

Análise institucional em empresas incubadas: novas empresas e plano de negócio

Institutional analysis in incubated companies: new companies and business plan

Análisis institucional en empresas incubadas: nuevas empresas y plan de negocios

DOI: 10.55905/ijsmtv10n3-018

Originals received: 04/17/2024

Acceptance for publication: 05/07/2024

Geraldo Magela Rodrigues de Vasconcelos

Doutor em Administração

Instituição: Universidade Federal de São del-Rei (UFSJ) - campus CTAN
Endereço: Av. Visconde do Rio Preto, S/N, Colônia do Bengo, Prédio Direito,
São João del-Rei – MG, CEP: 36300-000

E-mail: gmr@ufs.edu.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7562-3638>

Gustavo Melo Silva

Doutor em Sociologia

Instituição: Universidade Federal de São del-Rei (UFSJ) - campus CTAN
Endereço: Av. Visconde do Rio Preto, S/N, Colônia do Bengo, Prédio Direito,
São João del-Rei – MG, CEP: 36300-000

E-mail: gustavomelo@ufs.edu.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6431-1594>

RESUMO

O estímulo à abertura e ao desenvolvimento de novos negócios ganhou um impulso relevante com a incubação e procedimentos para análise da viabilidade de empreendimentos. Neste trabalho o objetivo foi analisar as pressões institucionais experimentadas por empresas que passaram por processo de incubação, nomeadamente quanto à elaboração de Plano de Negócio. Metodologicamente, na busca de uma abordagem empírica, utilizou-se pesquisa qualitativa, com análise de conteúdo, tendo sido realizadas entrevistas em profundidade com seis empresas graduadas e três incubadoras de empresas, onde as empresas se graduaram. Concluiu-se que a utilização pelas empresas do Plano de Negócio é revestida de aspectos institucionais, com pressões coercitivas e normativas sobre as empresas e empreendedores, das quais a principal provém das próprias incubadoras de empresas.

Palavras-chave: empreendedorismo, Plano de Negócio, institucionalismo, incubadoras, empresas de base tecnológica.

ABSTRACT

Encouraging the opening and development of new businesses gained significant momentum with the incubation and procedures for analyzing the feasibility of undertakings. In this work, the objective was to analyze the institutional pressures experienced by companies that went through the incubation process, namely regarding the elaboration of the Business Plan. Methodologically, in the search for an empirical approach, qualitative research was used, with content analysis, with in-depth interviews being carried out with six graduated companies and three business incubators, where the companies graduated. It was concluded that the use of the Business Plan by companies is covered by institutional aspects, with coercive and normative pressures on companies and entrepreneurs, the main one coming from the business incubators themselves.

Keywords: entrepreneurship, Business plan, institutionalism, incubators, technology-based companies.

RESUMEN

El fomento de la apertura y desarrollo de nuevos negocios cobró un importante impulso con la incubación y los procedimientos de análisis de la viabilidad de los emprendimientos. En este trabajo el objetivo fue analizar las presiones institucionales que experimentaron las empresas que atravesaron el proceso de incubación, particularmente en lo que respecta a la elaboración de un Plan de Negocios. Metodológicamente, en la búsqueda de un enfoque empírico, se utilizó la investigación cualitativa, con análisis de contenido, y se realizaron entrevistas en profundidad a seis empresas graduadas y tres incubadoras de empresas, donde se graduaron las empresas. Se concluyó que el uso por parte de las empresas del Plan de Negocios está cubierto por aspectos institucionales, con presiones coercitivas y normativas sobre las empresas y emprendedores, la principal de las cuales proviene de las propias incubadoras de empresas.

Palabras clave: emprendimiento, Plan de Negocio, institucionalidad, incubadoras, empresas de base tecnológica.

1 INTRODUÇÃO

Uma pesquisa rápida na internet, em mecanismos de buscas, retorna uma quantidade significativa de livros tratando da preparação de plano de negócio, inclusive com títulos bastante sugestivos, como “Plano de Negócios – Seu Guia Definitivo” (Dornelas, 2016) e “O Guia Definitivo do Plano de Negócios” (Sturely, 2011), porém, de autores diferentes. Afinal, qual é o guia definitivo?

Com essa miríade de publicações, inclusive em revistas de negócios, temos que

Os planos de negócio, por si só, quase se tornaram um novo setor da indústria, com consultores, contadores, advogados, professores, organizadores de competição, editores impressos, editores on-line, financiadores, investidores e banqueiros, todos competindo por parte da ação. (Lange *et al*, 2007, p. 5, **tradução nossa**).

Entretanto, as pesquisas relativas à eficácia da elaboração de planos de negócio por empreendedores iniciantes têm apresentado resultados ambíguos. Por exemplo, Delmar e

Shane (2003) encontraram que a elaboração de planos de negócio facilita as atividades de organização das firmas e o lançamento de produtos, e reduz riscos inerentes aos negócios. Mas ponderam que o plano de negócio não é condição suficiente para o sucesso das novas firmas. Além disso, o conteúdo dos planos e sua implementação podem ter importante papel de influenciar essas variáveis.

Lange *et al*. (2007) encontraram que firmas que elaboraram plano de negócio (PN, daqui em diante) não superaram aquelas que iniciaram sem um planejamento pré-inicial. O fato de terem elaborado plano de negócio não fez diferença sobre vendas, lucro líquido e número de funcionários, indicadores utilizados para análise, comparando-se com as empresas que iniciaram sem um plano de negócio.

Essa ambiguidade já havia sido identificada por Schwenk e Shraeder (1993), em relação ao planejamento estratégico. Para Boyd (1991) há sempre problemas com outras variáveis que podem ter efeito moderador no desempenho, as quais não são consideradas. Burke, Fraser e Greene (2010), por exemplo, encontraram que a relação de planos de negócio com desempenho das empresas está associada ao contexto em que as empresas operam. Greene e Hopp (2017) encontraram, ainda, que há relacionamento positivo entre PN formal e alcance de viabilidade.

Argumenta-se, finalmente, que empreendedores e empresas elaboram PN em função de múltiplas pressões institucionais, normativas e coercitivas (Dimaggio; Powell, 1983; Meyer; Rowan, 1977), num processo tomado como certo (Meyer; Rowan, 1977), oriundo de fontes diversas – revistas de negócios, instituições de apoio, instituições de ensino etc. - (Honig; Karlsson, 2013; Honig; Karlsson, 2004; Karlsson; Honig, 2007). Especificamente em relação a este trabalho, há pressões que têm como origem as incubadoras de empresas pelas quais passaram as empresas pesquisadas.

Considerando essa discussão, a questão orientadora deste trabalho é buscar entender e descrever, à luz da teoria institucional, as pressões exercidas sobre empresas incubadas para a elaboração de Plano de Negócio, investigando se os empreendedores utilizaram, e ainda utilizam, essa ferramenta e como percebem sua eficácia.

Dessa forma, buscou-se verificar se os empreendedores elaboraram planos de negócio e em que fase dos negócios; conhecer as exigências das incubadoras a respeito da elaboração de PNs, analisando pressões sofridas para a adoção dessa ferramenta, tanto da incubadora quanto de outras fontes, e identificando as origens dessas pressões.

Este trabalho tem relevância pois não se encontraram nas bases de dados SCOPUS, EBSCO, SCIELO e SPELL trabalhos publicados no Brasil que associam empreendedorismo e elaboração de plano de negócio, associados a aspectos institucionais ou desempenho. Ferreira, Loiola e Gondim (2017), inclusive, afirmam que planejamento é pouco explorado em estudos de empreendedorismo no Brasil. Considere-se, ainda, que o número de trabalhos que analisam institucionalismo e empreendedorismo tem crescido significativamente nos últimos anos, especialmente nas revistas científicas que tratam especificamente de empreendedorismo e criação de novos negócios, por exemplo, revisões de Su, Zhai e Karlsson (2017) e Bruton, Ahlstrom e LI (2010), com artigos utilizando métodos quantitativos e qualitativos.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: além dessa introdução, na segunda e terceira seções apresenta-se o referencial teórico. Nessas seções procurou-se oferecer um panorama das pesquisas em empreendedorismo e plano de negócio e institucionalismo, pois não há, conforme abordado anteriormente, trabalhos nessa linha de pesquisa publicados no Brasil. A seguir, apresenta-se o método de pesquisa, seguido da análise e descrição de dados. Finalmente, na última seção, há as discussões e as considerações finais.

2 EMPREENDEDORISMO E PLANO DE NEGÓCIO

Afirma-se que há poucas evidências de que o plano de negócios afeta positivamente o desempenho de novos negócios (Honig; Karlsson, 2013). Além disso, Kraus, Harms e Schwarz (2008) afirmam que a relação entre planos estratégicos e o

sucesso das empresas é apenas parcialmente positiva, sendo, ainda, que a frequência do controle dos planos estratégicos não está associada ao negócio ser bem-sucedido. Além disso, não há argumentos suficientes para relacionar a elaboração de PN ao sucesso de novos negócios (Gruber, 2007). Esse autor sugere que o planejamento de novos negócios deve ser realizado sabendo exatamente o que planejar, em vez de planejar por planejar, havendo uma escolha a ser feita entre as atividades do planejamento (Gruber, 2007).

Sugere-se, também, que diferentes públicos (capital de risco, *angels* etc.) enfatizam aspectos diferentes do PN (Mason; Stark, 2004), alguns preferindo analisar o mercado e outros, o plano financeiro. Para os autores, o PN não deve ser o mesmo para todos os públicos (“*onesizefitsall*”, no original, p. 228). E ainda, afirma-se que a elaboração de PN está associada ao desempenho operacional e ao desempenho subjetivo - estar no controle do negócio e sentir-se satisfeito com ele (Osiyevskyy; Costa; Madill, 2016).

Alega-se, também, que as características dos proprietários-gerentes, notadamente nível superior de educação, experiência de trabalho anterior em uma empresa de médio ou grande porte e administração de negócios em outros setores, têm forte associação com a elaboração de PN (Richbell; Watts; Wardle, 2006), sendo importantes para explicar a presença ou não de PN na pequena empresa.

Nesse sentido, assevera-se que não há evidências da relação entre o fato de os fundadores terem alguma capacitação em gestão empresarial com a propensão maior a preparar PN do que fundadores sem essa capacitação (Honig; Karlsson, 2013), e que a propensão à elaboração de planos de negócios independe do setor de atuação das empresas (Honig; Karlsson, 2013).

Inclusive, empreendedores potenciais se envolvem mais em atividades de planejamento do que empreendedores mais experientes, que já possuem seus negócios (Ferreira *et al*, 2017). Também se encontrou que indivíduos mais instruídos e mais experientes preparam PN (Greene; Hopp, 2017). Mas tanto Honig e Karlsson (2004) quanto Politis, Winborg e Dahlstrand (2010) encontraram que fundadores de empresas que tiveram educação em negócios não produzem planos de negócio.

Argumenta-se que o planejamento de negócios para novos empreendedores, bem como a indústria editorial que se encarrega de sua divulgação, parece ter tomado

elementos ideológicos. É como se uma nova ideia de negócio ou intenção sem um plano de acompanhamento ou não é viável ou é condenado ao fracasso, uma consequência da falta de compromisso por parte do empreendedor (Honig, 2004).

Essa abordagem se funda na teoria institucional que sugere que a institucionalização é um processo social em que comportamentos são tomados como certos (Meyer; Rowan, 1977) e as organizações tendem a se desenvolver de forma isomórfica, mimética (Dimaggio; Powell, 1983). A institucionalização é a ideia de que valores e normas sociais estáveis impõem restrições às alternativas de ação e rotinas comportamentais adequadas a contextos específicos de interação social. Os processos de decisão são contínuos, sendo o início arbitrário, que é definido pelo tomador de decisões. As decisões de mercado envolvem um sistema de interesses para resolução de conflitos e de escassez de recursos, ou seja, uma organização como um sistema, essencialmente como uma coalizão dos participantes, com a definição de suas ordens de preferências, que consiste em metas, objetivos organizacionais (Cyert; March, 1964).

A instituição tem dois aspectos fundamentais, que são a redução de incertezas e a legitimação de crenças e valores organizacionais para com a sociedade maior (Prates, 2000). A instituição é uma tipificação não só da ação, mas também dos atores, que pressupõe que cada ator seja capaz de produzir as ações do outro, liberando os indivíduos de uma considerável fonte de tensão. A institucionalização é a submissão ao controle social e a reciprocidade das ações pelos atores (Berger; Luckmann, 1990).

No caso do fenômeno do empreendedorismo, especificamente em relação à sua principal ferramenta de planejamento, o PN, os empreendedores sofrem pressões institucionais de agências governamentais, do setor em que vão atuar e de instituições de ensino para sua elaboração (Honig; Karlsson, 2004, Karlsson; Honig, 2007). Mais especificamente ainda, em relação a instituições de apoio (agências de apoio a empreendedores e incubadoras de empresas, por exemplo) as pressões institucionais, coercitivas, são exercidas uma vez que exigem o plano de negócio como condição para que o empreendedor possa obter algum tipo de assistência (Honig; Karlsson, 2004, Karlsson; Honig, 2007).

Nessa argumentação, sugere-se que a elaboração de plano de negócio é um ato simbólico, a fim de obter legitimidade, mantendo suas operações afastadas do plano de negócio (Karlsson; Honig, 2009), pois ele apresenta informações sobre o negócio, de tal forma que contribui para que o empreendimento adquira legitimidade, podendo ser considerado como uma estratégia para essa aquisição (Aldrich; Fiol, 1994). Além disso, a legitimidade oferece meios para superar as fraquezas de ser novo – “*liability of newness*”, no original (Stinchcombe, 2000).

Reitera-se, ainda, que o planejamento em firmas empreendedoras é consequência dessas pressões internas e externas, e não uma consequência de um desejo de melhorar o desempenho (Stone; Brush, 1996). Busca-se legitimidade, ao aceitar regras, princípios, normas e padrões de como as coisas são feitas (Aldrich; Fiol, 1994). Pode-se, também, se apresentar como aceitação social, adequação e conveniência (Zimmerman; Zeitz, 2002).

Nesse sentido, bancos e investidores, por exemplo, não consideram o plano de negócio essencial para tomada de decisão (Karlsson; Honig, 2009) ou avaliam que o plano financeiro, contido no plano de negócio, é o que possui menor relevância para efeito de decisão de investir (Marques; Souza; Costa Junior, 2015). Karlsson e Honig (2009) encontraram que nenhum dos negócios pesquisados, localizados em incubadoras de empresas de universidades, implantaram seus planos de negócio.

Assim, o planejamento pré-inicial gera benefício simbólico, pois legitima a proposta de criação do negócio e melhora a comunicação dos empreendedores com diversos públicos interessados no negócio, principalmente investidores (Castrogiovanni, 1996), apesar do plano de negócio, ou financeiro, não ser relevante para a tomada de decisão.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste trabalho utilizou-se o estudo de caso múltiplos (Yin, 2001), de natureza qualitativa, como método de pesquisa, sendo adequado para realizar descrições e classificações (Bonoma, 1985, Eisenhardt, 1995), pois pretendeu-se descrever as pressões para elaboração de PN pelos novos negócios de base tecnológica em incubadoras de

empresas. O objetivo não é o de prover generalizações estatísticas a respeito das conclusões, até por serem os estudos qualitativos em sua maioria e, portanto, inapropriados para tal fim (Miles; Huberman, 1994; Numagami, 1998). O estudo de casos múltiplos permite aumentar as possibilidades de realizar generalizações analíticas (Yin, 2001), na medida em que obriga o pesquisador a procurar saber mais sobre suas descobertas e as possíveis aplicações em outros contextos (Miles; Huberman, 1994). O estudo de caso é, também, sugerido como apropriado para a análise de empresas nascentes (Hite, 2003).

Das muitas fontes de evidências disponíveis para o entendimento de determinado fenômeno – entrevistas, análise de documentação, registro em arquivos, observação direta e observação participante – (Eisenhardt, 1989), optou-se pelas entrevistas.

Para a coleta e análise de dados foi elaborado roteiro semiestruturado, baseado em Karlsson (2005) e Karlsson e Honig (2009), que contemplam a análise das principais variáveis a respeito de PN e os aspectos institucionais.

As entrevistas foram realizadas com os sócios-fundadores das empresas graduadas em incubadoras de base tecnológica localizadas em Minas Gerais (MG), no período de maio a setembro de 2018. Além disso, buscando compreender melhor a trajetória dessas empresas, também se realizou entrevistas com os gerentes de três das quatro incubadoras contactadas das quais as empresas pesquisadas fizeram parte. Das seis empresas, cinco se graduaram em incubadoras que foram também entrevistadas. Uma empresa se graduou em uma incubadora que não se dispôs a conceder entrevista.

O roteiro elaborado foi dividido em duas partes. Na primeira parte levantaram-se informações sobre as empresas e do responsável entrevistado. Já na segunda parte buscou-se traçar a trajetória dessas empresas durante seu período de pré-incubação – se ocorreu –, incubação e graduação.

Uma grande dificuldade com que se defrontam os pesquisadores diz respeito ao número de casos a ser utilizado em estudos qualitativos. Eisenhardt (1989) sugere que se tenha entre quatro e dez casos. Para a autora, um número inferior a quatro casos torna difícil gerar alguma teoria e os dados empíricos podem ser pouco convincentes. Por outro lado, acima de 10 casos o volume de dados e sua complexidade implicam sérias

dificuldades para pesquisadores. Neste trabalho foram analisadas seis empresas e três incubadoras.

A seleção das empresas se deu por meio do contato com quatro incubadoras, que tornou disponível uma relação de todas as empresas graduadas na incubadora. A seguir, foram selecionadas empresas graduadas, com no máximo cinco anos de graduação. Essa escolha buscou garantir que os entrevistados pudessem ainda ter na memória detalhes dessa fase do negócio.

As entrevistas foram realizadas de três formas distintas - ligação telefônica, videochamada isolada ou conjunta com a troca de e-mails, que, quando aplicáveis, tiveram duração aproximada de 30min e autorização para gravação, tendo sido unânime a solicitação de não serem identificadas. Tal forma de coleta de dados foi necessária, pois as empresas e as incubadoras se localizam em quatro cidades de MG, o que facilitou tal atividade e os entrevistados não se opuseram à utilização desses meios.

As entrevistas realizadas por meio de videochamada e ligação telefônica foram gravadas, com autorização dos entrevistados, para que fosse possível realizar a transcrição e análise de dados. Após a transcrição passou-se à análise de dados. Procurou-se identificar similaridades e diferenças entre os casos estudados (Miles; Huberman, 1994; Eisenhardt, 1995) a partir de análises intercasos realizadas de diferentes maneiras, aprofundando o entendimento do objeto de estudo, reforçando a teoria (Miles; Huberman, 1994) e provendo descrições (Eisenhardt, 1995).

Tanto as empresas quanto as incubadoras solicitaram aos autores que seus nomes não fossem divulgados. Dessa forma, optou-se pela identificação dos atores por números cardinais. Para a análise dos dados foram utilizadas as categorias, pressões e fontes apresentadas na Quadro 1, abaixo.

Quadro 1 - Pressões e fontes institucionais

CATEGORIA DE FONTES	TIPO DE PRESSÃO ISOMÓRFICA	FONTE INSTITUCIONAL NO CONTEXTO DE NOVOS NEGÓCIOS
Literatura	Normativa	Literatura de empreendedorismo
Profissões	Normativa	Contadores, Consultores de empresas,
Escolas	Normativa	Colegas/professores
Organizações	Coercitiva	Bancos, capitalistas de risco
Governo	Coercitiva	Requisito para obter assistência
Instituições de apoio e	Normativa/coercitiva	Requisito para obter assistência
Pares	Mimética/normativa	Outras empresas iniciantes

Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de Karlsson (2005)

Há que se notar, ainda, que as próprias incubadoras sofrem pressões normativas e coercitivas, também, para exigir a adoção do PN pelas empresas, seja de outras incubadoras, seja da ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (MODELO CERNI - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos),

Entretanto, como este trabalho analisa as empresas que passaram por incubadoras, as pressões sobre estas não são objeto de análise. Como é possível notar na Figura 1, as empresas sofrem pressões das incubadoras. Sendo assim, optou-se por incluir as incubadoras nas entrevistas, a fim de identificar essas pressões sofridas pelas empresas.

4 EMPRESAS E INCUBADORAS: PERFIL ORGANIZACIONAL E OS MITOS RACIONAIS INSTITUÍDOS PELAS INCUBADORAS

A pesquisa entrevistou dirigentes de 6 empresas e de 3 incubadoras. Por um lado, as empresas abordadas estão localizadas em quatro cidades distintas de Minas Gerais e atuam em diversos setores.

A empresa 1 atuava no setor do agronegócio. Ao ingressar na Incubadora 3, em 2010, o objetivo era claro: obter recursos físicos e financeiros para desenvolver e alavancar seus negócios. Ela tinha dois anos de atuação, mas precisava de estrutura para desenvolver melhor seus produtos e buscavam investidores. Acreditaram, assim, que o processo de incubação poderia conduzi-los a esse objetivo.

Essa empresa foi fundada no ano de 2008, mediante uma ideia de dois cientistas da computação: “Resolvemos trabalhar com processamento digital de imagens atuando no agronegócio, setor até então deficiente de tecnologia. Escolhemos o café como o mercado alvo e descobrimos quatro anos depois que nossa melhor área de atuação seria sementes” (Empresário 1). Afirma, ainda, que “Após nove anos de atuação, nos tornamos a empresa com maior conhecimento em sistemas de análise de imagens do Brasil” (Empresário 1).

A empresa 2 atuava com o desenvolvimento de *software* e venda de suprimentos de informática. Decidiu, posteriormente, concentrar-se em desenvolvimento de telecomunicações, que era um produto totalmente novo e dependia de muita dedicação e recursos financeiros dos sócios. Em razão disso, participaram do processo de incubação. Foi aprovada em 2012, e iniciou suas atividades na incubadora em abril de 2013. Após quatro anos, a empresa se graduou.

A empresa 3 foi fundada em 2009 e aprovada em 2010 para incubação, e desenvolvia tecnologias de culturas florestais. Sua motivação para integrar uma incubadora foi a busca por auxílio em gestão: “a ideia já existia, mas faltava conhecimento sobre empreendedorismo e achamos que a incubadora poderia nos auxiliar” (Empresário3). Durante o período de incubação, ampliou os serviços oferecidos. Em 2015 a empresa se expandiu, para outro segmento, pois “... estabeleceu-se uma parceria para oferecimento de cursos de pós-graduação à distância...” (Empresário3).

A empresa 4 atuava no mercado de redes sem fio e redes de fibra ótica, e graduou-se pela incubadora 4, sendo essa a incubadora que não concedeu entrevista. No caso dessa empresa, todo processo de estruturação e desenvolvimento da ideia ocorreu dentro da própria incubadora, em função da estrutura oferecida para desenvolver o produto inicial. Iniciou sua atuação com um único produto e hoje conta com mais de 60 produtos. Após estabilizar-se, graduou-se no início de 2015. Atualmente, a entrevistada garante que eles vêm crescendo e se tornando cada vez mais especializados nos serviços que prestam.

A empresa 5, graduada pela incubadora 1, era especializada em automação e controle de informações gerenciais de diversos setores e utilizam o RFID (*radio frequency identification* – identificação por rádio frequência) como uma das tecnologias

para desenvolver os serviços. A ideia inicial do negócio, aprovada para incubação, era de um software de cronometragem esportiva a céu aberto tanto para corrida como para bicicleta. Com a inviabilidade financeira descoberta ao realizar o planejamento financeiro do negócio, os sócios optaram por aplicar a tecnologia RFID onde houvesse demanda. Com as informações de inviabilidade inicial, a empresa buscou desenvolver serviços mais personalizados, na busca de clientes que investissem no desenvolvimento de novos produtos. Com o redirecionamento de atuação, os serviços oferecidos passaram a ser: automação para controle de produção industrial; instalações de CPDs para área financeira; controle de acesso; sistema Web para gestão empresarial; vendas online (*e-commerce*).

A empresa 6 oferecia serviços de nutrição animal e já estava estabelecida antes do processo de incubação. O interesse pela incubação veio da necessidade de reestruturação percebida pelos sócios. Após quatro anos de mercado, ingressou na Incubadora 3, em 2010. Permaneceu incubada por 6 anos, um período relativamente mais longo que as demais empresas, tendo em vista que foi uma das primeiras empresas a serem recebidas pela incubadora, que também estava em fase de estruturação. Durante o período de incubação, a empresa se redesenhou, expandiu suas áreas de pesquisa, seus serviços e produtos, e iniciou pesquisas na área agrícola.

Por outro lado, foram contactadas 4 incubadoras de empresas, todas ligadas a universidades ou centros de pesquisa. Apenas uma delas não concedeu entrevista para este trabalho. As demais são associadas à Anprotec e adotam o Modelo CERNI, mesmo não sendo certificadas.

A incubadora 1 se localiza no interior de Minas Gerais e possui programas de pré-incubação e de incubação. A pré-incubação tem duração de seis meses e tem como objetivo transformar as ideias dos empreendedores em negócios, ao passo que a incubação tem prazo de três anos. Exige-se que a empresa seja de base tecnológica e elabore um plano de negócios (PN) e plano financeiro. A incubadora oferece um guia e acompanhamento para elaboração de PN e plano financeiro. O guia contempla os principais pontos de um PN, tais como Capacidade Empresarial, Plano Financeiro, Plano de Marketing, Estratégias etc. O PN deve ser apresentado a uma Banca Interna e, caso aprovado, é apresentado um *pitch* para uma Banca Externa, seguido de entrevista.

Também localizada no interior de Minas Gerais, a Incubadora 2 é ligada a um centro de inovação. Exige, em sua segunda fase de seleção, a apresentação de PN, e na primeira fase, exige a apresentação de pré-propostas. O PN deve ser apresentado para consultores internos e/ou externos, tendo os candidatos no máximo 30 minutos para essa apresentação. Oferece, também, um roteiro para elaboração de PN.

A Incubadora 3 tem por objetivo apoiar e fomentar novas empresas de base tecnológica, nas áreas de Agronegócio, Biotecnologia, Gestão Ambiental e Tecnologia de Informação. Possui programa de pré-incubação. Nessa fase são preparados projetos, protótipos de negócios, para ingressar, posteriormente, na incubadora. Exige a apresentação de um PN no ato da inscrição e o candidato deve fazer uma apresentação para uma Comissão Examinadora. A Incubadora oferece uma estrutura para elaboração de PN, não diferindo dos demais modelos mencionados por outras incubadoras.

As incubadoras, podem ser compreendidas como organizações estruturadas para proporcionar às empresas incubadas, em conjunto, uma homogeneidade de estruturas, cultura e produção (Dimaggio e Powell, 1983). E, até mesmo, f, as incubadoras podem ser compreendidas como um sistema, essencialmente como uma coalizão dos participantes, com a definição de suas ordens de preferências, que consistem em metas e objetivos organizacionais (Cyert e March, 1964)

As incubadoras exigem um PN para incubação. Uma delas exige, ainda, *Business Model Canvas*, Matriz SWOT, organograma e Planilha de Planejamento Financeiro. Afirmam que a exigência do PN é tanto para orientação da incubadora, para análise de viabilidade do negócio e posterior incubação, quanto para os empresários gerirem seus negócios. As incubadoras oferecem um modelo para sua elaboração. Para Berger e Luckmann (1990), as práticas de busca de instrumentos de racionalidade e minimização de riscos de mercado podem estimular as origens institucionais das incubadoras no campo do empreendedorismo por meio destes procedimentos operatórios, que são decorrentes da instituição de um hábito, no caso, o desenvolvimento de PN, que forma um padrão que é feito da mesma maneira e com o mesmo esforço econômico. A institucionalização das incubadoras e de seus instrumentos de gestão (Berger e Luckmann, 1990), exige legitimação, e deve ser explicada e justificada a partir de suas definições e correlações com autoridade e conhecimento via integração social das empresas incubadas. No campo

do empreendedorismo e da incubação de empresas, a linguagem dos PNs e demais procedimentos administrativos são algumas das bases de transmissão de sentidos simbólicos e do papel dos atores com a necessidade de legitimação das organizações pesquisadas que, como veremos, podem ser objetivadas por meio dos processos sociais necessários para incubação (Berger e Luckmann, 1990).

5 INCUBAÇÃO, GRADUAÇÃO E UTILIZAÇÃO DO PN NA PERSPECTIVA DOS DIRIGENTES

Pela trajetória das empresas, percebe-se que pertenciam a realidades distintas. Apesar de tomarem uma direção semelhante, alguns empreendedores já possuíam bagagem profissional e decidiram incubar por acreditarem que, por meio da incubação, o negócio atingiria melhores resultados. Outros optaram pelo auxílio da incubadora desde o início da formação da ideia da empresa.

A visão que os empresários têm sobre o ambiente que as incubadoras propiciam aos incubados, bem como sua estrutura, bagagem de conhecimento empresarial e a rede de contatos que poderia ser estabelecida, foram os principais fatores que levaram os empresários a incubar suas empresas. Além disso, cabe destacar, também, que a influência de pessoas próximas, e que conheciam ou tiveram contato anteriormente com a incubadora, foi um fator influenciador em alguns casos.

A maioria das empresas que participou da pesquisa não passou pela pré-incubação. Das seis empresas pesquisadas, apenas duas participaram desse estágio. Buscando compreender o objetivo das incubadoras com a pré-incubação, observou-se que elas utilizam essa fase do processo como forma de auxílio para elaboração do PN. Além disso, as duas empresas que passaram por uma pré-incubação reconheceram o PN como importante para a trajetória da empresa.

Tal observação se apresenta condizente quando o entrevistado da Empresa 5 reconhece o PN como parte fundamental do processo:

Então, se a gente não seguisse um planejamento de execução provavelmente a gente estaria atirando pedra para todo lado aqui e não acertando em absolutamente nada. E um plano de negócios ele é o... ele é o caminho que a gente tem que percorrer escrito no papel (Entrevistado 5).

Por outro lado, tem-se as incubadoras que optam por não trabalhar de forma tão próxima à empresa nesta fase de construção do PN, sendo ele apenas uma exigência do edital de incubação. Neste caso, nota-se que as empresas não atribuem tanta importância a esta ferramenta em relação ao desenvolvimento da empresa.

Apesar de todas as incubadoras exigirem o PN como parte do processo, uma vez que o encaram como ferramenta fundamental na formação da ideia e no planejamento da empresa, algumas dessas, mesmo tendo elaborado o Plano, não se envolveram com essa ferramenta, abandonando-a após a graduação, em razão de despende muito tempo para ser acompanhada. Segundo o entrevistado da Empresa 2: “porque o plano de negócio é uma ferramenta muito extensa”. A empresa optou por utilizar o Canvas, porque é “muito mais objetivo e é um estágio anterior do plano de negócio, trazendo uma ideia muito mais clara do produto” (Entrevistado2).

Para ilustrar, veja-se a visão do entrevistado da Empresa 6, quando questionado sobre as consequências de não escrever um PN: “Eu não vejo muitas consequências hoje. É claro que, se queremos expandir mais nosso mercado, precisamos nos alinhar e colocar no papel nossas ideias, mas a empresa não fica em desvantagem por isso” (Entrevistado6).

Com relação à elaboração do PN, pode-se constatar seu objetivo para as incubadoras por meio da fala do entrevistado da Incubadora 1:

“Nosso plano de negócio não tem o intuito de ser algo para inglês ver. Ele tem um intuito de ser algo que realmente a empresa possa utilizar como ponto de partida para o planejamento estratégico e, a partir daí, realizar todas as ações necessárias para atingir os objetivos e lá no final do plano dela de incubação”. (Entrevistado Incubadora 1)

Apesar do objetivo apresentado pela incubadora, observou-se nas entrevistas que apenas uma das empresas afirma continuar utilizando a ferramenta. Além disso, nenhuma das empresas aponta ter tido um acompanhamento próximo da incubadora em relação à utilização do PN durante o tempo que permaneceu incubada. O que leva a compreender que apesar de algumas empresas apontarem esse planejamento inicial como importante,

muitas vezes a intenção do PN fica de lado, por não existir de fato essa cobrança tão próxima. Por isso é importante apresentar, também, a visão da Incubadora 2 em relação ao acompanhamento que é oferecido às empresas:

“O que eu posso dizer, assim, é que toda a teoria é muito interessante, a gente tem todos esses processos muito bem desenhados, mas a prática desse apoio às empresas não é tão simples assim, algumas empresas muitas vezes não conseguem atingir os objetivos que são traçados [pela incubadora]”.
(Entrevistado Incubadora 2)

Por outro lado, a visão apresentada pela Incubadora 3 merece destaque, uma vez que afirma que a elaboração do PN está mais relacionada ao benefício e auxílio à própria instituição do que às empresas que ela recebe.

“A exigência se dá em relação à metodologia, por abranger todos os aspectos, ou quase todos, quando se fala em modelagem de negócios. Aí, o plano de negócio entra só para a gente saber da tecnologia, até mesmo para os avaliadores conseguirem avaliar do que se trata a ideia e se ela realmente tem cunho tecnológico” (Entrevistado Incubadora 3).

Levando em consideração que muitas empresas incubadas não utilizavam o PN antes de participar do processo, procurou-se abordar na pesquisa um ponto relacionado a como as incubadoras introduziram a ferramenta no processo de incubação. Para isso, foi investigado se as empresas participaram de alguma oficina ou treinamento, oferecidos ou não pela incubadora, para construção do documento e auxílio no planejamento da empresa.

Para isso, buscou-se entender como acontecia o processo de desenvolvimento e acompanhamento do PN. No caso da incubadora que oferece pré-incubação, o empresário entrevistado da Empresa 5 relata ter um “Formulário específico de inscrição, e nele tem todos os passos de um plano de negócio que a gente monta”. Apesar de receber um modelo de PN a ser seguido no edital de inscrição, o entrevistado da Empresa 5 afirma haver um auxílio da incubadora em relação à elaboração: “a pré é cheia de workshops, né, então, entre os workshops tem um de plano de negócios, modelagem de negócios e tudo mais. Então, a pré-incubação deixa a gente com todo material pronto para gente inscrever a empresa na incubação” (Entrevistado 5).

Já no caso da incubadora que não adota a pré-incubação, um dos entrevistados relata não ter recebido nenhum treinamento, o que se evidencia na afirmativa do entrevistado: “Não teve pré-incubação, a gente só teve a oportunidade de abertura do edital e buscamos pelo nosso conhecimento de mercado formular o nosso Plano de Negócio” (Entrevistado 6).

Apesar de as incubadoras serem uma influência para as empresas em relação à elaboração do PN, até por ser uma exigência dos editais, algumas empresas buscaram outras ferramentas mais simples para traçar planos de ação e estratégias, uma vez que se mostraram mais interessantes para elas após a graduação.

Além do Canvas, outro método utilizado por um dos empresários é o PN de forma fracionada, definindo apenas um planejamento estratégico ou elaborando uma espécie de PN para cada produto da empresa para depois condensá-los nos resultados totais obtidos. Essas variantes determinam a forma com que cada empresa se molda, e se adapta à sua realidade as influências recebidas da incubadora.

Dentre as principais fontes de pesquisa das empresas, acerca do modelo adequado para elaboração do PN, está o SEBRAE. Apenas uma das empresas entrevistadas não citou ter utilizado o modelo ou alguma informação disponibilizada pelo site da instituição como auxílio para seu Plano. As empresas não mantiveram contatos pessoais com profissionais do SEBRAE. Houve apenas consultas no site da instituição.

Por fim, cabe destacar recursos intangíveis obtidos pelas empresas com a participação em programas de incubação. A empresa 4, por exemplo, menciona o fato de ter tido a possibilidade de realizar contatos importantes para o início dos negócios – networking, nas palavras do entrevistado. Também, a empresa 2 obteve “[...] visibilidade, credibilidade, para o produto, que ainda não havia nem nascido” (Entrevistado 2). Já para a empresa 1: “O ponto crucial para o processo de incubação foi a obtenção de uma estrutura inicial de baixo custo e possível maior visibilidade frente investidores” (Entrevistado 1).

6 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou a elaboração de Planos de Negócio por empresas que passaram por processo de incubação. Além disso, averiguou-se as pressões sofridas por essas empresas para que adotassem aquela ferramenta – PN – como instrumento de planejamento inicial do negócio e de gestão, sendo uma escolha unânime por parte das incubadoras ao exigir das empresas sua elaboração.

O Plano de Negócios é a ferramenta mais adotada no processo de incubação, tanto na seleção dessas empresas, quanto para a orientação das incubadoras e das empresas incubadas em relação ao seu planejamento.

A institucionalização dessa ferramenta no cenário das incubadoras pode ser uma resposta para tanto. Isso acontece com o PN, já que existe uma explicação ou justificativa para seu uso, ou seja, são atribuídos significados à ferramenta, como a sua própria funcionalidade para a incubadora ao incorporar a ferramenta no processo de incubação. Entretanto, para Prates (2000), a institucionalização do PN nos processos de seleção de incubadoras busca a redução de incertezas e a legitimação de crenças e valores organizacionais. Os PNs foram instituídos em organizações, conforme Cyert e March (1964), em processos de evolução e com a mensuração explícita de alguns critérios, o que pode viabilizar para as organizações o aprendizado, sejam elas incubadoras ou empresas incubadas.

Essa institucionalização pode ou não ser absorvida pelas empresas incubadas. O que se destaca é a relação da incubadora com a utilização do PN, estabelecendo uma pressão coercitiva sobre as empresas para execução do PN. Este é cercado de significados para a incubadora, como a própria função de ser uma ferramenta de acompanhamento de gestão, que vislumbra oferecer uma melhor visão do processo e das metas a serem alcançadas.

Porém, o mais importante a ser destacado é que não necessariamente esta ferramenta é adotada pelas incubadoras por ser a mais correta ou assertiva para as empresas, apesar de haver sempre uma literatura por trás que a respalda. Fica claro nas entrevistas, conforme apresentado, que o uso do PN se tornou habitual, tomado como certo (Meyer; Rowan, 1977). Essas crenças e entendimentos podem provir do estado, de

profissões e de associações, levando as empresas a adotar comportamentos e imitar receitas de sucesso (Reddy; Rao, 1990). A análise de incubadoras e empresas incubadas apresentadas neste trabalho apontam para que –, quanto mais se deriva a estrutura de uma organização de mitos institucionalizados, mais se mantém a ostentação de confiança, satisfação e boa-fé, internas e externas (Meyer; Rowan, 1977)

Dessa forma, entende-se que existe um padrão entre as incubadoras, para adotarem o PN como a principal ferramenta de planejamento de negócios. Percebe-se, assim, uma pressão coercitiva, uma vez que há instituições com capacidade de moldar comportamentos, visto que existe uma aceitação social de que o PN é uma ferramenta relevante no desenvolvimento da empresa (Aldrich; Fiol, 1994).

Inclusive, incubadoras associadas à Anprotec e que buscam adotar o Modelo Cerne, têm de elaborar e exigir das empresas o PN, tornando clara essa pressão coercitiva (Dimaggio; Powell, 1983, Scott, 1995) sobre as organizações. O segundo fator está ligado à legitimação e status (Meyer; Rowan, 1977, Zucker, 1977).

As incubadoras de empresas, todas ligadas a universidades e centros de pesquisa, possuem legitimidade. Dessa forma, outros atores econômicos, clientes, fornecedores e investidores, entendem que essas instituições possuem mecanismos, ou metodologias, que proporcionam às empresas incubadas legitimidade e credibilidade suficientes para que negócios possam vir a ser realizados. De acordo com a teoria institucional, as organizações obtêm reconhecimento, legitimidade, status e recursos por meio de suas ligações com instituições (Meyer; Rowan, 1977; Scott; Meyer, 1991), na medida em que operam de acordo com normas e expectativas do ambiente. Ressalte-se, ainda, que essa legitimidade é importante para empresas iniciantes, em função das fraquezas de ser novo – “liability of newness”, no original (Stinchcombe, 2000).

Dessa forma, enfatizando novamente, há uma reprodução de comportamentos tomados como certos, com as representações simbólicas afetando as interpretações dos atores individuais a respeito do mundo, levando a regularidades estruturais e limitando cognitivamente os atores (Zukin; DiMaggio, 1990). Duas empresas optaram por incubar exatamente buscando legitimação, pela credibilidade oferecida pela incubadora para lançar produtos ou perante investidores. Além disso, uma terceira empresa menciona a possibilidade de desenvolver contatos.

Verificou-se, assim, que as três incubadoras analisadas exigem, via editais, para a participação no processo de seleção, a apresentação de um PN. Configura-se, conforme apresentado, tanto uma pressão coercitiva (editais) para sua elaboração, quanto uma pressão normativa, pois os representantes das incubadoras entrevistadas afirmam que o PN é um importante instrumento de planejamento.

Além das pressões exercidas pelas incubadoras, identificou-se dois casos em que outras instituições exigiram/exigiriam a elaboração de PN para que as empresas obtivessem financiamento (BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais) e subvenções (CNPQ e FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais).

No entanto, essas pressões não foram assimiladas por todas as empresas analisadas. Apenas uma dessas empresas ainda utiliza o PN como instrumento de gestão. As demais ou não utilizam ou adotaram outras ferramentas, principalmente aquela conhecida como Canvas.

Este trabalho representa uma contribuição importante para o estudo do empreendedorismo e da ferramenta de planejamento e gestão denominada Plano de Negócio. Conforme mencionado na Introdução, os autores deste trabalho não encontraram trabalhos que analisam PN e institucionalismo publicados no Brasil.

Dessa forma, parece ser procedente afirmar que essa abordagem do empreendedorismo, pela lente do institucionalismo, pode ser uma linha de pesquisa promissora, tanto no nível micro (organizacional) quanto no nível meso (campo organizacional) e macro (social e do Estado). Conforme mencionado anteriormente, nas principais publicações internacionais sobre empreendedorismo, há um crescimento, nos últimos anos, dessa abordagem nesses níveis de análise, o que não ocorre no Brasil. Assim, pesquisas futuras são recomendadas.

Sugere-se, também, que se inclua em pesquisas futuras a análise da principal associação do setor de incubadoras, Anprotec, e seu programa de certificação, Cerne, que exige a elaboração de PN pelas incubadoras/empresas. Parece que, com a implantação da certificação Cerne pelas incubadoras, pode haver pressões normativas e coercitivas para a utilização de determinadas ferramentas de gestão, impondo uma racionalidade, não se levando em consideração as especificidades de regiões, empreendedores, setores

industriais e estágio de desenvolvimento das empresas. Sugere-se, também, a realização de pesquisas quantitativas.

Como este trabalho não analisou as incubadoras de empresas, apenas as pressões exercidas por elas sobre as empresas incubadas, seriam convenientes, ainda, trabalhos que aprofundem o real papel das incubadoras na sociedade. Há evidências de que é necessário pesquisar desempenho de incubadoras (Serra, Serra, Ferreira; Fiates, 2011, Ahmad; Thornberry, 2018), além do mencionado real papel dessas organizações na sociedade, pois acredita-se que seus benefícios para a sociedade não sejam significativos (Tondolo; Borges, Pereira; Silva, 2016). Além disso, Ahmad e Thornberry (2018) sugerem que as incubadoras de empresas têm, inerentemente, um desacoplamento estrutural (Meyer; Rowan, 1977), e “a própria atividade é desconectada de seus impactos reais” (Ahmad; Thornberry, 2018, p. 1206, tradução nossa).

Este trabalho apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, há de se mencionar o fato de que, em função da conveniência para o desenvolvimento da pesquisa, pesquisou-se empresas e incubadoras apenas do Estado de Minas Gerais. Talvez em outras regiões do país tais pressões possam apresentar distinções. Além disso, cabe ressaltar que pesquisas qualitativas não proveem possibilidades de realizar generalizações estatísticas.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, A. J.; THORNBERRY, C. On the structure of business incubators: decoupling issues and the mis-alignment of managerial incentives, **The Journal of Technology Transfer**, v. 43, n. 5, p. 1190–1212, 2018.
- ALDRICH, H. E.; FIOLE, C. M. . Fools rush in? The institutional context of industry creation, **Academy of Management Review**, v. 19, n.4, p. 645-670, 1994.\
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**: Tratado de Sociologia do Conhecimento. 8^a ed. Petrópolis: Vozes, 1990.
- BONOMA, T. . Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 12, p. 199-208, 1985.
- BOYD, B. K. . Strategic planning and financial performance: A meta-analytic review. **Journal of Management Studies**, v. 28, n.4, p. 353–374, 1991.
- BRUTON, G. D.; AHLSTROM, D.; & LI, H. L. . Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 3, p. 421–440, 2010.
- BURKE, A.; FRASER, S.; GREENE, F. J. . The Multiple Effects of Business Planning on New Venture Performance, **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 391-415, 2010.
- CASTROGIOVANNI, G. J. . Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages, **Journal of Management**, v. 22, n. 6, p. 801-822, 1996.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. . The Behavioral Theory of the Firm: A Behavioral Science – Economics Amalgam. In: COOPER, W.W.; LEAVITT, H.J.; SHELLY II, M.W. (ed.). **New Perspectives in Organization Research**. New York, John Wiley, p. 289-299, 1964.
- DELMAR, F.; SHANE, S. . Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures, **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 3, p. 385–410, 2004.
- DELMAR, F.; SHANE, S. Does business planning facilitate the development of new ventures? **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 12, p. 1165–1185, 2003.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. . The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.
- DORNELAS, J.. **Plano de Negócios Seu Guia Definitivo** – o passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso, São Paulo: Empreende, 2016.
- EISENHARDT, K. . Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.

FERREIRA, A. S. M.; LOIOLA, E.; GONDIM, S. M. G. Motivations, business planning, and risk management: entrepreneurship among university students. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 14, n. 2, p.140-150, 2017.

GIBSON, B.; CASSAR, G.. Longitudinal Analysis of Relationships Between Planning Performance in Small Firms, **Small Business Economics**, v. 25, n. 3, p. 207-222, 2005.

GREENE, F. J.; HOPP, C.. Are formal planners more likely to achieve new venture viability? A counterfactual model and analysis, **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 11, p 36–60, 2017.

GRUBER, M. . Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective, **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 6, p. 782–807, 2007.

HITE, J. M. . Patterns of multidimensionality among embedded network ties: a typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms. **Strategic Organizations**, London, v. 1, n. 1, p. 9-49, 2003.

HONIG B.; KARLSSON, T.). Institutional forces and the written business plan. **Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 29–48, 2004

HONIG, B. . Entrepreneurship education: Toward a model of contingency-based business planning. **Academy of Management Learning and Education**, v. 3, n. 3, p. 258–273, 2004.

HONIG, B.; KARLSSON, T. . An institutional perspective on business planning activities for nascent entrepreneurs in Sweden and the US, **Administrative Sciences**, v. 3, n. 4, p. 266–289, 2013.

HONIG, B.; SAMUELSSON, M. Data replication and extension: A study of business planning and venture-level performance, **Journal of Business Venturing Insights**, v. 1, n. 2, p. 18–25, 2014.

KARLSSON, T.. Business Plans in New Ventures: An Institutional Perspective. Ph. D. **Dissertation**, Jönköping University, Jonkoping, Sweden. Recuperado em 10 de setembro de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/277862828_Business_Plans_in_New_Ventures_An_Institutional_Perspective, 2005.

KARLSSON, T.; HONIG B.. Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan, **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 1, p. 27–45, 2009.

KARLSSON, T.; HONIG, B. . Norms surrounding business plans and their effect on entrepreneurial behavior, **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 27, n. 22, p. 1-11. Recuperado em 17 de agosto de 2017, de <http://digitalknowledge.babson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=fer>, 2007.

KRAUS, S.; HARMS, R.; Schwarz, E. Strategic business planning and success in small firms, **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 8, n. 4, p. 381-396, 2008.

KRAUS, S.; SCHWARZ, E. The role of pre-start-up planning in new small business, **International Journal of Management and Enterprise Development**, v. 4, n. 1, p. 1-17, 2007.

LANGE J. E. *et al.* Pre-Startup Formal Business Plans and Post-Startup Performance: A Study of 116 New Ventures, **Venture Capital Journal**, v. 9, n. 4, p. 1-20, Recuperado em 26 de junho de 2017, de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1269484, 2007.

LUMPKIN, G. T.; SHRADER, R. C.; Hills, G. E.. Does Formal Business Planning Enhance the Performance of New Ventures? In REYNOLDS, P.D. *et al.* (eds) **Frontiers of Entrepreneurship Research**, p. 180-189. Recuperado em 26 de junho de 2017, de https://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers98/VII/VII_A/VII_A.html, 1998.

MAHDJOUBI, D.; GIBSON, D. V. Formal business plans as myth and ceremony: Education and practical implications, **World Technopolis Review**, v. 4, n. 4, p. 222-237, 2015.

MARQUES, V. A., SOUZA, A. A. de; COSTA JUNIOR, A. F. da. . Os critérios de avaliação utilizados no processo decisório dos fundos de investimentos em capital empreendedor, **Revista de Administração UFSM**, v. 8, n. 2, p. 317-340, 2015.

MASON, C.; STARK, M. What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels, **International Small Business Journal**, v. 22, n. 3, p. 227-248, 2004.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MILES, M.; HUBERMAN, A. M.. **Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook**. London: Sage, 1994.

NUMAGAMI, T. The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies. **Organization Science**, v. 9, n. 1, p. 2-15, 1998.

ORTON, J.D.; WEICK, K.E. . Loosely coupled systems: a reconceptualization, **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 203-23, 1990.

OSIYEVSKYY, O.; COSTA, S. F.; MADILL, C.M., Business sense or subjective satisfaction? Exploring the outcomes of business planning comprehensiveness in the SME context, **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 17, n. 1, p. 15-30, 2016.

PEREIRA, B. A. Modelos de negócios no processo de incubação de empresas, In: Encontro Nacional da ANPAD, XLI, 2017, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo/SP: ANPAD, 2017.

- POLITIS, D.; WINBORG, J.; DAHLSTRAND, L. Å. . Exploring the resource logic of student entrepreneurs, **International Small Business Journal**, v. 30, n. 6, p. 659–683, 2010.
- PRATES, A. A. P. Organização e Instituição no Velho e Novo Institucionalismo. In: RODRIGUES, S. B. e CUNHA, M. P. (eds.). **Novas Perspectivas na Administração de Empresas**. São Paulo: Ed. Iglu, p. 90-105, 2000.
- REDDY, N. M.; RAO, M. V. H. The industrial market as an interfirm organization. **Journal of Management Studies**, v. 27, n. 1, p. 43-59, 1990.
- RICHBELL, S.; WATTS, H. D.; WARDLE, P. Owner-managers and business planning in the small firm, **International Small Business Journal**, v. 24, n. 5, p. 496-514, 2006.
- SCHWENK, C. R.; SHRAEDER, C. B. Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 17, n. 3, p. 53–62, 1993.
- SCOTT, W.; MEYER, J. The organization of societal sectors. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. The University of Chicago Press, Cap. 5, p. 108-42, 1991.
- SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- SERRA, B. *et al* . Fundamental factors for the performance of technology based incubators. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, 221-247, 2011.
- SHANE, S.; DELMAR, F. Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 6, p. 767–785, 2004.
- STINCHCOMBE, A. L. Social structure and organizations, in BAUM, J. A. C.; DOBBIN, F. (ed.) **Economics Meets Sociology in Strategic Management** - Advances in Strategic Management, 17, p. 229-259, Emerald Group Publishing Limited, 2000.
- STONE, M. M.; BRUSH, C. G. Planning in ambiguous contexts: the dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy, **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 8, p.633-652, 1996.
- STURELY, R. **O Guia Definitivo do Plano de Negócios**. Planejamento Inteligente para Executivos e Empreendedores, Porto Alegre: Bookman, Ed. 2, 2011.
- SU, J.; ZHAI, Q.; KARLSSON, T. Beyond Red Tape and Fools: Institutional Theory in Entrepreneurship Research, 1992-2014, **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 41, n. 4, p. 505-531, 2017.
- TONDOLO, L. P. *et al*. Incubadoras de empresas: muitos investimentos públicos, muito barulho. E os resultados? **Revista Gestão e Planejamento**, v. 17, n. 2, 298-313, 2016.
- YIN, R. . **Estudo de caso – planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUSUF, J.-E. (Wie). Impact of start-up support through guided preparation, **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v. 3, n. 1, p. 72-95, 2014.

ZIMMERMAN, M. A.; ZEITZ, G. I. . Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy, **Academy of Management Review**, v. 27, n. 3, p. 414-31, 2002.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**. v. 42, n. 5 , p. 726–43, 1977.

ZUKIN, S.; DIMAGGIO, P. Introduction. In: ZUKIN, S.; DiMAGGIO, P. (Ed.) **Structures of capital** – The social organization of the economy. Cambridge: Cambridge University Press, p. 1-36, 1990.