	1	7	3,25	2,53	77,8%	0,8927	0,1289
	Descrições das funções por escrito	1	7	2,92	2,23	76,6%	0,8983	0,1222
	Programa de orientação de novos funcionários	1	7	4,17	2,76	66,2%	0,9069	0,1118
	Boletim de notícias da empresa	1	7	3,25	2,70	83,1%	0,8737	0,1517

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 2 que os instrumentos do planejamento estratégico apresentam maior intensidade de uso pelas empresas pesquisadas. Denota-se que de cinco instrumentos pesquisados desta categoria, três apresentaram médias entre 5,00 a 5,75, o que indica que são usados de forma moderada. Nota-se ainda que a menor escala apontada nestes instrumentos foi 3, que denota uso incipiente. Estes instrumentos dizem respeito à definição de metas estratégicas (não financeiras), ao plano de portfólio de produtos/plano sobre produtos futuros e também ao plano de desenvolvimento de clientes (plano para desenvolver o mercado). Estas categorias apresentaram coeficiente de variação menor que 30%, o que indica homogeneidade nas respostas. Isso implica afirmar que inicialmente as empresas incubadas estão preocupadas em desenvolver seus produtos, estudar e analisar o mercado. Sua preocupação central está no planejamento das ações para posterior execução.

Nota-se também que há empresas que utilizam estes instrumentos de forma incipiente em alguns pontos, enquanto outras apontam alta intensidade de uso de modo geral. Um dos fatores pode estar atrelado aos diferentes estágios de incubação, uma vez que há empresas em estágio de incubação (pré incubadas e incubadas) e em distintos períodos. A pesquisa de Raupp e

Beuren (2006) apontou que os suportes mais recorrentes nesta etapa oferecidas pelas incubadoras estão atrelados à orientação mercadológica, custos compartilhados, captação de recursos e o oferecimento de estrutura física. Além disso, outras empresas já são graduadas, o que justifica diferentes níveis de intensidade de uso dos instrumentos de planejamento.

Verifica-se ainda que os instrumentos de planejamento financeiro apresentam intensidade de uso distinta entre as empresas. Há empresas em que as projeções de fluxo de caixa e o orçamento operacional são usados de forma intensa, assim como há situações em que estão em fase de implementação, e o orçamento operacional não é utilizado. Na estatística descritiva, observa-se que os instrumentos de planejamento de recursos humanos apresentam elevada heterogeneidade nas respostas (vide desvio padrão e coeficiente de variação). Dentre os instrumentos, a declaração da missão é que apresenta maior uso, ao passo que descrições das funções por escrito apresenta a menor média. O destaque da declaração da missão pode ser explicado por conta da elaboração do planejamento estratégico destas empresas.

Em complemento à estatística descritiva, calculou-se a entropia informacional, em que se analisou a entropia $e(d_i)$ e o peso da informação (λ_i) . Quanto maior a entropia - $e(d_i)$, menor o peso informacional (λ_i) e menor a dispersão dos resultados; e, quanto menor a entropia, maior o peso informacional e maior a variabilidade nas respostas. Nota-se maior dispersão dos resultados nos instrumentos de planejamento de recursos humanos, o que coaduna com o estudo de Davila e Foster (2007), que os sistemas de recursos humanos são adotados mais lentamente em *startups* comparativamente aos sistemas de planejamento financeiro. Para os autores, a adoção de instrumentos de recursos humanos evidencia uma fase importante na vida de empresas de sua transição do informal para a gestão profissional.

Na entropia e no respectivo peso da informação constata-se maior intensidade de uso de alguns instrumentos em detrimento de outros. Inicialmente, as incubadas estão preocupadas em aprimorar a ideia proposta. Assim, definem metas, planos de *portfólio* de produtos e desenvolvimento de clientes (entropia entre 0,9841 a 0,9911; peso de informação entre 0,0191 a 0,0107). Posteriormente, se preocupam com a fase de operacionalização, para isso, elaboram orçamento operacional e realizam projeções de fluxo de caixa (entropia entre 0,9672 a 0,9710; peso de informação entre 0,0394 a 0,0349). Após, preocupam-se com o desenvolvimento do capital humano, possivelmente para reter talentos, incentivar o processo de criação e lançar novos produtos. Para isso, torna-se necessário o uso do orçamento de investimento (entropia entre 0,9492 a 0,9515; peso de informação entre 0,0610 a 0,0583).

Após a operacionalização do plano proposto, alguns instrumentos de planejamento de recursos humanos são utilizados. Há indícios de que este uso ocorre em duas etapas principais. Primeiramente, existe uma declaração formal da missão e dos valores fundamentais da organização (entropia entre 0,9344 a 0,9375; peso da informação entre 0,0788 a 0,0751). Na etapa seguinte são elaborados organogramas, programa de orientação de novos funcionários, descrições das funções por escrito, assim como, códigos de conduta e a

confeção de boletim de notícias da empresa (entropia entre 0,8737 a 0,9190; peso da informação entre 0,1517 a 0,0973). Portanto, nestes casos, ocorre a formalização desses instrumentos. Porém, pelas dispersões nas respostas, nem todas as empresas estão neste estágio de uso dos instrumentos gerenciais. Além disso, os códigos de conduta e boletim de notícias da empresa são os últimos instrumentos usados nesta categoria.

Vale lembrar que algumas empresas ainda não apresentam faturamento e possuíam apenas um empregado no ano de 2015. Esta característica também é passível de explicação para uma intensidade maior no uso dos instrumentos de planejamento estratégico em detrimento dos instrumentos de planejamento de recursos humanos. Depreende-se que a fase do planejamento estratégico é importante para as incubadas. Machado *et al.* (2016) observaram que empresas de insucesso apresentaram menores índices em planejamento e execução do modelo de negócio, no planejamento e execução do plano de negócio. Também destacaram que a baixa inovação em produtos foi um dos maiores motivos do insucesso.

4.2.2 Uso dos instrumentos de avaliação

Na Tabela 3 apresenta-se a intensidade de uso dos instrumentos de controle gerencial no que concerne à avaliação financeira e à avaliação de recursos humanos.

Tabela 3 – Uso dos instrumentos de avaliação

Instru-mentos	Tipos de instrumentos	Mín.	Máx	Média	DP	C.V	Entropia	Peso da Informaçã o
Avaliação financeira	Procedimentos de aprovação de investimento de capital	1	7	2,92	2,39	82,0%	0,8806	0,1494
	Procedimentos de aprovação de despesas operacionais	1	7	3,58	2,23	62,4%	0,9253	0,0934
	Análise rotineira do desempenho financeiro em relação ao projetado	1	7	4,25	2,30	54,1%	0,9425	0,0719
	Custos de captação de clientes	1	7	4,75	2,09	44,1%	0,9591	0,0511
	Análise da rentabilidade de clientes	1	7	4,42	2,19	49,7%	0,9506	0,0619
	Análise da rentabilidade de produtos	2	7	5,33	1,97	36,9%	0,9723	0,0347
Avaliação de recursos humanos	Objetivos de desempenho por escrito para os gestores	1	7	2,67	2,19	82,1%	0,8849	0,1440

Relatórios escritos da avaliação de desempenho	1	7	2,42	2,15	89,0%	0,8750	0,1564
Remuneração atrelada ao desempenho	1	7	3,42	2,19	64,2%	0,9179	0,1027
Programas de incentivos individuais	1	7	2,58	2,07	79,9%	0,8926	0,1344

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 3, há divergências entre as empresas no que concerne ao uso de instrumentos de avaliação, ou seja, as empresas apresentam diferente intensidade de uso desses instrumentos. De modo geral, os instrumentos de avaliação financeira são usados de forma incipiente ou em determinados pontos. Neste sentido, destaca-se a análise da rentabilidade de produtos, custos de captação de clientes, análise da rentabilidade de clientes e também a análise rotineira do desempenho financeiro em relação ao projetado. Esses instrumentos convergem com o que foi constatado nos instrumentos de planejamento, cuja ênfase foi nos instrumentos de planejamento estratégico, envolvendo questões mercadológicas e de lançamento de produtos. Também se observou que o orçamento operacional é utilizado no planejamento financeiro. Desta forma, é coerente o comparativo entre realizado e orçado.

Nota-se ainda que dos instrumentos de avaliação financeira, os que apresentaram menor intensidade de uso, bem como, maior heterogeneidade, referem-se à adoção de procedimentos de aprovação de investimento de capital e despesas operacionais. Isto sugere que as empresas incubadas realizam projeções financeiras, especificamente, de fluxo de caixa e orçamento operacional, contudo, não adotam medidas mais rígidas e controles formais para a aprovação dos gastos, além de não se utilizar de critérios para aprovação de investimentos. Este resultado pode sinalizar certo grau de liberdade no que concerne ao processo de experimentação de ideias. Por outro lado, podem existir dispêndios em projetos não rentáveis. Davila e Foster (2007) alertaram que a adoção de sistemas de controle gerencial é importante para fornecer a infraestrutura de gestão necessária para ampliar a organização.

O uso de instrumentos de avaliação de recursos humanos pouco foi apontado ou encontram-se em fase de implementação nas empresas. Este resultado já era esperado, uma vez, que os resultados sinalizaram o uso incipiente em alguns pontos dos instrumentos de planejamento de recursos humanos. As empresas não apresentam objetivos de desempenho por escrito para os gestores, não há avaliação de desempenho e, conseqüentemente, o pagamento de remuneração atrelado ao desempenho. Este fato pode ser atribuído ao tempo recente de constituição destas empresas, ao número reduzido de funcionários, aos estágios iniciais de incubação e às outras prioridades estratégicas das empresas pesquisadas.

Ao observar a entropia informacional e o peso de informação, observa-se que análise de rentabilidade de produtos é o item que apresenta menor dispersão nas respostas, ou seja, é o item com maior semelhança na intensidade de uso das empresas pesquisadas. Em seguida, os itens com menor dispersão

estão relacionados aos controles envolvendo clientes das incubadas (rentabilidade e custos de captação), que também converge com as preocupações iniciais destas empresas. Os instrumentos de avaliação de recursos humanos foram os que apresentaram maior dispersão. O item de avaliação financeira que não apresenta homogeneidade refere-se aos procedimentos de aprovação de investimento de capital. Pela entropia, é possível perceber a quase inexistência de formalização dos controles, uma vez que relatórios e objetivos de desempenho por escrito e procedimentos de aprovação apresentam dispersão nas respostas e estão em fase de implementação em algumas empresas.

Denota-se a partir da análise dos instrumentos de planejamento e de avaliação, que a maior preocupação das empresas incubadas diz respeito aos produtos, seu lançamento e sua rentabilidade. Conseqüentemente, existe a preocupação de conquistar o mercado, em que se torna necessário analisar os custos de captação de clientes e a respectiva rentabilidade. Os controles formais, bem como, o estabelecimento de procedimentos e políticas organizacionais não se constituem em preocupações centrais destas empresas no atual momento. Cabe destacar que estes resultados precisam ser tratados com parcimônia, uma vez que são apenas indícios diante do pequeno número de respondentes. Todavia, sinaliza que diferentes instrumentos são adotados nas empresas incubadas e com intensidade distinta.

4.2.3 Uso dos instrumentos de gestão

Na Tabela 4 evidencia-se a intensidade de uso dos instrumentos de controle gerencial relativos ao desenvolvimento de gestão de produto, de gestão de vendas e gestão de parcerias.

Tabela 4 – Uso dos instrumentos de gestão

Instru-mento	Tipos de instrumentos	Mín.	Máx .	Média	DP	C.V	Entropia	Peso da Informaçã o
Desenvolvimento de gestão de produto	Gerência de marcos/etapas do projeto	2	7	4,00	1,76	44,0%	0,9661	0,0217
	Processo de teste do conceito de produto	2	7	4,83	2,04	42,2%	0,9649	0,0225
	Relatórios comparando o progresso real em relação ao planejado	1	7	3,58	1,73	48,3%	0,9571	0,0275
	Processo de seleção de projetos	1	7	3,50	2,20	62,7%	0,9302	0,0448
	Mapeamento do portfólio de produtos	1	7	4,33	2,23	51,4%	0,9440	0,0359
	Orçamento para desenvolvimento de projetos	1	7	4,42	2,15	48,7%	0,9518	0,0309

	Diretrizes de composição da equipe de projeto	1	7	3,58	2,47	68,8%	0,9108	0,0572
Gestão de vendas	Metas de vendas para vendedores	1	7	4,00	2,26	56,4%	0,9399	0,0385
	Projetos de pesquisa de mercado	1	7	3,50	2,24	63,9%	0,9252	0,0480
	Sistema de recompensa da força/área de vendas	1	7	2,83	2,25	79,4%	0,8936	0,0683
	Políticas de contratação e demissão da força de vendas	1	7	2,33	2,35	100,6%	0,8498	0,0963
	Relatórios de vendas pendentes	1	7	2,58	2,15	83,3%	0,8856	0,0734
	Feedback da satisfação do cliente	1	7	3,75	2,30	61,4%	0,9287	0,0458
	Manual de processo de vendas	1	7	2,33	2,15	92,0%	0,8711	0,0827
	Programa de treinamento da equipe de vendas	1	7	3,08	2,64	85,8%	0,8702	0,0832
	Políticas de <i>marketing</i>	1	7	4,25	2,22	52,3%	0,9426	0,0368
	Sistema de gestão de relacionamento com o cliente	1	7	4,67	2,15	46,0%	0,9563	0,0281
Gestão de parcerias	Plano de desenvolvimento de parcerias	1	7	4,50	1,83	40,8%	0,9641	0,0230
	Políticas de parcerias	1	7	4,08	1,88	46,1%	0,9570	0,0276
	Metas de parcerias	1	7	3,33	2,10	63,1%	0,9267	0,0470
	Sistemas de monitoramento de parcerias	1	6	2,67	1,97	73,9%	0,9054	0,0607

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 4, que os instrumentos de gestão mais utilizados referem-se ao desenvolvimento, lançamento e venda de produtos: processo de teste do conceito de produto, mapeamento do *portfólio* de produtos, gerência de marcos/etapas do projeto, orçamento para desenvolvimento de projetos, políticas de *marketing*, sistema de gestão de relacionamento com o cliente, metas de vendas para vendedores, plano de desenvolvimento de parcerias e políticas de parcerias. Para Davila, Foster e Li (2009), o desenvolvimento de produtos é um aspecto fundamental em empresas de estágio inicial, sendo que o SCG é importante para a gestão da inovação.

Um aspecto que chama atenção nos instrumentos de gestão é que as

empresas possuem determinadas práticas, porém, não apresentam controles subsequentes para acompanhamento. Por exemplo, no que concerne à gestão de parcerias, existem planos e políticas de desenvolvimento de parcerias, ainda que de forma incipiente, porém, o estabelecimento de metas de parcerias e respectivos sistemas de monitoramento ainda estão em fase de implementação. Assim como, na gestão de vendas, há políticas de *marketing*, metas de vendas, sistema de gestão de relacionamento com o cliente. Todavia, quase não há políticas de contratação e demissão da força de vendas, programas de treinamento da equipe de vendas, relatórios de vendas pendentes. No desenvolvimento de produtos, existe orçamento para esta finalidade, definição de etapas de projeto, o *portfólio* dos produtos. Contudo, em algumas empresas não há um processo de seleção destes projetos, além de diretrizes de composição das equipes.

Inferre-se do exposto que há um sinalizador de que nas empresas incubadas, práticas de gestão são usadas, porém, o seu acompanhamento e controle ainda não foram institucionalizados. Tal, pode ser decorrente das características destas empresas conforme já destacado anteriormente. Esta constatação pode ser consubstanciada a partir da entropia informacional, em que foram constatadas maiores dispersões para os seguintes itens: (i) políticas de contratação e demissão da força de vendas; (ii) programa de treinamento da equipe de vendas; (iii) manual de processo de vendas; (iv) relatórios de vendas pendentes; (v) sistema de recompensa da força/área de vendas; (vi) sistemas de monitoramento de parcerias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou identificar a intensidade de uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas. Os resultados evidenciaram que as empresas respondentes da pesquisa estão em diferentes estágios de incubação. As pré-incubadas e incubadas apresentam pouco ou nenhum faturamento e possuem um número inexpressivo de funcionários, enquanto que nas empresas já graduadas houve um aumento gradativo no faturamento. Além disso, há evidências de que algumas empresas procuram apoio das incubadoras após a sua constituição, principalmente diante de dificuldades econômico-financeiras, por exemplo, uma redução substancial no faturamento.

Quanto ao uso de instrumentos gerenciais, os resultados apontaram uso maior de instrumentos de planejamento estratégico e financeiro em detrimento do planejamento de recursos humanos, o que também foi observado no estudo de Davila e Foster (2007). Constatou-se ainda heterogeneidade no uso dos instrumentos gerenciais. Os instrumentos mais utilizados dizem respeito a questões pontuais, voltados mais para a operacionalização da ideia proposta, em detrimento do uso de instrumentos para fins de controle. Os instrumentos usados com maior intensidade compreendem plano de desenvolvimento de parcerias, políticas de *marketing*, orçamento para desenvolvimento de projetos e mapeamento do *portfólio* de produtos, custos de captação de clientes, declaração da missão, projeções de fluxo de caixa, definições de metas estratégicas.

Por outro lado, entre os instrumentos em que não existe uso ou encontra-se em fase de implementação na maioria das empresas constam, os procedimentos de aprovação de investimento de capital, relatórios formais de avaliação de desempenho, relatórios de vendas pendentes, acompanhamento das parcerias realizadas, políticas de contratação e demissão da força de vendas. Esse cenário requer reflexões por parte dos gestores destas empresas, pois Davila, Foster e Jia (2015) enfatizam que o SCG permite que os gestores se concentrem em áreas fundamentais, aumentando assim a probabilidade de segurança e transição frente à crise empresarial e contribui para preparar a empresa para a fase de crescimento do seu ciclo de vida. Além disso, a adoção de instrumentos de controle gerencial na fase inicial é uma etapa importante no crescimento de jovens empresas (DAVILA; FOSTER, 2007).

Os resultados desta pesquisa apresentaram semelhanças e diferenças com o estudo de Davila e Foster (2007), o que requer investigações futuras. Convergência é constatada na adoção de instrumentos de planejamento estratégico e financeiro em detrimento do planejamento e avaliação de recursos humanos. Contudo, Davila e Foster (2007) observaram que procedimentos de aprovação de investimento de capital são adotados mais tarde por um grande número de empresas, o que diverge do presente estudo. Além disso, verificaram que a análise de rentabilidade de clientes e produtos é adotada por um número relativamente pequeno de empresas, enquanto que neste estudo há evidências de seu uso pelas empresas.

Contudo, limitações da pesquisa podem ter influenciado os resultados do estudo, como a pequena amostra analisada, que impossibilitou ampliar as alternativas de análise dos dados, o que exige parcimônia na análise e na extensão dos resultados. Além disso, a coleta de dados foi baseada na percepção dos gestores destas empresas, assim aspectos subjetivos e possíveis vieses podem estar presentes e com implicações nas respostas. As limitações apontadas instigam pesquisas que possam suprir essas e outras lacunas.

Recomenda-se ampliar a população da pesquisa, para compreender melhor as práticas de uso dos instrumentos de controle gerencial das empresas incubadas. Sugere-se a realização de entrevistas com gestores destas empresas para compreender as situações em que se busca a formalização dos instrumentos gerenciais e seu maior uso, além de compreender como estes se refletem no desempenho organizacional e na inovação de empresas incubadas. Outro estudo poderia analisar a relação entre os estágios de incubação com os instrumentos de controle gerencial e seu reflexo no crescimento organizacional. Além disso, recomenda-se uma pesquisa que busca compreender como o desenho e o uso do SCG de empresas incubadas favorece a inovação mediada pela aprendizagem organizacional.

Ressalta-se que a concepção desta pesquisa ainda está em estágio inicial, o que implica reflexões sobre o construto considerado, o instrumento de pesquisa aplicado e a forma de análise, inclusive dos aperfeiçoamentos que podem advir. A carência de pesquisas que abordam sobre o uso de instrumentos do SCG em empresas incubadas revela-se desafiador, ao mesmo tempo que proporciona um campo de pesquisa interessante. Neste sentido, o estudo apresenta contribuições teórico-empíricas no que concerne ao uso de

instrumentos gerenciais em empresas incubadas, além de reforçar a importância dos instrumentos do SCG, que tendem a contribuir para a evolução nos estágios de incubação e fomentar a inovação.

REFERÊNCIAS

ABDEL-KADER, Magdy; LUTHER, Robert. IFAC's Conception of the Evolution of Management Accounting. **Advances in Management Accounting**, v. 15, n. 1. p. 229-247, 2006.

ABDEL-KADER, Magdy; LUTHER, Robert. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. **The British Accounting Review**, v. 40, n. 1, p. 2-27, 2008.

ABIB, Gustavo; HAYASHI JÚNIOR, Paulo; GOMEL, Marcia May; FONSECA, Marcos Wagner da. O papel construtivo das incubadoras no alinhamento estratégico e mercadológico das empresas incubadas e graduadas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 2, p. 33-59, 2012.

ANGELAKIS, George; THERIOU, Nikolaos; FLOROPOULOS, Iordanis. Adoption and benefits of management accounting practices: evidence from Greece and Finland. **Advances in Accounting**, v. 26, n. 1, p. 87-96, 2010.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC); SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil**. Brasília, DF; ANPROTEC/SEBRAE, 2016. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2016.

ARANHA, José Alberto Sampaio. Incubadoras. In PAROLIN, S.R.H.; VOLPATO, M. **Faces do empreendedorismo inovador**. Curitiba: SENAI/SESI/IEL, 2008.p.37-65.

BARALDI, Enrico; HAVENVID, Malena Ingemansson. Identifying new dimensions of business incubation: a multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system. **Technovation**, v. 50, n.1, p. 53-68, 2016.

BARBOZA, Ricardo Augusto Bonotto; FONSECA, Sergio Azevedo; RAMALHEIRO, Geralda Cristina Freitas. O papel das políticas públicas para potencializar a inovação em pequenas empresas de base tradicional. **REGE. Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 58-71, 2017.

BEUREN, Ilse Maria; SANTOS, Vanderlei; HEIN, Nelson. Folga organizacional de controllers em empresas com remuneração variável. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 35-60, 2015.

CAMPOS, Bruno Rodrigues; GÁUDIO, André Eugenio Goes Monteiro. A Utilização de ferramentas de controle gerencial em micro e pequenas empresa da região metropolitana do Rio de Janeiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 3, p. 66-78, 2014.

CARVALHO, José Ribamar Marques; LIMA, Maria das Dores. Práticas gerenciais em MPE's do comércio de confecções da cidade de Sousa – PB. **Revista de**

Educação e Pesquisa em Contabilidade, v. 5, n. 3, p. 48-68, 2011.

CHENHALL, Robert H.; LANGFIELD-SMITH, Kim. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 3, p. 243-264, 1998a.

CHENHALL, Robert H.; LANGFIELD-SMITH, Kim. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. **Management Accounting Research**, v. 9, n. 1, p. 1-19, 1998b.

CHENHALL, Robert H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.

DALMORO, Marlon. A visão da sustentabilidade na atividade empreendedora: uma análise a partir de empresas incubadas. **Revista Gestão Organizacional**, v. 2, n. 1, p. 87-104, 2009.

DAVILA, Antonio; FOSTER, George. Management control systems in early-stage startup companies. **The Accounting Review**, v. 82, n. 4, p. 907-937, 2007.

DAVILA, Antonio; FOSTER, George; LI, Mu. Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 3, p. 322-347, 2009.

DAVILA, Antonio; FOSTER, George; JIA, Ning. The valuation of management control systems in start-up companies: International field-based evidence. **European Accounting Review**, v. 24, n. 2, p. 207-239, 2015.

FERREIRA, Mauro Pacheco; ABREU, Aline França de; ABREU, Pedro Felipe de; TRZECIAK, Dorzeli Salete; APOLINÁRIO, Luiz Gonzaga; CUNHA, Alexandre d'Ávila da. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Produção**, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; MARTINS, Cristina; FIATES, José Eduardo Azevedo; MARTIGNANO, Graciella; SANTOS, Neri dos. Análise do papel da incubadora na internacionalização de empresas de base tecnológica, incubadas e graduadas. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócios**, v. 6, n. 1, p. 252-274, 2013.

FREZATTI, Fábio. Agrupamentos dos perfis da contabilidade gerencial no Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 8, n. 1, p. 9-39, 2005.

FREZATTI, Fábio; GUERREIRO, Reinaldo; AGUIAR, Andson Braga. Diferenciações entre contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.1, n. 44, p. 9-22, 2007.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes Souza de; CRUZ, Ana Paula Capuano; MACHADO, Maria José Camargo. A estrutura de artefatos de controle gerencial

no processo de inovação: existe associação com o perfil estratégico? **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 1, p. 129-156, 2015.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; ENSSLIN, Sandra Rolim; SILVEIRA, Amelia. Rede de relacionamentos em pequenas empresas de base tecnológica (EBTS) incubadas: um estudo da sua importância para o desempenho organizacional na percepção dos empreendedores. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 6, n. 3, p. 551-572, 2009.

GOMES, Maurici Dias; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. O desenvolvimento de recursos e capacidades de microempresas incubadas. **Revista Alcance**, v. 23, n. 1, p. 51-66, 2016.

GUERREIRO, Reinaldo; CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard Bruno; SOUTES, Dione Olesczuk. Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial?. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 22, n. 55, p. 88-113, 2011.

HENRI, Jean-François. Management control systems and strategy: a resource-based perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 6, p. 529-558, 2006.

IACONO, Antonio; ALMEIDA, Carlos Augusto Silva; NAGANO, Marcelo Seido. Interação e cooperação de empresas incubadas de base tecnológica: uma análise diante do novo paradigma de inovação. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1485-1516, 2011.

INSTITUTO EMPRESARIAL DE INCUBAÇÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (IEITEC). **Notícias**. Disponível em: <<http://www.ieitec.com.br/news/171-incubadoras-geram-mais-de-53-mil-empregos>>. Acesso em: 24 ago 2016.

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA). **Statements on Management Accounting: Definition of Management Accounting**. 2008. Disponível em: <http://www.imanet.org/docs/default-source/thought_leadership/transforming_the_finance_function/definition_of_management_accounting.pdf?sfvrsn=2>. Acesso em: 19 jun. 2016.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts**, 1998. Disponível em: <http://www.mia.org.my/handbook/guide/IMAP/imap_1.htm>. Acesso em: 23 jul. 2016.

LAZZAROTTI, Fábio; SILVEIRA, Alissane Lia Tasca da; CARVALHO, Carlos Eduardo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SYCHOSKI, Jonatha Correia. Orientação empreendedora: Um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 673-695, 2015.

LOIOLA, Elisabeth; LAGEMANN, Gerson Volney. Redes sociais informais e desempenho de empresas incubadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 22-36, 2013.

MACHADO, Márcio André Veras; MACHADO, Márcia Reis; BARRETO, Kelly

Nayane Brilhante. Políticas e instrumentos gerenciais utilizados na gestão do capital de giro das pequenas e médias empresas: um estudo exploratório. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 5, n. 1, p. 113-127, 2010.

MACHADO, Elizandra; SELIG, Paulo Maurício; FOLLMANN, Neimar; CASAROTTO FILHO, Nelson. Análise da influência do capital estrutural no sucesso de startups incubadas: uma pesquisa com 21 empreendedores. **International Journal of Innovation: IJI Journal**, v. 4, n. 1, p. 46-57, 2016.

MAGALHÃES, Marcelo Nassif; GOMES, Júlio Antônio S.; GOMES, Josir Simeone. Características dos sistemas de controle gerencial em empresa no segmento de prestação de serviços de tecnologia da informação: um estudo de caso. **Revista Gestão.Org**, v. 13, Ed. Esp., p 200-212, 2015.

MALMI, Teemu; BROWN, David A. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MORAIS, Osvaldo Oliveira; COELHO, Antonio Carlos Dias; HOLANDA, Allan Pinheiro. Artefatos de contabilidade gerencial e maximização do valor em firmas brasileiras. **Revista de Contabilidade & Controladoria**, v. 6, n. 2, p. 128-146, 2014.

NUHU, Nuraddeen Abubakar; BAIRD, Kevin; APPUHAMI, Ranjith. The association between the use of management accounting practices with organizational change and organizational performance. **Advances in Management Accounting**, v. 26, n. 1, p. 67-98, 2016.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração On Line**, v. 2, n. 2, p. 1-25, 2001.

OTLEY, David. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

OYADOMARI, José Carlos; MENDONÇA NETO, Octávio Ribeiro; CARDOSO, Ricardo Lopes; LIMA, Mariana Ponciano. Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras. Um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 55-70, 2008.

PANOSSO, Alceu; CAMACHO, Reinaldo Rodrigues; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci; ABBAS, Katia. Influência das ferramentas de controle gerencial no desempenho: Estudo empírico em empresas industriais paranaenses. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 36, n. 2, p. 1-17, 2017.

PAVLATOS, Odysseas; PAGGIOS, Ioannis. Management accounting practices in the Greek hospitality industry. **Managerial Auditing Journal**, v. 24, n. 1, p. 81-98, 2009.

PERREN, Lew; GRANT, Paul. The evolution of management accounting routines in small businesses: a social construction perspective. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, 391-411, 2000.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. O suporte das incubadoras brasileiras

para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, p. 419-430, 2006.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 83-107, 2009.

REIS, Antonio Marcos; TEIXEIRA, Aridélmo José Campanharo. Utilização de artefatos de contabilidade gerencial nas sociedades cooperativas agropecuárias de Minas Gerais e sua relação com porte e desempenho financeiro. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 7, n. 4, p. 355-371, 2013.

REVELLINO, Silvana; MOURITSEN, Jan. The multiplicity of controls and the making of innovation. **European Accounting Review**, v. 18, n. 2, p. 341-369, 2009.

SAGAZ, Carla Amarelho; BEUREN, Ilse Maria; MORAES, Mário Cesar Barreto. Um enfoque na satisfação quanto à utilização de instrumentos de gestão em indústrias de grande porte no Estado de Santa Catarina. **BASE. Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 3, n. 2, p. 164-175, 2006.

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

SANTOS, Vanderlei dos.; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

STOROPOLI, José Eduardo; BINDER, Marcelo Pereira; MACCARI, Emerson Antônio. Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 36-51, 2013.

SULAIMAN, Maliah.; AHMAD, Nik Nazili; ALWI, Norhayati. Management accounting practices in selected Asian countries: A review of the literature. **Managerial Auditing Journal**, v. 19 n. 4, p. 493-508, 2004.

TOMS, Steven. Financial control, management control and accountability: evidence from the British Cotton Industry, 1700-2000. **Accounting, Organization and Society**, v.30, n. 7, p. 627-53, 2005.

UTZIG, Mara Jaqueline Santore; BEUREN, Ilse Maria. Relação entre uso interativo do sistema de controle gerencial e diferentes modelos de gestão de inovação. **RAI. Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 4, p. 260-286, 2015.

VEDOVELLO, Conceição; FIGUEIREDO, Paulo N. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-19, 2005.

VOGEL, Jaime; WOOD JR., Thomaz. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do estado de São Paulo: em estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 2, p. 117-140, 2012.

ZELNY, Milan. **Multiple criteria decision making**. New York: McGraw-Hill, 1982.