**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE**
**DARCY RIBEIRO – UENF**
**CENTRO DE CIÊNCIAS DO HOMEM – CCH**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COGNIÇÃO E LINGUAGEM – PPGCL**

# INCUBADORAS DE EMPRESAS:
## o plano de negócios das incubadoras e sua relação com a análise do discurso empreendedor

**JOÃO BATISTA RODRIGUES JUNIOR**

**CAMPOS DOS GOYTACAZES – RJ**
**MARÇO – 2017**

# INCUBADORAS DE EMPRESAS:
# o plano de negócios das incubadoras e sua relação com a análise do discurso empreendedor

**JOÃO BATISTA RODRIGUES JUNIOR**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Cognição e Linguagem do Centro de Ciências do Homem, da Universidade Estadual do Norte Fluminense como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Cognição e Linguagem.**

**Orientador: Prof. Dr. Carlos Henrique Medeiros de Souza**
**Coorientadora: Prof.ª Dr.ª Fernanda Castro Manhães**

**CAMPOS DOS GOYTACAZES – RJ**
**MARÇO – 2017**

FICHA CATALOGRÁFICA

Preparada pela Biblioteca do CCH / UENF

021/2017

R696 Rodrigues Júnior, João Batista.

Incubadoras de empresas : o plano de negócios das incubadoras e sua relação com a análise do discurso empreendedor / João Batista Rodrigues Júnior. – Campos dos Goytacazes, RJ, 2017.

95 f. : il
Bibliografia: f. 88 – 92.

Dissertação (Mestrado em Cognição e Linguagem) – Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Centro de Ciências do Homem, 2017.
Orientador: Carlos Henrique Medeiros de Souza.
Coorientadora: Fernanda Castro Manhães.

1. Incubadoras. 2. Empreendedorismo. 3. Análise do Discurso. I. Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro. II. Título.

CDD – 658.42

**INCUBADORAS DE EMPRESAS:**
**o plano de negócios das incubadoras e sua relação com a análise do discurso empreendedor**

**JOÃO BATISTA RODRIGUES JUNIOR**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Cognição e Linguagem do Centro de Ciências do Homem, da Universidade Estadual do Norte Fluminense, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Cognição e Linguagem.**

APROVADO: 31 de março de 2017.

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Dr. André Fernando Uebe Mansur (Informática na Educação – UFRGS)
Instituto Federal Fluminense – IFFluminense *campus* Campos Centro

Prof. Dr. Jefferson Cabral Azevedo ( Cognição e Linguagem – (UENF)
Universidade Estacio de Sá campus Macaé

Prof. Dr.ª Eliana Crispim Franca Luquetti (Letras – UFRJ)
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro – UENF

Prof.ª Dr.ª Rosalee Santos Crespo Istoe (Saúde Coletiva, Fio Cruz)
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro – UENF

Prof.ª Dr.ª Fernanda Castro Manhães (Educação – UAA)
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro – UENF
(Coorientadora)

Prof. Dr. Carlos Henrique Medeiros de Souza (Comunicação – UFRJ)
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro – UENF
(Orientador)

Dedico este trabalho à Caroline, Thaís e Tayná,
paixões da minha vida.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.
(Cora Coralina)

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me proporcionar esta experiência transformadora em minha vida.

À minha mãe Ivanete Macedo, por ter sido a principal incentivadora neste desafio.

À minha esposa Caroline Cabral, que entendeu quando precisei me ausentar e me apoiou nos momentos difíceis.

Às minhas filhas Thais e Tayná, por serem a base de toda minha inspiração.

A toda minha família, e aos amigos que acreditaram e me incentivaram.

À minha empresa, na figura dos meus pais do coração Marcio e Regina, por permitirem que eu me ausentasse para conclusão deste mestrado.

Ao meu orientador Professor Dr. Carlos Henrique Medeiros de Souza, que me transmitiu o seu conhecimento com muita paciência.

À minha coorientadora, professora Dr.ª Fernanda Castro Manhães, que me auxiliou em todos os momentos de dúvidas e que me ajudou a organizar todo o trabalho.

À professora Dr.ª Rosalee Istoe, que me auxiliou nos momentos iniciais de produção e defesa do projeto para o mestrado.

Ao Professor Dr. Sérgio Arruda de Moura que contribuiu muito na elaboração deste trabalho.

À professora Dr.ª Eliana Crispim F. Luquetti, que me auxiliou no desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-graduação em Cognição e Linguagem da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro – UENF.

A Capes pela bolsa auxílio concedida, que foi de grande ajuda para que pudesse me dedicar aos estudos e à elaboração da dissertação durante o Mestrado.

## RESUMO

RODRIGUES JUNIOR, João Batista. **Incubadoras de empresas:** o plano de negócios das incubadoras e sua relação com a análise do discurso empreendedor. Campos dos Goytacazes, RJ: Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro – UENF, 2017.

A presente dissertação teve como proposta analisar a relação entre a execução do plano de negócios e a prática do Empreendedorismo nas empresas incubadas e graduadas, por meio da Análise do Discurso (AD). Partiu-se do ponto de vista que o discurso como uma noção de ideologia, sustentada por construções sociais, promove uma linguagem que não é neutra e nem transparente, em que o empreendedor representa a imagem do fiador do discurso do empreendedorismo. A partir dessa metodologia, pôde-se responder: de que forma o plano de negócios desenvolvido pelas empresas incubadas refletem sua atuação no mercado? O plano de negócios apresentou-se como um discurso do Empreendedorismo, utilizado pela incubadora de empresas – que inicialmente orienta a construção de tal plano –, como imprescindível para atuação do empreendedor no mercado, como destacada na hipótese deste estudo, para tratar dos objetivos específicos: o empreendedorismo foi abordado por meio de um histórico no Brasil, servindo como parâmetro de comparação entre os conceitos apresentados e o discurso do empreendedor incubado. No decorrer do estudo, foi apresentado o histórico e a evolução das incubadoras de empresas no Brasil que, da mesma forma, contribuíram com esta análise, considerando como fundamental toda estrutura física, consultorias e visão de negócios que oferecem ao empreendedor. Além disso, buscou-se conhecer os comportamentos e o discurso dos empresários que participaram do processo de incubação na incubadora de empresas. Partindo disso, pôde-se chegar a algumas conclusões: a elaboração do plano de negócios apresenta-se como um alicerce para o negócio, além de oferecer suporte à tomada de decisão no empreendimento, diminuindo os erros e aumentando as possibilidades de êxito. Este estudo justifica-se por servir de base para o planejamento de qualquer tipo de negócio.



Palavras-chave: incubadoras; Empreendedorismo; Análise do Discurso.

## ABSTRACT

RODRIGUES JUNIOR, João Batista. **Incubators of companies:** the business plan of the incubators and its relation with the discourse analysis entrepreneur. Campos dos Goytacazes, RJ: Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro – UENF, 2017.

This dissertation has the proposal to analyze the relationship among the business plan execution and the Entrepreneurship practice in incubated and graduated companies, through Discourse Analysis. From the standpoint that discourse as an ideology notion, supported by social constructs, promotes a language that is neither neutral nor transparent, where the entrepreneur represents the image of entrepreneurship discourse guarantor. From this methodology, it can be answered: in what way the business plan developed by incubated companies, reflect their market performance. The business plan presented itself as an Entrepreneurship discourse, used by the companies` incubator that initially guides its construction, as essential for the entrepreneur's performance in market, as highlighted in this work hypothesis, to deal with the specific objectives: Entrepreneurship was treated through a history in Brazil, serving as comparison parameter between the concepts presented and the incubator entrepreneur discourse. Throughout the study, the history and evolution of incubators business in Brazil were presented, which, in the same way, contributed to this analysis, considering as fundamental all the physical structure, consultancies and business vision that they offer to the entrepreneur. In addition, efforts have been made to know the behaviors and the discourse of the entrepreneurs who participated in the incubation process in incubator business, so we can come to some conclusions: the of the business plan elaboration presents itself as a foundation for the business, in addition to supporting decision making in the enterprise, reducing errors and increasing the success chances. This study is justified as a basis for the planning of any business type.



Keywords: incubators; Entrepreneurship; Discourse Analysis.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de oportunidade como % TEA dos países participantes do GEM agrupados segundo a fase de desenvolvimento econômico[1] - 2015.....25
Gráfico 2 – Taxa de Crescimento do PIB, de Desemprego e Taxas de Empreendedorismo por Oportunidade e por Necessidade como proporção da Taxa de Empreendedorismo Inicial - 2002:2015.....26
Gráfico 3 – Evolução das incubadoras no Brasil de 1990 a 2016.....34
Gráfico 4 – Quantidade de incubadoras no Brasil.....37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise histórica do desenvolvimento do empreendedorismo .....19
Quadro 2 – Incubadoras no Brasil, em 2012 .....32
Quadro 3 – Comparativo dos estudos da Anprotec, 2012 e 2016 .....33
Quadro 4 – Categorias de incubadoras .....38
Quadro 5 – Descrição das chamadas públicas PNI para incubadoras de empresas entre o período 2002 – 2012 (Editais FINEP e CNPq) .....43
Quadro 6 – Modelo de maturidade do CERNE .....46
Quadro 7– Vertentes do modelo de melhores práticas para incubadoras .....49
Quadro 8 – Modelo de plano de negócios .....55

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Número de incubadoras e montante de recursos de editais PNI por região .....42
Figura 2 – Número de incubadoras e montante de recursos de emendas PNI por região .....45
Figura 3 – Curso de Plano de negócios da incubadora ABC .....75

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC - Incubadora de empresas
AD - Análise do Discurso
ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
AIE - Aparelhos Ideológicos de Estado
ARE - Aparelhos Repressores de Estado
CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos
CERTI - Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EG - Empreendedores Graduados
EUA - Estados Unidos da América
GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*
MEI - Micro Empreendedor Individual
MCT - Ministério de Ciência Tecnologia
MCTI - Ministério de Ciência Tecnologia e Inovação
NBIA - *National Business Incubation Association*
PCF - Partido Comunista Francês
PIB - Produto Interno Bruto
PNI - Programa Nacional de Incubadoras
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TEA - Taxa de Empreendedores Iniciais

**SUMÁRIO**

CONSIDERAÇÕES INICIAIS ..... 15
1 UM BREVE RECORTE HISTÓRICO SOBRE A CONCEITUAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO ..... 18
1.1 Características do empreendedor ..... 21
1.2 Motivação do Empreendedorismo para iniciantes ..... 23
1.3 Modelos de Empreendedorismo no Brasil ..... 27
2 BREVE HISTÓRICO DAS INCUBADORAS NO BRASIL ..... 30
2.1 Setores de atuação das incubadoras brasileiras ..... 36
2.2 Fomento para as incubadoras no Brasil ..... 41
2.3 Panorama das principais práticas em incubadoras no Brasil ..... 48
2.4 Empreendedorismo e incubadoras ..... 52
2.5 O plano de negócios das incubadoras ..... 54
2.6 O canvas como ferramenta de modelagem de negócio ..... 57
3 ANÁLISE DO DISCURSO: ALGUNS PRESSUPOSTOS ..... 58
3.1 O discurso e a ideologia ..... 59
3.2 A noção de discurso ..... 61
3.3 O interdiscurso empreendedor ..... 62
3.4 A perspectiva do empreendedor a partir do ethos ..... 64
3.4.1 O ethos e o fiador do discurso empreendedor ..... 65
4 METODOLOGIA DA PESQUISA ..... 67
4.1 Universo da pesquisa ..... 67
4.2 Sujeitos e amostra da pesquisa ..... 68
4.3 Tipo da Pesquisa ..... 69
4.3.1 Quanto à natureza ..... 69
4.3.2 Abordagem do problema ..... 69
4.3.3 Do ponto de vista dos objetivos ..... 70
4.3.4 Do ponto de vista dos procedimentos técnicos ..... 70
4.4 Instrumentos da pesquisa ..... 71
4.5 Aspectos éticos ..... 72
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS ..... 73
5.1 O plano de negócios e o desenvolvimento do empreendedor incubado ..... 73
5.2 O discurso empreendedor da incubadora de empresas ABC ..... 76
5.3 O discurso do Empreendedorismo ..... 77
5.4 O discurso dos empreendedores graduados ..... 79
CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 84
REFERÊNCIAS ..... 88
APÊNDICE I ..... 93
APÊNDICE II ..... 95

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Podemos perceber em meio a uma economia instável do país em que vivemos, vários empreendedores iniciando seus empreendimentos e encerrando-os em menos de três anos de negócio. Isso acontece, muitas vezes, por falta de planejamento e conhecimento específico sobre o negócio e o mercado. Por outro lado, há empresas que crescem e se desenvolvem em meio a este cenário brasileiro.

O tema proposto me desperta interesse pelo fato de ser administrador de empresas e professor universitário dos cursos de Administração e Recursos humanos. Além disso, minhas formações nas áreas de *coaching* e programação neurolinguística me movem a acreditar que o empreendedorismo possui padrões que, quando seguidos, podem influenciar os resultados das organizações empresariais.

Percebe-se que o número de pequenas e médias empresas vem crescendo de forma significativa para a economia do Brasil. Nesse sentido, observa-se, nesta última década, uma tendência para a implementação de incubadoras de empresas que oferecem suporte para empreendedores que possuem ideias e projetos de negócios, mas não sabem como implementá-los.

Aqui se entende como incubadora de empresas um espaço organizado para receber empreendedores iniciais ou que desejem reformular seus empreendimentos. Pode-se atribuir o mesmo sentido de uma incubadora hospitalar, por oferecer condições estratégicas e suporte para os primeiros passos do negócio.

Percebe-se o surgimento desse modelo de negócios em paralelo com o crescimento das pequenas e médias empresas no Brasil. Em 2014, elas representavam um montante de mais de cinco milhões de empresas, e um volume de aproximadamente 369 incubadoras. Importa ressaltar que uma incubadora de empresas pode atender a vários empreendedores ao mesmo tempo, seja um empreendedor por necessidade ou um empreendedor por oportunidade.

Percebe-se que todo negócio surge da concepção de um ideal projetado mentalmente pelo empreendedor. Portanto, o desafio de uma incubadora de empresas é transformar esse ideal em um plano de negócios que resulte em lucro, seja por meio da venda de produtos ou prestação de serviços. Alguns autores apontam que, por meio das estratégias aplicadas pela incubadora, a empresa seja

conduzida para os resultados esperados. Com isso, acredita-se que o plano de negócios pode materializar as ideias e transformá-las em uma empresa lucrativa.

Se por um lado, ter um plano de negócios pode ser o caminho ideal para o alcance dos objetivos organizacionais, por outro lado, o mercado é altamente mutável e exige do empreendedor a capacidade de lidar com situações que fogem ao controle da empresa, atribuindo ao empreendedor um papel fundamental na execução do planejamento. Nesse sentido, destacam-se algumas características do empreendedor que, para autores como Dolabela (1999) e Sebrae (2013; 2016), podem ser aprendidas com cursos e treinamentos. São elas: iniciativa, organização, coragem, persistência, resiliência, foco, planejamento, determinação, e gostar de correr riscos. Considera-se, dessa forma, que o empreendedor não é somente o indivíduo que pretende iniciar um negócio, mas qualquer pessoa que possua e pratique tais comportamentos.

O pesquisador Dornelas, em seus estudos, afirma que qualquer funcionário pode ser um intraempreendedor ao ser criativo em suas funções no trabalho. A partir desse ponto de vista, pode-se perceber que o empreendedorismo possui um discurso próprio que modela a imagem do empreendedor e este, ao mesmo tempo, apresenta-se como fiador desse discurso de empreendedorismo, a partir do momento que se orienta por ele.

A pesquisa teve como **objetivo geral** analisar a relação entre a execução do plano de negócios e a prática do empreendedor das empresas incubadas e graduadas. **Especificamente**, pretendeu-se:

a) Retratar o Empreendedorismo no Brasil e seus desdobramentos;

b) Identificar a trajetória, os conceitos e modelos de Incubadora no Brasil; e

c) Avaliar o plano de negócios proposto por uma incubadora para as empresas incubadas, com recorte na Análise do Discurso.

Tendo em vista o exposto, à luz da teoria Análise do Discurso (AD), este estudo teve como objetivo analisar a relação existente entre incubadoras, empreendedores, empresas e o plano de negócios. Para contribuir com tal análise, este trabalho contou com três etapas: no primeiro o Empreendedorismo foi abordado por meio de um histórico no Brasil, servindo como parâmetro de comparação entre os conceitos apresentados e o discurso do empreendedor incubado. Em outra etapa, foi apresentado o histórico e a evolução das incubadoras

de empresas no Brasil, considerando como fundamental toda estrutura física, consultorias e visão de negócios oferecidas ao empreendedor. Já na terceira etapa, por meio dos conceitos e fundamentos da Análise do Discurso, buscou-se conhecer os comportamentos e o discurso dos empresários que participaram do processo de incubação na incubadora de empresas.

A partir desses levantamentos, surgiu a seguinte **questão-problema**: de que forma o plano de negócios desenvolvido pelas empresas incubadas refletem sua atuação no mercado? Nesse sentido, partimos da hipótese de que o plano de negócios é imprescindível para o empreendedor na graduação da empresa no mercado.

Esta pesquisa se **justifica** a partir da necessidade de compreender as dificuldades encontradas pelo empreendedor inicial, que busca apoio no modelo de incubadoras, no processo de inserção mercado, na maturação e no seu sucesso.

Acredita-se que as empresas constroem um discurso empreendedor em sua fase embrionária. Tal discurso, em forma de projeto ou plano de negócios, em muitos casos acaba por não se sustentar na fase prática do negócio, haja vista a interação do negócio com o mercado, os clientes, os funcionários, e o perfil do próprio empreendedor.

A pesquisa apresenta relevância para a sociedade, especificamente para pessoas com perfil empreendedor que desejam abrir um novo negócio, oferecendo informações que poderão facilitar esse processo. Da mesma forma, servirá como fonte de informações para futuras pesquisas no contexto acadêmico e empresarial.

# 1 UM BREVE RECORTE HISTÓRICO SOBRE A CONCEITUAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO

O Empreendedorismo tem se apresentado como um fenômeno que estimula o crescimento e desenvolvimento de empreendimentos a partir de ideias simples, como por exemplo, uma nova forma de vender um produto, ou a abertura de uma empresa que não exista no mercado, mas atenda uma necessidade existente. Os empreendedores inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, extraindo os melhores benefícios de suas inovações.

Na Idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Esse indivíduo não assumia grandes riscos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país (DORNELAS, 2001).

A relação entre assumir riscos e empreendedorismo começa a ser percebida no século XVII, quando o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. Como geralmente os preços eram prefixados, a possibilidade de obter lucro ou prejuízo era de exclusividade do empreendedor. No século XVIII, o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo. Um exemplo foi o caso das pesquisas referentes à eletricidade e à química, de Thomas Edison. Elas só foram possíveis com auxílio de investidores que financiaram os experimentos (CHIAVENATO, 2004).

No século XX, o empreendedor era o mesmo que um gerente. Ou seja, era um funcionário que organizava e operava uma empresa para lucro pessoal. Em meados do século XX, estabeleceu-se a noção de empreendedor como inovador. A função de empreender passou a ser transformar ou revolucionar o padrão de produção, produzir um novo produto ou um bem antigo de forma diferente, gerando uma nova comercialização para os produtos (HISRICH, 2004).

Pode-se obter uma ideia da evolução histórica do Empreendedorismo por meio do Quadro 1.

| Idade Média | Séculos XVII e XVIII | Séculos XIX e XX | Séculos XX e XXI |
|---|---|---|---|
| O empreendedor:<br>• Gerenciava grandes projetos de produção;<br>• Não assumia riscos; e<br>Usava capital do governo | O empreendedor:<br>• Estabelecia acordos contratuais com o governo; e<br>Passou a assumir riscos | O empreendedor é confundido com gerentes e administradores | O empreendedor possui iniciativa, criatividade, capacidade de planejar e muita inovação |

**Quadro 1 –** Análise histórica do desenvolvimento do empreendedorismo
Fonte: Adaptado de Hisrich, 2004.

Dornelas (2005) apontou que o Empreendedorismo começou a surgir no Brasil na década de 1990, especialmente com a criação de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX). Segundo o autor, antes dessa criação, a nação não falava em Empreendedorismo, até porque os ambientes econômicos e político não eram propícios. Ele expõe que empreendedor é a pessoa que percebe uma oportunidade e com isso cria um negócio a fim de ganhar sobre ele, mediante riscos calculados. Foi um momento em que as incubadoras de empresas estavam em franco crescimento, assunto que abordaremos adiante. Ainda para Dornelas (2005), o empreendedor do século XXI deve possuir iniciativa, capacidade de planejamento, criatividade e inovação.

O empreendedor, segundo Chiavenato (2004, p. 5), é

> A pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado.

De acordo com o manual SEI Empreender (SEBRAE, 2012), a palavra “empreender” significa: decidir fazer alguma coisa pouco comum. Portanto, empreender significa buscar uma realização. O Brasil é um país de empreendedores que sonham com a criação do próprio negócio, contudo, a realização desse sonho

exige trabalho, conhecimento, talento, persistência, foco nos objetivos, comprometimento, além de atitude. Segundo Lira (2004, p. 29),

> A palavra empreendedor (entrepreneur) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. De acordo com autor, um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro, para vender as mercadorias deste. Enquanto o financiador era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia o papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais.

Dornelas (2001) enfatizou que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

Para Ikeda (1988), um empreendedor para ser bem sucedido, deve ter julgamento, perseverança e conhecimento do mundo, assim, como do negócio. Deve possuir a arte da superintendência e da administração. As características destacadas reúnem o perfil de um empreendedor, desde aspectos comportamentais até aspectos técnicos.

Schumpeter (1959, p. 72) enunciava:

> [...] a função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção pela exploração de uma invenção ou, mais genericamente, uma possibilidade tecnológica ainda não testada para a produção de novas mercadorias ou produção de algo já existente, mas de uma nova maneira; pelo descobrimento de novas fontes de suprimento de materiais ou nova distribuição para os produtos; e pela organização de uma nova indústria.

Ampliando o conceito, Schumpeter (1986) disse que “[...] o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias”. Para ele, o empreendedor deve ser inovador para se manter no mundo dos negócios, pois cada inovação torna ultrapassada as antigas maneiras de fazer negócios.

Corroborando esse conceito, Dolabela (1999) apontou que: “[...] o empreendedorismo envolve qualquer forma de inovação que tenha uma relação com a prosperidade da empresa”. O que se destaca dentro dessa definição é que o

Empreendedorismo torna-se fator primordial, para todas as empresas, sejam as já estabelecidas ou as novas, fazendo com que os negócios sobrevivam e prosperem num ambiente econômico e de mudanças, sejam elas: culturais, sociais ou geográficas. Segundo Dolabela (1999, p. 31),

> [...] fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões, países. Na verdade aprende-se a ser empreendedor pela convivência com outros empreendedores [...] o empreendedor aprende em um clima de emoção e é capaz de assimilar e experiência de terceiros.

A mudança é a única certeza no mundo dos negócios. O empreendedor sai na frente quando está em busca de algo novo. Aceita a mudança e a explora como sendo uma oportunidade. Ele cria algo novo, algo diferente, ele muda ou transforma valores, não restringindo o seu empreendimento a instituições exclusivamente econômicas. Ele é capaz de conviver com os riscos e incertezas envolvidos na decisão.

A inovação é uma das características primordiais do empreendedor e não podemos deixar de diferenciar, nesse momento, dois termos que por vezes são confundidos: criatividade e inovação (PETER DRUCKER, 1999). O empreendedor é aquele que cria novos negócios, mas também pode inovar em negócios que já existam: trata-se do chamado intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo. Outros estudos de Dornelas apresentam vários tipos de empreendedores, entre eles o empreendedor por necessidade e o empreendedor por oportunidade. A figura do empreendedor independente, aquele que cria do nada uma empresa é preconizada por Collins e Moore (1970, p. 85), ao mencionarem que:

> [...] construir uma organização como uma arte requer um treinamento longo e rigoroso; requer também algo mais: energia vigorosa e atividade intensa. Isto é real para homens que criam extensões organizacionais, mas especialmente verdade para aqueles que constroem organizações a partir do nada.

## 1.1 Características do empreendedor

O empreendedor é alguém que se encontra com algumas características que o diferenciam de um indivíduo não empreendedor. Ainda assim, nenhum

empreendedor criativo, nem um trabalho árduo e nem mesmo sorte são garantia de sucesso corporativo. Mesmo que todos esses elementos estejam presentes em certo grau num novo negócio, o elemento de sustentação que frequentemente falta é a mentalidade empreendedora. Este pode ser caracterizado como forte determinação com alto grau de audácia, confiança na intuição, assim como nas faculdades racionais, capacidade de pensar taticamente, e planejar estrategicamente o negócio (BATY, 1981).

Percebe-se que empreendedor é um indivíduo que apresenta várias características, que nem sempre se reúnem na mesma pessoa. Para Ikeda (1988), Filion (1999), Dornelas (2001), as principais características dos empreendedores são: inovação, liderança, capacidade de assumir riscos, independência, criatividade, necessidade de realização, orientação para resultados, habilidade para conduzir novas situações, iniciativa, capacidade de aprendizagem, aspectos técnicos relacionados ao negócio, formação complementar, identificação de novas oportunidades, resolução de problemas, gestão por objetivos, valorização do trabalho em equipe, visionarização, e tomada de decisões.

Contudo, nem sempre o novo negócio conhece o sucesso, chegando, inúmeras vezes, ao fracasso. Mesmo não alcançando sucesso, o empreendedor procura extrair do fracasso as oportunidades e a novamente adicionar mais inovação e criatividade, dando uma nova roupagem ao empreendimento (DORNELAS, 2001).

Para Dolabela (1999), as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas. A preocupação de identificar o perfil do empreendedor de sucesso auxilia no processo de aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas para se tornar um empreendedor de sucesso.

De acordo com Sebrae (2016), ser empreendedor não é condição exclusiva de empresários ou de quem está à frente dos negócios, tem a ver com atitudes que determinadas pessoas desenvolvem, a saber: iniciativa e coragem, visão estratégica, capacidade de liderança e capacitação constante.

A iniciativa e coragem consiste em colocar ideias em prática, implementando-as de maneira consciente, seja para colocar um novo produto ou serviço no mercado ou, ainda, com o objetivo de expandir seu negócio, planejar e realizar seus projetos, mudando de estratégia caso seja necessário. A visão estratégica é a capacidade de reconhecer quais as demandas do mercado, entender o perfil do cliente, saber qual

o posicionamento da empresa, avaliar vantagens e riscos, além de saber aproveitar as oportunidades.

A liderança, que diz respeito à distribuição das tarefas e funções para os funcionários mais aptos a desempenhá-las, ajuda a equipe a torna-se autogerenciável. O líder reconhece as aptidões de um funcionário e pode remanejá-lo para outra função que porventura poderá exercer com mais destreza e pôr fim à formação constante. Já se sabe que a capacidade empreendedora pode ser adquirida por meio de treinamentos. Por isso, investir na capacitação e no aprendizado tem sido uma característica bastante incentivada a quem deseja empreender ou ampliar seu negócio (SEBRAE, 2016).

Dolabela (1999, p. 12) considerou que, para aprender a empreender, faz-se necessário um comportamento proativo do indivíduo, o qual deve desejar "[...] aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção".

Filion (1999) estabeleceu um modelo com quatro fatores fundamentais para que uma ação seja empreendedora, visando a formação do profissional empreendedor, a saber: visão, energia, liderança e relações. Para o autor, a principal característica é a capacidade de criar relacionamentos, pois é a partir dessas relações que se obtém os conhecimentos fundamentais e necessários para o desenvolvimento das empresas, bem como as informações necessárias para a tomada de decisões e o conhecimento da realidade do mercado.

## 1.2 Motivação do Empreendedorismo para iniciantes

De acordo com estudo do *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM (2015), a motivação dos empreendedores iniciais pode ser gerada pela necessidade ou pela oportunidade. No primeiro caso, os empreendedores decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego, abrindo um negócio com a finalidade de gerar renda e garantir o seu sustento, visando basicamente a sua subsistência e de suas famílias. Já os empreendedores por oportunidade, identificam uma chance de negócio ou um nicho de mercado e decidem empreender mesmo possuindo outras alternativas de emprego e renda. A partir desse estudo foi possível decompor

a Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA) em duas taxas: a Taxa de Empreendedores por Necessidade e a Taxa de Empreendedores por Oportunidade.

Para Dornelas (2005), os empreendedores por necessidade são vítimas do modelo capitalista atual, pois não têm acesso à educação, aos recursos importantes e às mínimas condições para empreender de maneira estruturada. Suas iniciativas são simples, pouco inovadoras, geralmente não contribuem com impostos e acabam por inflar as estatísticas empreendedoras de países em desenvolvimento. Sua existência em grande quantidade é um problema social.

Já os empreendedores por oportunidade analisam bem o cenário, buscam dividir os riscos em partes menores e muitos buscam compartilhar os riscos com outras pessoas. Apostam alto sempre, mas desde que os resultados possam ser mensurados e as eventuais consequências negativas possam ser gerenciadas.

Dornelas (2005, p. 28) conceituou o Empreendedorismo de oportunidade da seguinte maneira: “[...] o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riquezas”. Já no caso do Empreendedorismo de necessidade, “[...] o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho”.

O Gráfico 1 apresenta a proporção do Empreendedorismo por oportunidade em relação ao Empreendedorismo por necessidade nos países participantes do GEM (2015). A partir dessa relação, pôde-se analisar as contribuições e o impacto do Empreendedorismo na economia desses países.

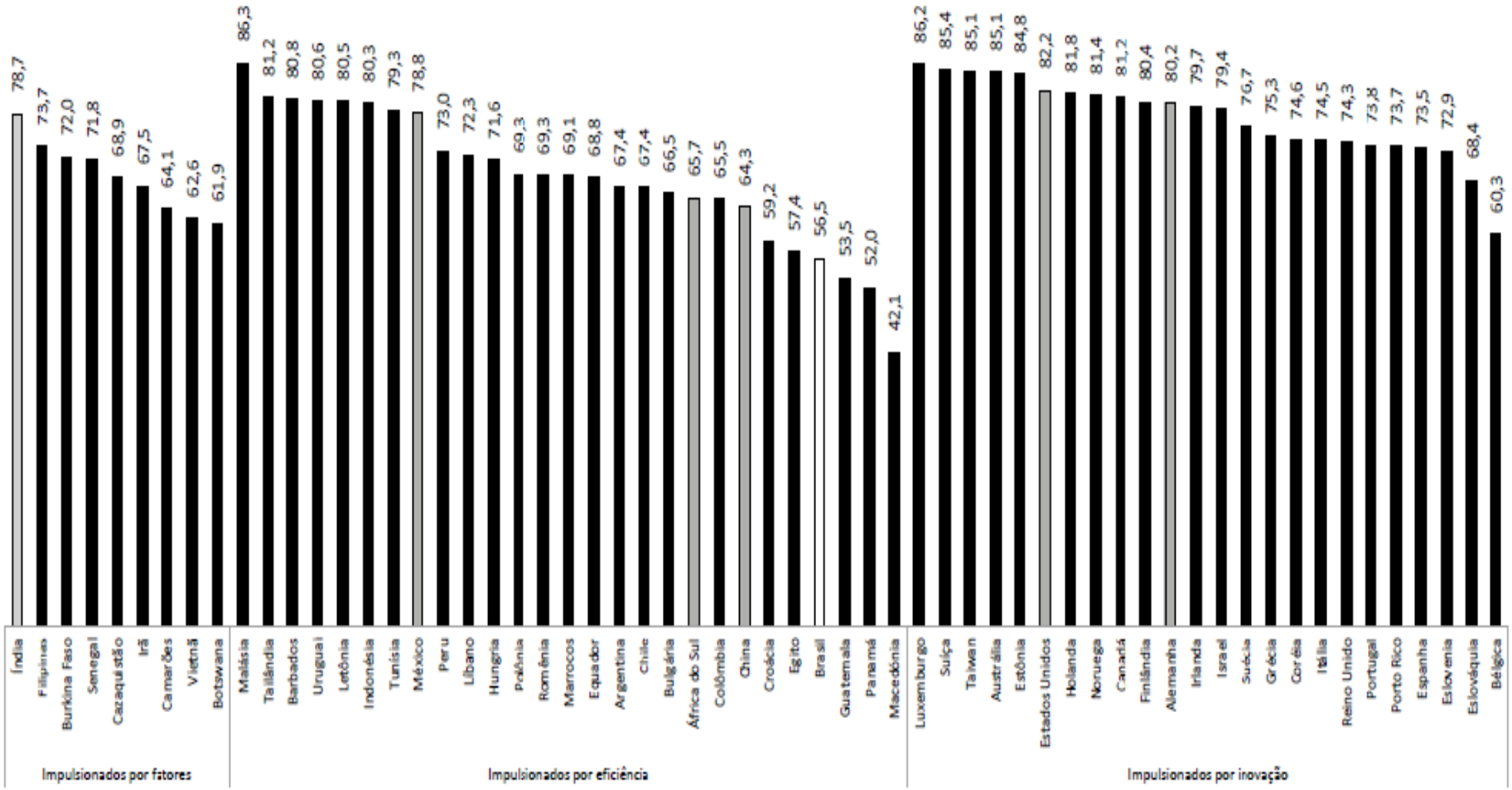


**Gráfico 1 –** Taxa de oportunidade como % TEA dos países participantes do GEM agrupados segundo a fase de desenvolvimento econômico[1] - 2015
Fonte: GEM, 2015.

Percebe-se, a partir do Gráfico 1, que a proporção de empreendedores por oportunidade é mais alta nos países com alto nível de desenvolvimento econômico. Já os países com menores índices de desenvolvimento econômicos, pouco dinâmicos e com poucas ofertas de empregos assalariados, apresentam uma elevada Taxa de Empreendedorismo Inicial por necessidade. Países com mercados internos diversificados e dinâmicos, onde a oferta de empregos assalariados é expressiva e que simultaneamente ou não contam com uma rede de proteção social (seguro-desemprego, sistema de previdência social, etc.) apresentam Taxas de Empreendedorismo Inicial por Oportunidades relativamente mais altas.

De acordo com o mesmo estudo, pôde-se analisar a proporção de empreendedores iniciais por oportunidade e necessidade no Brasil, no período de 2002 a 2015. Observa-se uma tendência de aumento até 2014, com uma forte retração em 2015, em função da queda da economia brasileira, percebida também pela forte desaceleração do PIB (-3,8%). A taxa de desemprego aumentou de 4,8%, em 2014, para 6,9%, em 2015. Nesse contexto, dado o baixo dinamismo do mercado interno e uma parcela maior de desempregados na população, a proporção dos empreendedores iniciais por oportunidade diminuiu de 70,6%, em 2014, para 56,5%, em 2015, e a proporção dos empreendedores por necessidade aumentou de 29,1% para 43,5%, respectivamente.

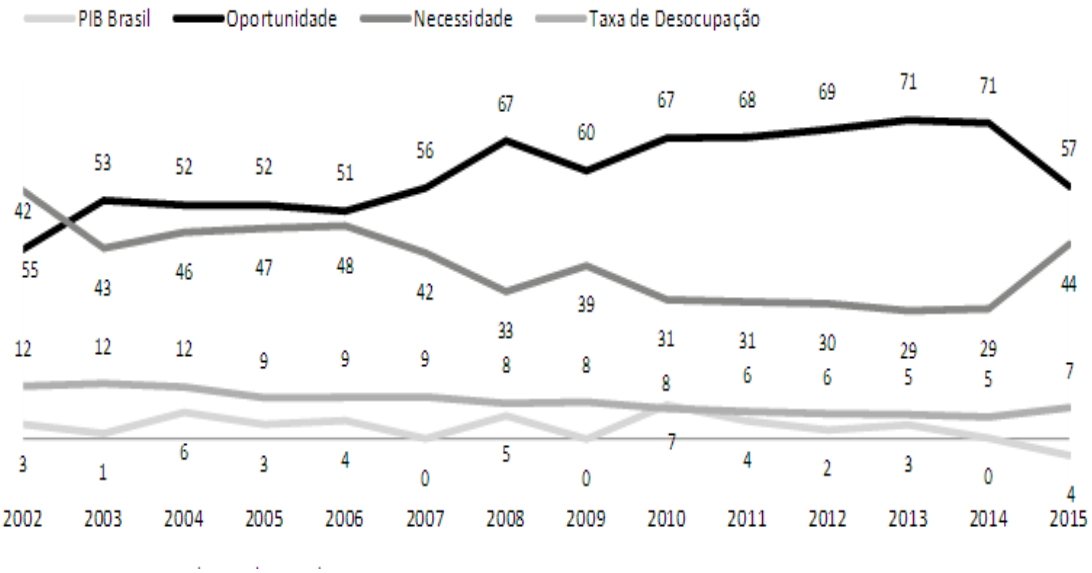


**Gráfico 2 –** Taxa de Crescimento do PIB, de Desemprego e Taxas de Empreendedorismo por Oportunidade e por Necessidade como proporção da Taxa de Empreendedorismo Inicial - 2002:2015
Fonte: GEM, IBGE, Banco de Brasil e Ipeadata.

A partir do Gráfico 2 pôde-se analisar o impacto sofrido pelo Empreendedorismo por oportunidade, que acelera o Empreendedorismo por necessidade. Essa relação está associada, gerando um movimento simultâneo de evolução e retração dos tipos de Empreendedorismo, que influencia e é influenciado pela economia.

### 1.3 Modelos de Empreendedorismo no Brasil

De acordo com Zuini (2014), existem mais de cinco milhões de pequenas empresas no Brasil, que apresentam vários tipos de Empreendedorismo. Esses tipos podem ser motivados por oportunidade ou necessidade, conforme Dornelas (2014) considerou em seu livro “Empreendedorismo para Visionários”. Como cada um tem seus motivos para empreender, as variações são significativas.

Para o autor, os dois grandes grupos se subdividem em nove tipos, sendo o primeiro o empreendedor informal – aquele que ganha dinheiro porque precisa sobreviver. O informal está muito ligado a necessidades. A pessoa não tem visão de longo prazo e quer atender à necessidade de agora. O empreendedor com esse perfil trabalha para garantir o suficiente para viver, tem um risco relativamente baixo e não tem muitos planos para o futuro. Esse tipo tem diminuído bastante, em função de iniciativas, como o Microeemprendedor Individual (MEI)[1]. Esse empreendedor informal, que se formalizou através do MEI, não está pensando em crescer. Isso porque ele ainda está muito ligado à necessidade de sobrevivência e geralmente trabalha sozinho ou com mais um funcionário apenas (DORNELAS, 2014).

Os cooperados são empreendedores de poucos recursos, por isso, costumam empreender associando-se a cooperativas, buscando independência e empreendendo de forma bastante intuitiva. O franqueado e o franqueador são questionados enquanto empreendedores, mas a iniciativa de iniciar um negócio, ainda que no formato de franquia, deve ser considerada empreendedora. Esse tipo de empreendedor procura uma renda mensal média e o retorno do seu investimento. Do outro lado, os franqueadores, responsáveis por construírem uma rede por meio de sua marca, são reconhecidos como exemplos de empreendedorismo. Já o

[1] Trata-se de um sistema de incentivos do governo para formalização de pequenos negócios para que os empreendedores possam estruturar de fato suas empresas.

empreendedor social cultiva a vontade de fazer algo bom pelo mundo, associada à vontade de ganhar dinheiro (DORNELAS, 2014).

Ainda segundo Dornelas (2014), o empreendedor corporativo é o intraempreendedor, o colaborador que empreende novos projetos na empresa em que atua. A maior dificuldade das empresas hoje é aumentar a quantidade de pessoas com esse perfil. Para o intraemprendedor, o principal objetivo é crescer na carreira profissional. O empreendedor público é uma variação do corporativo para o setor governamental. De acordo com o autor, ainda existem muitos funcionários públicos que buscam desempenhar um bom trabalho e inovar nos serviços básicos. Sua motivação está ligada ao fato de conseguir provar que seu trabalho é nobre e tem valor para a sociedade. O empreendedor do conhecimento usa um profundo conhecimento em determinada área para conseguir construir renda. Ele pode ser comparado, por exemplo, a um atleta que se prepara e ganha medalhas importantes. Bons exemplos são os escritores e artistas que, por meio de suas obras, buscam realização profissional e reconhecimento.

Por último, mas não menos importante, o empreendedor do negócio próprio é o mais comum e tem o estilo visionário. Pode ser chamado de: o empreendedor nato, o serial e o normal. O primeiro é o gênio, com trajetória de negócio exemplar; o segundo é aquele que cria negócios em sequência – ele não se apaixona pela empresa que cria, mas pelo ato de empreender. Já o normal é o empreendedor mais pragmático, este que planeja para minimizar os riscos e segue o plano estabelecido. No final, os três buscam satisfação pessoal, autonomia financeira e desejam deixar um legado. Esses modelos não são estáticos. Podem evoluir e mudar para outro tipo no decorrer da sua trajetória. Portanto, não existe um único tipo de empreendedor ou modelo padrão. É difícil rotulá-lo. Tornar-se empreendedor é algo que pode acontecer a qualquer um (DORNELAS, 2005).

Para Chiavenato (2007), o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, por que possui sensibilidade para os negócios, feeling financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com essa estrutura de conhecimentos, transforma ideias em realidade, tanto para benefício próprio quanto para benefício da comunidade. Por possuir criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem sucedido no mercado.

Ainda segundo Chiavenato (2007), para ser bem sucedido não basta ao empreendedor saber criar seu próprio negócio. Deve também saber gerir seu empreendimento, para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado e obter os retornos desejados sobre os seus investimentos. Para isso, precisa administrar, planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio.

Corroborando isso, Sebrae (2016) apresentou a capacidade empreendedora como uma habilidade que pode ser adquirida. Já Chiavenato (2007), atribui ao empreendedor bem-sucedido a capacidade de gerir o negócio.

No próximo capítulo discorrer-se-á sobre o papel das incubadoras de empresas, que objetivam desenvolver o profissional e estruturar o negócio por meio do plano de negócios, objeto deste estudo.

## 2 BREVE HISTÓRICO DAS INCUBADORAS NO BRASIL

A base do conceito de incubação está na ideia de acompanhar uma empresa desde o seu estágio inicial e de ajudar o desenvolvimento de empreendimentos desde antes de seu nascimento formal e sua abertura para atuação no mercado. Nesse sentido, as incubadoras são o mecanismo mais tradicional de geração de empreendimentos inovadores.

De acordo com Rocha (2011), quase uma década após a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, especificamente em 1938, surgiu a primeira experiência de incubação de empresas no oeste da Califórnia (EUA). A partir do trabalho projetado em uma garagem por dois estudantes da Universidade de Stanford, os sobrenomes Hewlett e Packard ficaram conhecidos pelo mundo e permanecem em destaque no cenário empresarial. Dessa união surgiu uma empresa global denominada HP, reconhecida como referência em tecnologia até os dias atuais. Surge então, por meio dos estudos de Bill Hewlett e David Packard, a primeira experiência de incubação.

Ainda segundo Rocha (2011), o termo "incubadora" foi utilizado em referência ao aparato hospitalar, de mesma nomenclatura, que oferece o suporte necessário ao recém-nascido que precisa de ajuda para atravessar suas primeiras semanas de vida quando acometido por algum problema ou fragilidade extrema.

Para a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - Anprotec, (2016), a primeira incubadora sem fins lucrativos foi concebida em 1959, em Nova Iorque (EUA). Como consequência imediata da proliferação dos parques tecnológicos nos Estados Unidos, o modelo surgiu com o fechamento de uma das fábricas da Massey Ferguson, deixando um significativo número de nova-iorquinos desempregados.

Nessa oportunidade, o engenheiro e escritor americano Joseph Mancuso iniciou as atividades do centro industrial de Batávia, em Nova Iorque. Para isso, Mancuso comprou as instalações da fábrica e resolveu sublocar o espaço para pequenas empresas iniciantes, que compartilhavam equipamentos e serviços. Naquela época, os programas de incubação de empresas surgiram como ferramentas de desenvolvimento econômico bem-sucedidas em todo o país e em todo o mundo (ANPROTEC, 2016).

Ainda segundo a Anprotec (2016), Mancuso criou um conjunto de serviços que poderiam ser compartilhados pelas empresas ali instaladas, como: infraestrutura física das instalações, secretaria, contabilidade, vendas, marketing e outros que reduzia os custos operacionais das empresas e aumentava a competitividade.

A nomenclatura “incubadora” nasceu após a instalação de um aviário que se instalou para utilização do espaço. Na década de 1970, na região do Vale do Silício (EUA), as incubadoras apareceram como incentivadoras dos universitários que se formavam, estimulando as inovações tecnológicas e a manutenção do espírito empreendedor. A estratégia se traduziu em oportunidade para esses jovens iniciarem suas empresas, por meio de parcerias, junto a uma estrutura física que oferecia assessoramento gerencial, jurídico, administrativo e tecnológico para amadurecerem seus novos negócios, surgindo, assim, As incubadoras de empresas (ANPROTEC, 2016).

No Brasil, as primeiras incubadoras surgiram a partir da década de 1980, quando, por iniciativa do então presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Professor Lynaldo Cavalcanti, cinco fundações tecnológicas foram criadas nas seguintes cidades: Campina Grande - PB, Manaus - AM, São Carlos - SP, Porto Alegre - RS e Florianópolis - SC. Após a implantação da Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos - ParqTec, em dezembro de 1984, começou a funcionar a primeira incubadora de empresas no Brasil, a mais antiga da América Latina, com quatro empresas instaladas, sendo que nessa década quatro incubadoras foram constituídas no país, nas cidades de São Carlos - SP, Campina Grande - PB, Florianópolis - SC e Rio de Janeiro-RJ (ANPROTEC, 2016).

Inicialmente, as incubadoras estavam focadas apenas em setores intensivos em conhecimentos científico-tecnológicos, como informática, biotecnologia e automação industrial. Habitualmente denominadas incubadoras de empresas de base tecnológica, ou incubadoras tecnológicas, tinham como propósito, assim, a criação de empresas com potencial para levar ao mercado novas ideias e tendências tecnológicas. Atualmente, além do objetivo inicial, elas têm o propósito de contribuir para o desenvolvimento local e setorial.

Mesmo após a inauguração das primeiras incubadoras brasileiras, elas somente se consolidaram como meio de incentivo para atividades e produção tecnológica. Em 1987, a partir da realização do Seminário Internacional de Parques

tecnológicos, no Rio de Janeiro, quando também surgia a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC), passou a representar as incubadoras de empresas, e todos os empreendimentos que utilizassem o processo de incubação para gerar inovação no Brasil. Até o início da década de 1990, o número de incubadoras brasileiras era de apenas sete. Em 1995, já havia 27 incubadoras no país e em 2002 a quantidade de incubadoras de empresas alcançava o total de 159 incubadoras (ANPROTEC, 2016).

Ainda segundo a Anprotec, assim como Zouain e Torres (2005), o Brasil tinha 207 incubadoras em 2003, que respondiam pela geração de 18.300 empregos. Dessas incubadoras, 40% desenvolviam atividades relacionadas com a produção de softwares; 20% de eletroeletrônicos e 19% desenvolviam atividades ligadas à Internet e ao comércio eletrônico. Havia naquele momento 71 incubadoras em fase de implantação. O total de empresas abrigadas era de 3.800. Cada incubadora era responsável, em média, pela criação de 13 novas empresas, gerando anualmente 2,6 mil novos empreendimentos.

De acordo com dados de um estudo realizado em 2011 pela Anprotec e pelo Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), lançado em 2012, o Brasil possui 384 incubadoras em funcionamento, que abrigam 2.640 empresas, gerando 16.394 vagas de emprego. Essas incubadoras também já graduaram 2.509 empreendimentos, que alcançaram o faturamento próximo de R$ 4,1 bilhões e ofereceram mais 29.205 postos de trabalho (Quadro 2).

| | **Total de 384 Incubadoras** |
|---|---|
| Empresas incubadas | 2.640 |
| Empresas graduadas | 2.509 |
| Empresas associadas | 1.124 |
| Empregos nas empresas incubadas | 16.394 |
| Emprego nas empresas graduadas | 29.205 |
| Faturamento das empresas incubadas | R$ 532.981.680,00 |
| Faturamento das empresas graduadas | R$ 4.094.949.476,92 |

**Quadro 2 –** Incubadoras no Brasil, em 2012
Fonte: Anprotec, 2012.

O mesmo estudo revelou outro dado significativo: 98% das empresas incubadas inovam, sendo que 28% com foco no âmbito local, 55% no nacional e

15% no mundial. Por meio deste estudo nota-se que o número de incubadoras de empresas brasileiras tem crescido de maneira jamais vista.

Segundo estudos de Anprotec (2012) e Sebrae (2016), o número de incubadoras no Brasil sofreu uma redução significativa. Os dados da Anprotec (2012) indicam a existência de 369 incubadoras de empresas em todo o Brasil, que reúnem cerca de 2.310 empresas incubadas, 2.815 empresas graduadas, 53.280 postos de trabalho nas empresas incubadas e graduadas e mais de 15 bilhões de faturamento destas empresas (Quadro 3).

| | **Anprotec - 2012** | **Anprotec - 2016** |
|---|---|---|
| Quantidade de incubadoras no Brasil | 384 | 369 |
| Empresas incubadas | 2.640 | 2.310 |
| Empresas graduadas | 2.509 | 2.815 |
| Empregos gerados palas empresas incubadas e graduadas | 45.599 | 53.280 |
| Faturamento das empresas incubadas e graduadas | R$ 4.627.931.156,92 | mais de 15 bilhões |

**Quadro 3 –** Comparativo dos estudos da Anprotec, 2012 e 2016
Fonte: Elaborado pelo autor.

Baêta, Borges e Tremblay (2006) afirmaram que as incubadoras, quando bem estruturadas, apresentam importantes resultados, adequação à questão urbana, adoção de novas tecnologias, aumento de produtividade com ênfase na qualidade para maior competitividade, minimização dos custos pela ação compartilhada entre empresas, estímulo ao associativismo e ao empreendedorismo, sintonização da empresa com a chamada sociedade do conhecimento e inserção das empresas no processo de globalização da economia.

Para Dornelas (2002), o ano de 2002 foi propício para uma análise apurada das relações existentes entre incubadoras e Empreendedorismo, haja vista o fato de o Brasil estar sendo relacionado entre os países que têm a maior atividade empreendedora em todo mundo. O autor destacou ainda que muitas incubadoras, naquele ano, não possuíam mecanismos fortes de suporte à gestão empresarial, ficando muitas vezes limitadas ao fornecimento de estrutura física e serviços de apoio, não podendo auxiliar de forma benéfica no processo de negócio da nova empresa (DORNELAS, 2002).

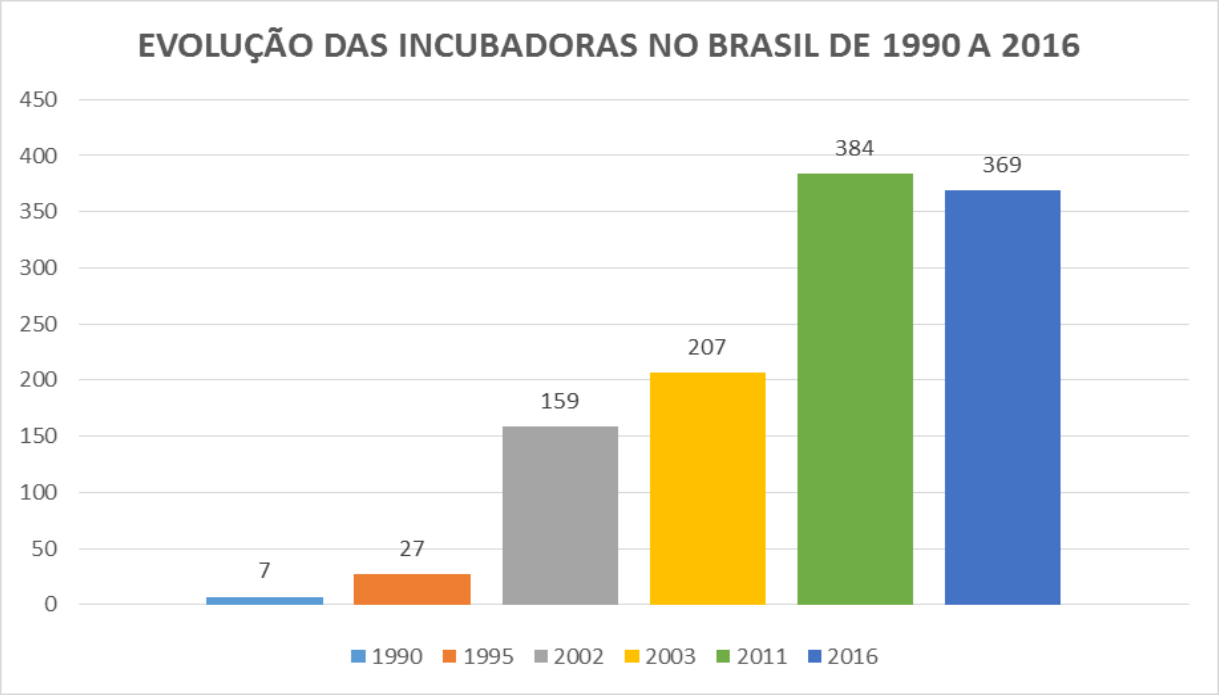


**Gráfico 3** – Evolução das incubadoras no Brasil de 1990 a 2016
Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com Anprotec (2016), as incubadoras de empresas brasileiras apresentaram um crescimento expressivo entre 2003 e 2011, período que a economia do país apresentava-se em evolução. Contudo, observa-se uma redução do número de incubadoras em 2016, em função da crise econômica iniciada em 2015, influenciando todos os segmentos empresariais da economia brasileira, inclusive as incubadoras.

O MCTI (2015) corroborou o conceito de Dornelas (2002), afirmando que os empreendimentos inovadores podem contribuir para alavancar a economia brasileira. Disse, ainda, que para o sucesso das incubadoras de empresas são necessários serviços que viabilizem a formação, a capacitação e o treinamento dos empreendedores nos aspectos gerenciais, tais como: gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, gestão da inovação tecnológica, engenharia de produção e propriedade intelectual.

Para a redução dos riscos durante o processo de formação das novas empresas, é sensível a necessidade de implantação de mecanismos de gestão

empresarial capazes de dar visibilidade à evolução do negócio, apoiando o fortalecimento da produtividade e o aumento da competitividade no mercado (FERREIRA, 2008).

Um dos fatores críticos para que uma gestão organizacional seja eficiente reside na forma que a organização mensura seu desempenho, no que tange à avaliação de desempenho de incubadoras empresariais no Brasil. Nesse contexto, destaca-se a avaliação de desempenho do Programa Nacional de Incubadoras (PNI), o qual é referência sobre o tema (DORNELAS, 2002). O PNI indica que a avaliação de incubadoras deve verificar o que está sendo realizado com sucesso, quais atividades devem ser redefinidas, eliminando os erros detectados, aprimorando continuamente seu funcionamento. Seu mérito situa-se no fato de abrangerem as diversas fases: pré-incubação, incubação e pós-incubação (ARANHA, 2008; PNI, 2015).

Outro estudo relevante é o proposto por Morais (1997). Válido para a avaliação de incubadoras e empresas incubadas, o modelo abrange quatro coeficientes, a saber: eficiência, eficácia, impacto e pertinência, cada qual contendo um conjunto de indicadores e variáveis. A análise dos resultados é flexível, visto que pode ser realizada evolutiva ou comparativamente. Pode-se incluir, nessa avaliação, a questão de aplicação desses parâmetros em relação ao tempo, ou seja, o prazo necessário para que suas medições resultem em resultados confiáveis, curto, médio ou longo prazo. Dornelas (2002) definiu curto prazo em até um ano, médio prazo de um a três anos e longo prazo acima de três anos.

Nesse modelo proposto para se definir coeficientes, indicadores e variáveis para a realização da avaliação e autoavaliação, destaca-se a autoavaliação. Ela se divide em quatro dimensões: a primeira avalia os resultados ou produtos gerados pelas empresas incubadas; em seguida, avalia-se os insumos utilizados pelas incubadoras (físico-financeiros, tecnológicos, materiais ou de recursos humanos; a terceira variável são os processos organizacionais e produtivos; e, por fim, a quarta diz respeito ao contexto referente às instituições mais relacionadas ao processo de incubação (MORAIS, 1997).

Ainda segundo Morais (1997), um dos estudos mais completos apresentados a respeito de avaliação de incubadoras foi o realizado pela *Business Incubation Works* (NBIA). A pesquisa apresentou algumas recomendações para avaliação de incubadoras, tais como: desenvolver um conjunto de métricas que possam ser

utilizadas globalmente; efetuar avaliações contínuas e não apenas periódicas; entender as várias missões de cada incubadora de empresas e comparar umas com as outras; utilizar especialistas no assunto para analisar os impactos decorrentes da avaliação; desenvolver programa de melhores práticas baseado nas conclusões das avaliações realizadas; desenvolver banco de dados que contenha todas as informações referentes às incubadoras e que permita análises e comparações; desenvolver ferramentas simples e estratégias de utilização a fim de que sejam coletados os dados das pesquisas; disseminar as melhores práticas identificadas para que se transformem em *benchmarking*; e divulgar para a comunidade os benefícios gerados pelas incubadoras de empresas.

## 2.1 Setores de atuação das incubadoras brasileiras

Sabe-se que incubadora é uma entidade cujo objetivo é oferecer suporte aos empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa.

Existem diversos tipos de incubadoras: as de base tecnológica abrigam empreendimentos que realizam uso de tecnologias; as tradicionais dão suporte a empresas de setores tradicionais da economia; as mistas aceitam tanto empreendimentos de base tecnológica quanto de setores tradicionais; e as sociais têm como público-alvo cooperativas e associações populares (DORNELAS, 2002).

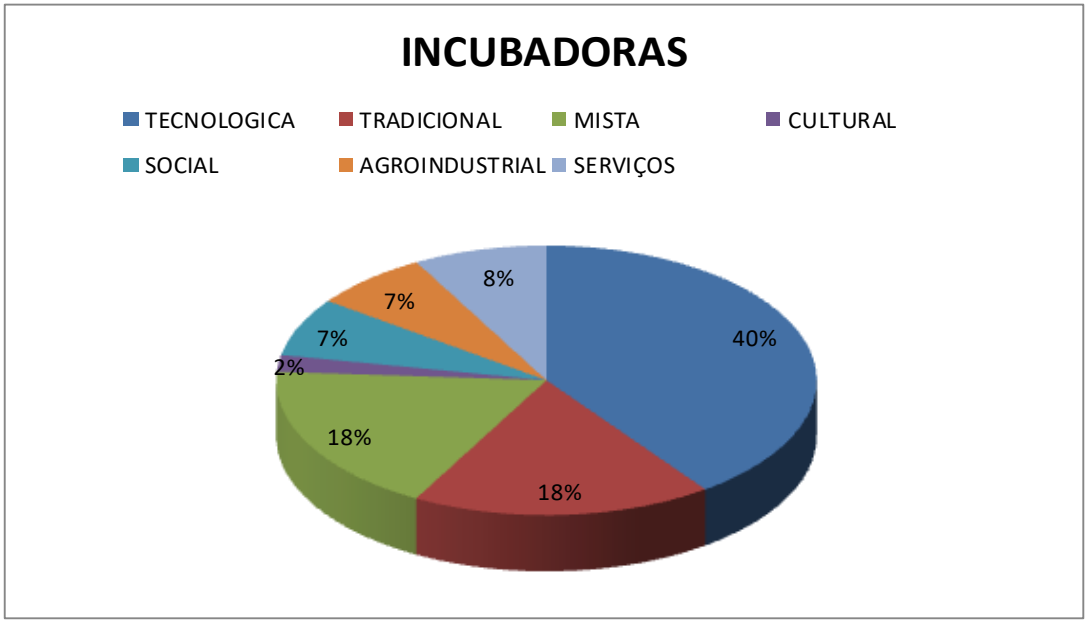


**Gráfico 4 –** Quantidade de incubadoras no Brasil
Fonte: adaptado de Anprotec, 2012.

O documento Procedimento Operacional (Sebrae, 2008, pp. 3-4), citado por Bernardes (2009), corroborou tais conceitos apresentados ao dizer que as incubadoras são identificadas pelo critério de sua base, são elas: (1) Incubadoras de base tecnológica, é aquela que apoia as empresas que atuam em ambientes tecnologicamente dinâmicos e que possuam a inovação tecnológica como diferencial do negócio, podendo ser empresas do ramo da informática, biotecnologia, química, mecânica de precisão entre outras; (2) Incubadoras de base tradicional, são aquelas que apoiam as empresas de setores de tecnologia difundida, (Indústria e prestação de serviços); e (3) Incubadoras de base mista, apoiam as empresas de base tecnológica e as empresas de base tradicional.

O mesmo documento apontou que as incubadoras também podem ser classificadas como temáticas, quando apoiam empreendimentos agrupados por temas específicos, como: incubadoras de agronegócios, incubadoras de cooperativas, incubadoras culturais, incubadoras de design entre outras.

As incubadoras de empresas atuam como mecanismos que potencializam e estimulam a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas nascentes, industriais ou de prestação de serviços, empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves. Nesse sentido, uma incubadora de empresas pode ser definida como “[...] um ambiente flexível e encorajador, no qual são oferecidas facilidades

para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos" (DORNELAS, 2002, p. 21). Medeiros et al. (1992, p. 37) destacaram "[...] que uma incubadora trata-se de um espaço comum, subdividido em módulos, que costuma localizar-se próximos a universidades ou institutos de pesquisas para que as empresas se beneficiem dos laboratórios e recursos humanos".

Assim, incubadoras de empresas é o nome geral que se aplica àquelas organizações que apoiam empreendedores. Entretanto, constitui-se em um segmento vasto com diversas ramificações de incubadoras, como: incubadoras de base tecnológica, incubadoras de empreendimentos solidários; incubadoras de empreendimentos criativos e culturais; incubadoras de empreendimentos sociais; entre outras. Eduardo (2002) as dividem em nove categorias analíticas, de acordo com o Quadro 4:

| **Categorias de incubadoras** | **Função das incubadoras** |
|---|---|
| Incubadoras de bases tecnológicas | A incubadora Tecnológica visa atender projetos que apresentem uma proposta de inovação. |
| Incubadoras mistas | As Mistas atendem as empresas com projetos inovadores e tradicionais |
| Incubadoras setoriais | Desenvolvem projetos de um setor específico de negócios |
| Incubadoras agroindustriais | O programa de incubação de empresas para fazer a transferência de conhecimentos gerados em centros de pesquisa. |
| Incubadoras de cooperativa | As incubadoras de cooperativas apoiam empreendimentos solidários, é uma forma de assessoria a grupos sociais que visam à organização coletiva para criação de empreendimentos econômicos solidários. |
| Incubadoras sociais | A Incubadora social visa apoiar empreendedores sociais que buscam transformar a sociedade. |
| Incubadoras culturais | Incubadora Cultural tem o objetivo de descobrir, estimular e desenvolver talentos no empreendedorismo cultural orientados para construção de produtos inovadores que contemplem a diversidade da economia criativa nacional. |
| Incubadoras de artes | Oferecem apoio as manifestação artísticas |
| Incubadoras a distância. | Oferecem suporte e orientação de negócios através do ensino a distância. |

**Quadro 4 –** Categorias de incubadoras
Fonte: Adaptado de Eduardo et al., 2002.

Dolabela (1999) definiu uma incubadora de empresas como um ambiente de trabalho controlado, projetado para auxiliar no surgimento e consolidação de novas empresas. Esse ambiente possui características especiais, que visam a criação de um ambiente cooperativo para treinamento, suporte e desenvolvimento de pequenas empresas e empreendedores.

Uma incubadora é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. Para tanto, conta com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços (MCTI, 2015).

Sendo assim, os espaços físicos proporcionados por uma incubadora possuem salas individuais para cada empresa; salas compartilhadas que permitem troca de experiências e informações entre as empresas; além de terem disponíveis serviços administrativos, laboratórios, formação e captação dos empreendedores, e demais serviços especializados que auxiliem as atividades das empresas incubadas.

Com isso, no momento em que as incubadoras passam a gerar novas oportunidades de inovação para todos os setores, resulta numa larga expansão de unidades por todas as regiões em escala de desenvolvimento, sendo um lugar adequado para abrigar e apoiar as micro e pequenas empresas (DORNELAS, 2002, p.14).

> Assim, uma incubadora de empresas é um mecanismo – mantido por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários etc. – de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos (incubados ou associados), mediante um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional. O principal objetivo de uma incubadora de empresas deve ser a produção de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, mesmo após deixarem a incubadora, geralmente em um prazo de dois a quatro anos.

Segundo a *National Business Incubation Association* (NBIA, 2000 citado por DORNELAS, 2002), entidade que representa o movimento de incubadora de empresas nos EUA, essas incubadoras catalisam o processo de início e

desenvolvimento de um novo negócio, provendo os empreendedores com toda expertise necessária para gerenciar suas empresas, estabelecendo redes de contatos e ferramentas que farão seus empreendimentos atingirem o sucesso.

Ainda segundo a NBIA, uma incubadora de empresas deve oferecer, pelo menos, os seguintes serviços: possibilitar ao empreendedor o desenvolvimento de uma rede de contatos, sempre encorajado pelo gerente da incubadora; prover assistência técnica e gerencial aos incubados por intermédio de especialistas que trabalhem na própria incubadora ou via profissionais qualificados da comunidade; auxiliar o empreendedor a conseguir financiamento para seu empreendimento, desde a elaboração do plano de negócios até a negociação com os investidores; e oferecer uma série de serviços aos incubados e também àquelas empresas filiadas à incubadora, mas não residentes.

Segundo a Anprotec (2012), as incubadoras de empresas podem ser sem ou com fins lucrativos. As primeiras têm predominado na maioria dos países, sendo programas de auxílio aos empreendedores na fase inicial de criação e na fase de crescimento de seu negócio. Geralmente estão associadas às universidades que oferecem auxílio nos processos de pesquisas, além de oferecerem espaço físico, entre outros recursos necessários para o funcionamento das incubadoras.

Como já mencionado, para Aranha (2008) o processo de incubação acontece em três etapas: pré-incubação, incubação e pós-incubação. A primeira diz respeito aos projetos e ideias que precisam de um planejamento de execução no que se refere ao processo de desenvolvimento de produtos ou serviços. A segunda fase é a mais importante, pois se refere à etapa de consolidação do plano estratégico da empresa quando a empresa torna-se graduada, ou seja, pronta para atuação no mercado, podendo comercializar seus produtos e serviços.

Essa segunda etapa tem em média três anos, visto que consiste no processo de maturação dos objetivos da empresa e da configuração do seu arranjo produtivo. Por fim, a terceira objetiva a continuidade ao apoio às empresas graduadas, por meio de consultoria e acessória técnica especializada. Aqui a empresa já atuante no mercado é monitorada pela incubadora que a graduou.

Corroborando tais conceitos, Bernardes (2009) apontou que as modalidades de apoio aos empreendedores ou potenciais empreendedores dividem-se nos mesmos três estágios. No estágio de pré-incubação a empresa ainda não se caracterizou e precisa de uma incubadora para a construção do plano de negócios,

que poderá esclarecer as diretrizes adequadas ao negócio em questão – este plano de negócios definirá a viabilidade econômico-financeira do projeto idealizado pelo empreendedor. No estágio de incubação ou residentes as empresas instalam-se na incubadora, podendo o empreendedor utilizar do espaço físico e dos recursos da incubadora, assim como receber consultorias em gestão empresarial nas áreas de finanças, marketing, produção, aperfeiçoamento de processos e produtos – tudo isso contribuirá para o desenvolvimento das competências do empreendedor para que a empresas possa sobreviver ao período crítico dos dois primeiros anos de vida, período em que, segundo Sebrae (2008), as microempresas que não contam com apoio das incubadoras apresentam uma taxa de 50% de mortalidade; por outro lado, 80% das empresas que aderem ao processo de incubação sobrevivem a esses primeiros dois anos. No caso das empresas associadas ou assistidas e empresas graduadas, como já foram formalizadas, submetem-se às orientações dos consultores da incubadora local, a fim de avaliarem e estruturarem seu plano de negócios, ou seja, recebem o mesmo apoio das empresas residentes.

## 2.2 Fomento para as incubadoras no Brasil

O MCTI, por meio do PNI, tem fomentado o surgimento e a consolidação de incubadoras de empresas no Brasil, a fim de ampliar e aperfeiçoar a geração e consolidação de micro e pequenas empresas inovadoras (PNI,2015).

De acordo com o mesmo estudo, entre 2002 e 2012 foram investidos cerca de R$ 53 milhões de reais por meio de editais PNI em incubadoras de empresas brasileiras. Ao todo, 83 projetos de incubadoras receberam recursos via editais, sendo que algumas receberam mais de uma vez. Foram concedidos também recursos para 22 redes de incubadoras. As incubadoras das regiões Sul e Sudeste receberam aproximadamente 58% desses recursos (Figura 1).

**Figura 1 –** Número de incubadoras e montante de recursos de editais PNI por região
Fonte: PNI, 2015, p. 26.

No Quadro 5 são apresentados todos os editais (FINEP e CNPq), com seus respectivos anos de lançamento, caracterização das propostas, objetivo dos editais, quantidade de incubadoras beneficiadas e quantidade de recursos recebidos pelas incubadoras por edital.

**Quadro 5 –** Descrição das chamadas públicas PNI para incubadoras de empresas entre o período 2002 – 2012 (Editais FINEP e CNPq)

| Edital | Ano | Caracterização das Propostas | Objetivo | Beneficiadas | Recursos recebidos |
|---|---|---|---|---|---|
| CHAMADA PÚBLICA MCT/CNPq/FINEP - Ação Transversal - Apoio ao PNI - Programa Nacional de Incubadoras 07/2004 | 2004 | - Chamada 1 - Melhoria dos serviços operacionais prestados às empresas<br>- Chamada 2 - Capacitação dos empreendedores<br>- Chamada 3 - EVTE | · Chamada 1 - Melhoria dos serviços operacionais prestados às empresas incubadas no âmbito das Redes Estaduais ou Regionais de Incubadoras.<br>· Chamada 2 - Ações e programas de capacitação de empreendedores vinculados a empresas em fase de pré-incubação, incubadas, graduadas e associadas. Os cursos deverão ser estruturados para permitir a capacitação em gestão empresarial de Tecnologia, financeira e mercadológica.<br>· Chamada 3 - Realização de Estudos de Viabilidade Técnica e Econômica – EVTE´s para identificação de oportunidades de negócios relacionados a produtos e processos. | 65 | 9.704.060 |
| CHAMADA PÚBLICA MCT/FINEP- Ação Transversal - Apoio ao PNI - 07/2005 | 2005 | Linha 1 – redes de incubadoras estaduais ou regionais<br>Linha 2 –incubadoras ligados ao setor de energia<br>Linha 3 –incubadoras em geral - EVTEs<br>Linha 4 – projetos oriundos de fundações de amparo à pesquisa estaduais | Selecionar propostas para a concessão de apoio financeiro a projetos que promovam o fortalecimento dos sistemas locais de inovação com ênfase em: estruturação de redes de incubadoras locais e regionais; prospecção de projetos nas ICTs com potencial empresarial; pré-incubação, incubação e graduação de empresas ligadas ao setor de energia; e implantação de sistemas integrados estaduais de desenvolvimento do empreendedorismo. | 28 | 8.180.450 |
| CHAMADA PÚBLICA MCT/ FINEP/Ação Transversal – PNI 09/ 2006 | 2006 | a) Prospecção de projetos de pesquisa nas ICTs, visando à identificação de novas oportunidades de negócios;<br>b) Implementação de ações que visem a capacitar as empresas incubadas em acesso a mercados, dimensionamento de suas equipes, acesso às diversas fontes de dinheiro, e gestão de negócios;<br>c) Implementação de serviços de alto valor agregado às empresas tais como certificação de produtos e processos, propriedade intelectual e design industrial;<br>d) Preparação de empresas incubadas para participar do Venture Fórum FINEP e de eventuais fundos locais de capital semente;<br>e) Infraestrutura da incubadora para prestar serviços às empresas. | Selecionar, para concessão de recursos não reembolsáveis, até 20 projetos de consolidação de incubadoras com especialização em empresas de base tecnológica, que demonstrem capacidade de promover aumento significativo da taxa de sucesso das empresas incubadas, bem como de agregar em rede pelo menos mais três incubadoras de menor porte existentes em sua região. | 16 | 11.212.640 |

**Quadro 5 –** Descrição das chamadas públicas PNI para incubadoras de empresas entre o período 2002 – 2012 (Editais FINEP e CNPq) (continuação)

| Edital | Ano | Caracterização das Propostas | Objetivo | Beneficiadas | Recursos recebidos |
|---|---|---|---|---|---|
| CHAMADA PÚBLICA MCT/FINEP/Ação Transversal - PNI/PRONINC 03/2009 | 2009 | a) Prospecção de projetos de pesquisa nas Instituições Científicas e Tecnológicas - ICTs;<br>b) Ações que visem capacitar as empresas incubadas;<br>c) Serviços de alto valor agregado às empresas incubadas;<br>d) Preparação de empresas incubadas para captação de recursos;<br>e) Infraestrutura da incubadora para prestar serviços às empresas incubadas. | Selecionar propostas para apoio financeiro a incubadoras de empresas de base tecnológica e de empreendimentos econômicos solidários que demonstrem capacidade de promover aumento significativo da taxa de sucesso das empresas ou dos empreendimentos solidários incubados. | 17 | 13.730.100 |
| CARTA CONVITE MCT/FINEP/AT - PNI - Incubadoras 12/2010 | 2010 | a) Prospecção de projetos de pesquisa nas ICTs, visando à identificação de novas oportunidades de negócios.<br>b) Implementação de ações que visem capacitar as empresas incubadas para acesso a mercados, dimensionamento de suas equipes, acesso às diversas fontes de fomento, financiamento e gestão de negócios. Não devem ser apoiados cursos de capacitação.<br>c) Implementação de serviços com alto valor agregado nas empresas, tais como certificação de produtos e processos, propriedade intelectual e design industrial.<br>d) Preparação de empresas incubadas para participar do Venture Fórum FINEP, Seed Fórum e de eventuais fundos locais de capital semente.<br>e) Infraestrutura da incubadora para prestar serviços às empresas.<br>f) Implantação do modelo CERNE;<br>g) Implantação do modelo SAPI e inclusão no Portal da Inovação. | Selecionar propostas para apoio financeiro à formação e à consolidação de incubadoras de empresas de base tecnológica, que foram selecionadas como âncoras/coordenadoras na Chamada Pública MCT/FINEP/Ação Transversal - PNI – 09/2006 e na Chamada Pública MCT/FINEP/Ação Transversal – PNI/PRONINC – 03/2009 ou em associação com outras incubadoras âncoras/coordenadoras, com suas afiliadas e novas incubadoras afiliadas, pertencentes a uma mesma região, que demonstrem capacidade de promover aumento significativo de taxa de sucesso das empresas incubadas. | 14 | 9.720.850 |

Fonte: PNI, 2015, p. 28-29.

Além dos recursos disponibilizados por meio de editais, durante o período de 2002 a 2012 foram investidos cerca de R$ 5 milhões por meio de emendas de parlamentares em incubadoras. Apenas duas regiões do Brasil foram beneficiadas com sete projetos para incubadoras, sendo quatro na região Sudeste e três na região Sul, conforme demonstra a Figura 2:

**Figura 2 –** Número de incubadoras e montante de recursos de emendas PNI por região
Fonte: PNI, 2015, p. 30.

O estudo apresentou os valores e o percentual dos totais investidos pelo PNI em incubadoras, totalizando um montante de investimento de R$ 57.692,220, sendo R$ 4.991,636 referente a emendas parlamentares. Estas representam 9% do total dos investimentos do PNI, e mais R$ 52.700,584 referente a editais públicos que representam 91% dos investimentos do PNI.

O Sebrae é outra fonte de investimentos para as incubadoras brasileiras, tendo investido o montante de R$ 68,4 milhões no mesmo período citado. Em 2002 foram investidos aproximadamente R$ 14 milhões, com o objetivo de implantação de incubadoras. Em 2005, o objetivo dos investimentos foi de apoio às empresas incubadas, sendo investido o montante de R$ 6 milhões aproximadamente. Em 2008, o investimento foi de R$ 24 milhões, em que metade dos recursos teve como objetivo o aumento do faturamento das empresas incubadas, enquanto a outra metade objetivou melhorar o portfólio de serviços das incubadoras. Já em 2012 os recursos foram destinados à implantação do Centro de Referência para Apoio a

Novos Empreendimentos (Cerne), que recebeu o investimento de R$ 24,5 milhões (MCTI, 2015).

Com o crescimento do número de incubadoras no Brasil, a Anprotec empenhou-se na consolidação de um modelo para promover a melhoria nos resultados apresentados por esses ambientes de inovação. Com esse objetivo, foi criado, em parceria com o Sebrae, o Cerne, uma plataforma de soluções para ampliar a capacidade da incubadora em gerar sistematicamente empreendimentos inovadores bem-sucedidos. O modelo apresenta práticas-chave associadas a níveis de maturidade (Cerne 1, Cerne 2, Cerne 3 e Cerne 4), que representam o avanço da incubadora em relação à melhoria contínua. Dessa forma, cria-se uma base de referência para que as incubadoras de diferentes áreas e portes possam reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso das empresas apoiadas (ANPROTEC; SEBRAE, 2016), como demonstra o Quadro 6, por meio do modelo de maturidade do Cerne.

**Quadro 6 –** Modelo de maturidade do CERNE

| **Cerne 1 - Empreendimento** |
|---|
| Nesse primeiro nível, todos os processos e práticas estão diretamente relacionados ao desenvolvimento dos empreendimentos. Nesse sentido, além de processos como planejamento, qualificação, assessoria, seleção e monitoramento, foram incluídas práticas diretamente ligadas à gestão da incubadora. São práticas que, por sua vez, possuem uma relação muito estreita com o desenvolvimento dos empreendimentos, a exemplo da gestão financeira e gestão da infraestrutura física e tecnológica. Ao implantar esse nível, a incubadora demonstra que tem capacidade para prospectar e para selecionar boas ideias e transformá-las em negócios inovadores bem-sucedidos sistemática e repetidamente seja ela uma instituição acadêmica pública ou privada, governos estaduais/municipais, empresas do Sistema “S” ou outra. |
| **Cerne 2 - Incubadora** |
| O foco deste nível é garantir uma gestão efetiva da incubadora como uma organização. Assim, a incubadora deve implantar processos que viabilizem sua gestão estratégica, a ampliação dos serviços prestados e do público-alvo, além da avaliação dos seus resultados e impactos. |
| **Cerne 3 – Rede de Parceiros** |
| O objetivo deste nível é consolidar uma rede de parceiros para ampliar a atuação da incubadora, criando instrumentos efetivos para atender empresas não-residentes. Assim, neste nível, a incubadora reforça sua atuação como um dos “nós” da rede de atores envolvidos no processo de promoção da inovação. |
| **Cerne 4 – Atuação Internacional** |
| Neste nível, a partir da estrutura implantada nos níveis anteriores, a incubadora possui maturidade suficiente para atuar internacionalmente e promover sistematicamente a globalização dos empreendimentos incubados. |

Fonte: Adaptado de Anprotec e Sebrae, 2016, p. 10.

Ainda segundo a Anprotec e Sebrae (2015), as incubadoras de empresas têm crescido com índices acima de 25% ao ano, sendo reconhecidas como importantes ferramentas de desenvolvimento socioeconômico, por meio de sua contribuição à melhoria da competitividade dos negócios apoiados. Por isso, as incubadoras brasileiras se deparam com novos desafios, como se adaptar á estrutura e aos serviços oferecidos às demandas atuais do mercado e da sociedade, ampliando quantitativa e qualitativamente seus resultados para estender seus benefícios a uma parcela cada vez maior da população. Para se manterem como agentes do desenvolvimento nas regiões onde estão inseridas, é essencial que as incubadoras estejam preparadas para atuar nesse novo cenário.

Diante desse contexto, o Sebrae e a Anprotec trabalharam juntos para construir um novo modelo de atuação para as incubadoras brasileiras. A plataforma denominada Cerne visa promover a melhoria expressiva nos resultados das incubadoras de diferentes setores de atuação, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. Esse modelo de incubação de empresas busca suprir a necessidade das incubadoras em ampliar a capacidade de geração sistemática de empreendimentos de sucesso. Com a implantação do Cerne, a incubadora passa a atuar de forma proativa na promoção do desenvolvimento sustentável, com base na inovação.

Para o Cerne a definição e o detalhamento dos sistemas relativos aos processos-chave a serem implantados são significativos para que as incubadoras obtenham melhorias na geração de empreendimentos inovadores e de sucesso. Antes, é importante compreender o conjunto de princípios sobre os quais os processos e as práticas do Cerne estão estruturadas (ANPROTEC; SEBRAE, 2016).

De acordo com Anprotec e Sebrae (2016), são oito os princípios do Cerne, sendo o primeiro o foco nos empreendimentos. Isso significa direcionar a ação da incubadora para a agregação de valor aos empreendimentos apoiados. Assim, toda a atenção da equipe de gestão da incubadora deve ser no sentido de identificar dificuldades e oportunidades, de forma a acelerar e ampliar o sucesso dos empreendimentos. Além disso, é importante que se tenha foco nos processos utilizados pela incubadora a fim de influenciar os resultados alcançados (número de empresas graduadas, taxa de sucesso, entre outros). A incubadora deve focar nos processos que definem esses resultados.

Ética, sustentabilidade e responsabilidade são os próximos princípios. O primeiro ocorre a partir das ações da incubadora e das empresas incubadas, que devem estar em sintonia com os valores da sociedade; o segundo diz que uma incubadora deve ser economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta; já o terceiro reforça que a incubadora deve responder por suas ações e omissões, agindo de maneira ativa para melhorar a sociedade da qual faz parte.

Ainda de acordo com Anprotec e Sebrae (2016), a melhoria contínua é um princípio que implica na responsabilidade de a incubadora se aprimorar, continuamente, melhorando seus processos e resultados. Tal princípio nos direciona ao desenvolvimento humano, em que a incubadora deve dar prioridade à evolução pessoal e profissional dos membros da equipe de gestão, enfatizando a autogestão e o autocontrole e, por final, a gestão transparente e participativa, estabelecendo que as ações da incubadora devem ser realizadas de forma colaborativa.

## 2.3 Panorama das principais práticas em incubadoras no Brasil

Um estudo de práticas em incubadoras brasileiras realizadas pela MCTI (2015) definiu oito elementos considerados importantes para o gerenciamento de uma incubadora de empresas. A partir da avaliação desses elementos pode-se avaliar o grau de maturidade das incubadoras. Consta, no mesmo documento, que a fundação Certi é responsável pela criação do modelo de análise das incubadoras. Tal modelo foi criado pelo Centro de Empreendedorismo Inovador da Fundação Certi (Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras), tendo como base diversos estudos, artigos e relatórios técnicos nacionais e internacionais sobre o assunto. Dentre os estudos analisados destacam-se o modelo do ecossistema da Fundação Certi, o Modelo de Rosemberg – *Cloning Silicon Valley*, o Modelo de Daniel Isemberg da Babson College, o Modelo de Bill Aulet do MIT, o estudo do Modelo Cerne (2011) e o da Anprotec (2012).

De acordo com o estudo do MCTI (2015), as oito vertentes do modelo de melhores práticas para incubadoras são apresentadas no Quadro 7:

**Quadro 7–** Vertentes do modelo de melhores práticas para incubadoras

| | |
|---|---|
| **Rede de Parceiros** | A vertente Rede de Parceiros analisa a viabilização da operação da incubadora, através da formação de uma rede de parceiros, como entidade mantenedora, universidades, governo, federação da indústria e associações, a fim de viabilizar a operação plena da incubadora, por meio da disponibilização de pessoas, espaço e equipamentos, essenciais à operação. |
| **Serviços de Desenvolvimento Empresarial** | A vertente Serviços de Desenvolvimento Empresarial analisa a diversidade e qualidade dos serviços oferecidos pela incubadora às empresas incubadas a fim de garantir uma variedade de serviços que garantam o desenvolvimento empresarial das incubadas. |
| **Acompanhamento da Evolução das Incubadas** | A vertente Acompanhamento da Evolução das Incubadas analisa o processo de planejamento, acompanhamento e o ciclo de avaliação e controle da incubadora às incubadas. |
| **Posicionamento Regional** | A vertente Posicionamento Regional analisa o impacto de incubadoras no desenvolvimento regional, na difusão do empreendedorismo e inovação, na geração de novas tecnologias, no desenvolvimento de novos setores, na geração de novos empreendedores e sua representatividade. |
| **Atração de Empreendimentos** | A vertente Atração de Empreendimentos analisa a divulgação e seleção de empreendimentos, por meio de estratégias de divulgação utilizadas para atração de empresas e o quanto a incubadora atrai empreendimentos com maior chance de sucesso. |
| **Modelo de Sustentabilidade** | A vertente Modelo de Sustentabilidade analisa o percentual de recursos próprios usado pela incubadora para o seu custeio, o grau de dependência da incubadora de recursos públicos e a diversidade de fontes de recurso. |
| **Governança** | A vertente Governança analisa o modelo de governança da incubadora, por meio da análise da participação da tríplice hélice, da transparência dos resultados e do reconhecimento da incubadora pela mantenedora. |
| **Gestão** | A vertente Gestão analisa se há dedicação exclusiva dos gestores, o grau de conhecimento técnico do gestor, o grau de sistematização dos processos e o reconhecimento da equipe gestora pela mantenedora. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda para MCTI (2015), cada elemento deve analisar vários aspectos do cenário onde as incubadoras atuam:

1. Rede de Parceiros, segundo o MCTI (2015):

- A incubadora não conta com parceiros que viabilizem sua operação. Todos os recursos necessários à operação são disponibilizados com recursos captados ou pela mantenedora;
- A Incubadora possui um parceiro que disponibiliza pessoas, espaço físico ou laboratórios para apoiar sua operação;
- A incubadora realiza parcerias para a implantação de projetos específicos; e

> • Possui uma rede de parceiros consolidada (mantenedora, universidades, governo, associações) que viabiliza a operação da Incubadora e disponibilizam pessoas, espaço, equipamentos para apoiar a operação.

Já no que diz respeito aos serviços e desenvolvimento empresarial e o acompanhamento da evolução das incubadas, encontramos os seguintes aspectos:

> 2. Serviços de Desenvolvimento Empresarial, segundo a fundação MCTI (2015):
> • Os serviços de desenvolvimento empresarial estão em fase de implementação e teste. Ainda não aplicam avaliação de satisfação por parte das incubadas;
> • A incubadora oferece alguns serviços de desenvolvimento empresarial a partir de demanda das empresas incubadas;
> • A incubadora mantém um portfólio de serviços de desenvolvimento empresarial, mas não avalia o grau em que esses serviços agregam valor aos incubados; e
> • Possui uma diversidade de serviços que atendem às necessidades de desenvolvimento das Incubadas. O grau de satisfação das incubadas com os serviços é superior a 80%.
>
> 3. Acompanhamento da Evolução das Incubadas, segundo o MCTI (2015):
> • Após o ingresso na Incubadora, as empresas são independentes e seu desenvolvimento é de sua responsabilidade;
> • A Incubadora faz avaliação informal da evolução das incubadas e as auxilia no planejamento de seus negócios;
> • A Incubadora faz avaliação formal da evolução das incubadas e disponibiliza ferramentas e profissionais para a elaboração do planejamento das incubadas; e
> • A Incubadora faz avaliação formal da evolução das incubadas, disponibiliza ferramentas e profissionais para a elaboração do planejamento das incubadas e possui indicadores objetivos para demonstrar a efetividade da ação (avaliação) da incubadora.

Quanto às questões relacionadas ao posicionamento empresarial, o estudo trata das contribuições para o desenvolvimento regional e seus desdobramentos:

> 4. Posicionamento Regional, segundo MCTI (2015):
> • A incubadora é um projeto isolado, focado na geração de novos negócios. A contribuição para o desenvolvimento regional é baixa, apresenta um baixo potencial para alavancar novos setores. Por consequência, a difusão do empreendedorismo e da inovação é baixa;
> • A incubadora é reconhecida pelo seu trabalho por atores de setores específicos. A incubadora participa de pelo menos uma diretoria de fóruns, associações e redes. A incubadora apresenta baixa contribuição para o desenvolvimento regional e ainda contribui pouco para a difusão do empreendedorismo e inovação;

> • A incubadora é reconhecida regionalmente, participa de fóruns, associações e redes, e contribui para o desenvolvimento regional, apresenta algum potencial para alavancar novos setores, e promove com algum sucesso a difusão do empreendedorismo e da inovação; e
> • A incubadora é reconhecida nacionalmente, participa da diretoria de fóruns, associações e redes, contribui de forma significativa para o desenvolvimento regional, apresenta grande potencial para alavancar novos setores, e promove a difusão do empreendedorismo e inovação, com alto grau de efetividade.

Com relação à atração de empreendimentos e sustentabilidade, o estudo apontou:

> 5. Atração de Empreendimentos, segundo MCTI (2015):
> • As estratégias de divulgação e seleção estão em fase de implementação. Taxa de ocupação atual menor que 30%;
> • A Incubadora possui algumas estratégias de divulgação e um processo de seleção definido. Porém, sua taxa de ocupação é menor que 50%;
> • A Incubadora possui estratégias de divulgação e um processo de seleção definido. Sua taxa de ocupação é de 70% a 80%; e
> • A Incubadora possui estratégias consolidadas de divulgação e um processo de seleção bem definido. Consegue atrair empreendimentos com maior chance de sucesso. Possui fila de espera de empresas com potencial para ingressar.
>
> 6. Modelo de Sustentabilidade, segundo o MCTI (2015):
> • A Incubadora depende de recursos públicos para sobreviver. Mais de 50% de seus recursos são provenientes de uma única fonte;
> • A Incubadora depende de recursos públicos para sobreviver, mas possui mais de três fontes de financiamento, sendo que o grau de dependência de uma única fonte é menor que 50%;
> • A incubadora possui fontes próprias de receita provenientes, dentre outros, de serviços prestados às empresas; e
> • A Incubadora já atingiu sua sustentabilidade financeira, não depende de recursos públicos para sobreviver e possui uma grande diversidade de fontes de financiamento.

Por fim, destacam-se os itens do estudo relacionado à Governança e a Gestão:

> 7. Governança, segundo o MCTI (2015):
> • A Incubadora não possui um Conselho com participação de diferentes atores da tríplice hélice. As informações sobre resultados não são divulgadas publicamente. A Mantenedora não reconhece a importância da Incubadora para o desenvolvimento local;
> • A Incubadora possui um Conselho com a participação da tríplice hélice ou é reconhecida formalmente pela Mantenedora. No entanto, não divulga publicamente informações de seus resultados;

- A Incubadora possui um Conselho com a participação da tríplice hélice e é reconhecida formalmente pela Mantenedora. Divulga parcialmente informações sobre os resultados para a sociedade;
- A Incubadora é reconhecida formalmente pela mantenedora, possui participação dos atores da tríplice hélice em seu conselho, seus resultados são divulgados de forma transparente para a sociedade.

8. Gestão, segundo o MCTI (2015):

- A dedicação dos gestores é em tempo parcial, a mantenedora não reconhece formalmente os gestores do Parque. Está iniciando a implantação do CERNE 1;
- A dedicação dos gestores é em tempo integral ou a mantenedora reconhece formalmente a equipe gestora. Possui entre 40% e 60% das práticas do CERNE 1 implementadas;
- A dedicação dos gestores é em tempo integral e a mantenedora reconhece formalmente a equipe gestora. Possui entre 61% e 80% das práticas do CERNE 1 implementadas; e
- A Incubadora possui gestores com dedicação exclusiva, os gestores possuem experiência na gestão de ambientes de inovação e a mantenedora reconhece formalmente a equipe gestora da Incubadora. Além disso, possui todas as práticas do CERNE 1 já implementadas.

## 2.4 Empreendedorismo e incubadoras

A ideia de Incubadora vem se difundindo e ganhando destaque nas últimas décadas, vários estudos têm demonstrado a relevância das incubadoras para a sustentabilidade do desenvolvimento econômico (BAÊTA; BORGES; TREMBLEY, 2006). Tais autores destacam o papel que estas estruturas desempenharam na década de 1990 para a criação de empresas e geração de renda em diversas partes do mundo. No Brasil, nos anos recentes, não são poucos os trabalhos reafirmando a importância das incubadoras na promoção do desenvolvimento local. Portanto, o Empreendedorismo tem sido um tema recorrente nas análises de incubadoras de empresas. Esse campo de estudos busca compreender o Empreendedorismo como fenômeno social que tem se expandido consideravelmente e despertado o interesse de diversas áreas das ciências humanas e gerenciais.

Filion (1999 citado por BAÊTA; BORGES; TREMBLAY, 2006) apontou que a próxima era será a do Empreendedorismo. Isso porque, segundo ele, a velocidade da mudança tecnológica está diretamente relacionada com as habilidades dos indivíduos em gerenciar de forma empreendedora, isto é, de modo criativo e ágil. Os empreendedores criativos frequentemente começam um empreendimento a partir de

uma ideia simples e mal definida que transformam em algo concreto porque possuem altos níveis de energia, imaginação e perseverança. Tais aspectos, combinados com a disposição de correr riscos calculados, os capacitam a estarem sempre inovando e realizando. O sucesso das incubadoras de empresas depende diretamente do perfil do empreendedor e a capacidade empreendedora se torna altamente relevante para a criação de empresas inovadoras.

Para Zardo (2005), a figura do empreendedor se compara à de um artista que busca transformar sua arte, sua paixão, escolha de vida e forma de ver o mundo, em um negócio rentável, capaz de gerar fonte de sustento e meios de estar no mundo. Segundo o autor, existem também aqueles que desejam encontrar novas formas de relação com o trabalho, assim como novas inserções sociais e retornos financeiros, um empreendedor busca sempre a adequação entre trabalho e prazer. “O artista seria o ápice de uma graduação que levasse em conta a falta de familiaridade com as questões relacionadas à gestão empresarial. Assim como o artista, o empreendedor estabelece a relação com seu negócio pelo viés da emoção” (ZARDO, 2005, p. 45).

Para o autor, o conceito de incubadoras de empresas está basicamente ligado à gestão de negócios, que envolve a administração, a engenharia e a tecnologia da informação – áreas do conhecimento que possuem uma sistemática e formas de pensar particulares. Já o empreendedor pode não possuir experiência e conhecimento das ferramentas básicas da gerência de empreendimentos, entre elas: dificuldade de pensar objetivamente sistemas e processos; dificuldade em definir que ações devem vir após outras serem executadas, qual o faturamento ideal e a quantidade de funcionários; E resistência à ideia de planejamento – muitas vezes o empreendedor trabalha com a ideia de planejamento associado à liberdade, porque tem medo de se prender ao planejado.

Conforme o entendimento de Baêta, Borges e Tremblay (2006), o Empreendedorismo trata de sete diferentes tipos de criação: de riqueza, de empresas, de inovação, de mudança, de empregos, de valor e de crescimento. O Empreendedorismo tecnológico tem algumas particularidades em relação ao Empreendedorismo tradicional que tornam tal processo de criação mais difícil. As empresas de base tecnológica fazem, em geral, parte de uma nova indústria e propõem ao mercado algum tipo de inovação. Mais do que criar uma empresa, muitas vezes os empreendedores tecnológicos precisam criar um mercado, driblar

uma série de barreiras estruturais e fatores limitantes, além de lidar com as incertezas quanto a sua imagem e credibilidade junto à comunidade financeira. Os usuários e consumidores também são iniciantes e desconhecem os produtos e serviços, devendo, nesse estágio, serem informados sobre estes até que possam ser capazes de prover *feedback* mais completo de suas necessidades e experimentos de consumo.

Sabe-se que o Empreendedorismo tecnológico se caracteriza ainda por um empreendedor mais bem qualificado em termos de formação, mas não necessariamente de experiência profissional, pela presença de equipes empreendedoras e pela necessidade maior de recursos para bancar o desenvolvimento e constante atualização tecnológica dos produtos e serviços (BAÊTA; BORGES; TREMBLAY, 2006).

No que diz respeito à organização em si, para Fernandes e Pedroso (2010), trata-se de uma entidade de pessoas que interagem entre si para alcançar objetivos comuns. O conceito de organização pressupõe a interação entre os indivíduos por meio das relações sociais que se desenvolvem com base nos princípios e nos objetivos definidos na própria estrutura organizacional. Todas as mudanças que uma organização passa mexe diretamente na sua cultura – um dos fatores determinantes para o sucesso e insucesso de uma organização.

A cultura de uma empresa determina a forma como funciona, apresentando um clima organizacional de acordo com manifestações linguísticas e sociais. Logo, acredita-se que a cultura é fator determinante de sucesso de uma organização. A transformação de uma empresa depende da aderência de valores intrínsecos da cultura organizacional (FERNANDES; PEDROSO, 2010, pp. 18-19).

## 2.5 O plano de negócios das incubadoras

Segundo Chiavenato (2007), plano de negócios (*Business Plan*), também conhecido como "plano empresarial", é uma descrição detalhada de todos os aspectos de um novo negócio. Trata-se de um projeto que inclui aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros do empreendimento.

Dornelas (2005) considerou a importância do plano de negócios como parte fundamental do processo empreendedor. Os empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em

crescimento. Portanto, “[...] a principal função de um plano de negócios é a de promover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma empresa” (p. 93).

O plano de negócios movimenta todos os aspectos do novo empreendimento. Ele representa um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio: 1) Os internos - o que deverá ser produzido, como, onde, quanto; e 2) Os externos - para quem produzir, qual é o mercado, quais são os concorrentes etc. No Quadro 8, pode-se identificar os principais aspectos de um plano de negócios.

| | |
|---|---|
| Fazer uma análise completa do setor em que a nove empresa irá funcionar. | • Perfil do cliente;<br>• Características do mercado;<br>• Características da concorrência; e<br>• Cenário econômico, social e tecnológico. |
| Fazer um levantamento completo sobre as características do novo empreendimento | • Características do produto ou serviço a ser ofertado;<br>• Preço e condições de venda;<br>• Formatação jurídica do empreendimento; e<br>• Estrutura organizacional. |
| Elabore um plano estratégico para o novo empreendimento | • Definição da visão, missão e valores;<br>• Definição do negócio;<br>• Determinação dos objetivos estratégicos de longo prazo; e<br>• Estabelecimento da estratégia do negócio. |
| Elabore um plano operacional para o novo empreendimento | • Previsão de vendas;<br>• Planejamento da produção;<br>• Previsão de despesas gerais e fluxo de caixa; e<br>• Balancete simulado. |
| Fazer um resumo executivo das informações | • Condensação e resumo de todas as informações acima relatadas. |
| Revise cuidadosamente todo conjunto para obter consonância | • Relação de todos os custos, preços, previsões e despesas que compõem o plano, para verificar sua viabilidade e confiabilidade. |

**Quadro 8** – Modelo de plano de negócios
Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2007, p. 134.

Ainda segundo Chiavenato (2007), a elaboração do plano de negócio é também uma ótima oportunidade para avaliar como está a motivação, o conhecimento e o empenho do empreendedor, pois, a princípio, ele deve ser responsável pela elaboração do plano e pelo desempenho das atividades planejadas. Em seguida, avaliar o seu desempenho e colher os resultados, pois o

mais importante é descobrir as falhas e os erros durante a elaboração do plano de negócios e não durante a implementação ou graduação da empresa, evitando um gasto desnecessário. Preparar um plano de negócio não é uma tarefa fácil, pois será necessária a vivência em certos momentos com o fracasso. Por meio dele, é possível descobrir que anteriormente a ideia era ótima e que, hoje, seja inviável em função de novas características existentes no mercado. Os objetivos do plano de negócio devem ser definidos com clareza para que não sejam confundidos com metas. Ou seja, o plano pode ter enfoques diferentes: o primeiro tem como objetivo propor o ordenamento das ideias e a apreciação da potencialidade e da disponibilidade do empreendimento que é o plano de negócio operacional; e o segundo tem como enfoque a atração de recursos financeiros – este pode ser chamado de plano de negócio para obtenção de recursos.

Dornelas (2002) apontou que o plano de negócios para a incubadora de empresas tem sido utilizado de forma sistemática no Brasil, principalmente como instrumento de análise e concessão de recursos financeiros. Por não existir um modelo padrão, as incubadoras utilizam os modelos existentes na literatura. O plano de negócios é composto por várias seções que se relacionam e que permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas. É interessante ressaltar que a sequência de apresentação de cada seção do plano de negócios não reflete necessariamente a sequência de seu desenvolvimento. Geralmente, os planos de negócios começam a ser desenvolvidos pela análise de mercado e competidores, para, então, se estabelecer uma descrição do empreendimento e sua estratégia de negócio, bem como sua estrutura e operação.

Esse modelo de plano de negócios é adequado à realidade das incubadoras de empresas, tendo como base diversas pesquisas efetuadas, nas quais foram analisados os vários modelos de planos de negócios utilizados tanto por empresas como por instituições sem fins lucrativos e outras organizações. Planejar não é sinônimo de garantia de sucesso, porém, deixar de planejar pode facilmente levar qualquer organização, inclusive a incubadora, ao fracasso. O que não se pode esquecer é que a administração envolve muito mais do que o ato de planejar e o desenvolvimento de um plano de negócios. É preciso colocar em prática o que se escreveu no plano de negócios. Portanto, a implementação bem-sucedida é tão ou mais importante do que o ato de planejar.

## 2.6 O canvas como ferramenta de modelagem de negócio

Pode-se perceber que o modelo de negócio canvas está sendo utilizado pelas incubadoras. Ele tem como objetivo auxiliar a empresa a criar, capturar e disponibilizar valor para seus clientes. Segundo Osterwalder e Yves (2011), “Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor”. O modelo de negócio canvas é uma ferramenta que proporciona ao empreendedor ter uma visão geral de uma empresa em nove blocos, descritos em uma só folha de papel ou cartaz. Esses blocos cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

> O denominado “Business Model Canvas (BMC)” é uma importante ferramenta de gerenciamento estratégico para empreendimentos. O BMC ajuda no desenvolvimento de esboços e versões finais de modelos de negócio, tanto para um novo empreendimento quanto para uma empresa que já está na ativa. Trata-se de um mapa visual que otimiza a visualização e compreensão do modelo de negócio de um empreendimento, dividindo-o em nove importantes blocos para o detalhamento de um negócio (DORF et al. 2012, p. 571).

Segundo Osterwalder e Yves (2011), uma grande vantagem da utilização do modelo Canvas é que ele deverá ser apresentado – de modo simples, com apenas uma folha – a diversos outros atores que participarão, direta ou indiretamente, do empreendimento, tais como especialistas, clientes em potencial, pessoas de formação e interesse diversos, etc. Este processo, denominado “pivô”, permite o acréscimo de ideias e sugestões, além de críticas e modificações, etc., de modo que o negócio representado pelo canvas aumente sua possibilidade de sucesso e seja assim otimizado. Com isso, amplia-se a visão do empreendedor sobre o negócio, evitando os erros provenientes de achismos e a contaminação pelo desejo de realizar algo.

Pode-se perceber, a partir dos teóricos mencionados nesta subseção, que o Empreendedorismo é uma decisão pessoal. Um indivíduo é reconhecido como empreendedor quando decide utilizar em sua vida e/ou em seus negócios os comportamentos e a visão proposta pelo Empreendedorismo. Ele é o principal cliente de uma incubadora de empresas. Portanto, é por meio do discurso do empreendedor que analisaremos o nosso objeto: o plano de negócios.

## 3 ANÁLISE DO DISCURSO: ALGUNS PRESSUPOSTOS

Primeiramente será apresentado um breve panorama da Análise do Discurso e seus conceitos para, em seguida, destacar sentidos ao discurso dos empreendedores selecionados para a análise proposta neste trabalho.

Para Brandão (2012), o resumo histórico da Análise do Discurso (AD) inicia-se com os formalistas russos, que, segundo ela, abriram espaço para a entrada no campo dos estudos linguísticos daquilo que se chamaria mais tarde *discurso*. A autora leva em consideração o trabalho de Harris (1952), com os procedimentos da linguística distribucional americana aos enunciados chamados discursos, e as contribuições de Jakobson e Benveniste sobre a enunciação, já na década de 1950, como decisivos para a constituição da AD como disciplina. Com enfoques distintos, esses estudos marcaram duas maneiras diferentes de pensar a teoria do discurso: uma que a concebe como uma extensão da Linguística, que se interessa, sobretudo, pelas proposições, à perspectiva americana, e a outra que lhe coloca como marca fundamental à exterioridade, à perspectiva europeia.

Ainda segundo Brandão (2012), com base em Maingueneau (1987), a Análise do Discurso é uma tendência linguística, foi criada na década de 1960, com origem na Europa, especificamente na França, que possui tradição intelectual e cultiva o costume de unir reflexão sobre texto e história. “A AD nasceu tendo como base a interdisciplinaridade, pois ela era preocupação não só de linguistas como de historiadores e de alguns psicólogos” (p. 16).

De acordo com Orlandi (2007), a Análise do Discurso já passou por várias mudanças em seus conceitos. Por isso divide-se em três fases. A primeira é ligada à ideologia, e influenciada pelas teses Althusserianas em que Pêcheux vê o sujeito atravessado pela ideologia e como assujeitado à máquina discursiva do Estado. A segunda, quando se constata a existência do outro no discurso, e quando a noção de Formação Discursiva tomada de empréstimo de Foucault fragiliza a ideia de máquina discursiva presente no primeiro momento da AD e entra em jogo a noção de interdiscurso e memória discursiva. A terceira fase começa a ser encaminhada quando a heterogeneidade discursiva se mostra nas discussões, quebrando a noção de máquina discursiva estrutural e de um discurso homogêneo. Desse modo, a AD surge com o intuito de integrar aos estudos da linguagem aspectos como o sujeito e a história, relacionando língua e discurso.

> A Análise do Discurso relaciona língua e discurso. Em seu quadro teórico, o discurso é visto como uma liberdade em ato, totalmente sem condicionantes linguísticos ou determinações históricas, nem a língua como totalmente fechada em si mesma, sem falhas ou equívocos. As sistematicidades linguísticas – que nessa perspectiva não afastam o semântico como se fosse externo – são as condições materiais de base sobre as quais se desenvolvem os processos discursivos. A língua é assim condição de possibilidade do discurso (ORLANDI, 2007, p. 15).

Sabe-se que a linguagem não é transparente, e também não é neutra, mas repleta de simbologias. Por meio dela nos confrontamos diretamente com o mundo, com os outros sujeitos, com os sentidos e com a história, contribuindo com o nosso pensamento e ação, para reproduzi-los ou transformá-los (ORLANDI, 2010). Para a análise de discurso de Orlandi, a linguagem é como tal porque faz sentido e só faz sentido porque se inscreve na história, funcionando como uma mediação entre o homem e a realidade natural e social. “Essa mediação, que é o discurso, torna possível tanto a permanência e a continuidade quanto o deslocamento e a transformação do homem e da realidade em que ele vive” (ORLANDI, 2010, p. 15).

De acordo com Orlandi (2010), um dos aspectos principais da AD é o significado dado à noção de ideologia a partir da consideração da linguagem. Trata-se de uma definição discursiva de ideologia, ou seja, a compreensão de que a ideologia é a condição para a constituição do sujeito e dos sentidos, na medida em que, diante de qualquer objeto simbólico, o homem é levado a interpretar, a buscar o sentido das palavras e das coisas. Ora, não há sentido sem interpretação, portanto, sem ideologia. E não temos como não interpretar. “Assim considerada, a ideologia não é ocultação, mas função da relação necessária entre linguagem e mundo” (p. 47).

## 3.1 O discurso e a ideologia

Em Marx e Engels (1965 citado por BRANDÃO, 2012), o termo ideologia se apresenta contaminado por uma carga negativa, por separar o que se faz entre a produção de ideias e as condições sociais e históricas em que são produzidas. Portanto, a produção de ideias, de concepções e de consciência está diretamente ligada à atividade material como uma linguagem de vida real. Contudo, em uma visão filosófica, a ideologia representa uma inversão da realidade ou desvio de

percurso, em que se parte das ideias para se chegar à realidade. A ideologia propriamente dita,

> [...] isto é, o sistema ordenado de ideias ou representações e das normas e regras como algo separado e independente das condições materiais, visto que seus produtores – os teóricos, os ideólogos, os intelectuais – não são diretamente vinculados à produção material das condições de existência, e sem perceber, exprimem essa desvinculação ou separação através de suas ideias (BRANDÃO, 2012, p. 20).

Nesse sentido, Marx e Engels (1965) apontaram que a ideologia é um instrumento de dominação de classe porque a classe dominante faz com que as suas ideias sejam aceitas como as ideias de todos, eliminando as contradições entre as forças de produção, relações sociais e consciência, que resultam da divisão social do trabalho material e intelectual. A ideologia de classe dominante é ilusão, é abstração e inversão da realidade (BRANDÃO, 2012).

Hall (2009) também articulou uma noção de ideologia com referência na linguagem. Para ele, esta apresenta uma função “multirreferencial” ao permitir que um mesmo fenômeno ou uma mesma relação social possa ser diferentemente representada ou construída:

> Por ideologia, refiro-me às estruturas mentais – as linguagens, os conceitos, as categorias, imagens do pensamento e os sistemas de representação que diferentes classes e grupos sociais desenvolvem com o propósito de dar sentido, definir, simbolizar e imprimir inteligibilidade ao modo como á sociedade funciona (HALL, 1996, p. 26).

Para Althusser (1985), a classe dominante mantém sua dominação por meio dos mecanismos que chamou de perturbação ou de reprodução das condições materiais, ideológicas e políticas de exploração, que se manifestam por meio dos chamados: Aparelhos Repressores de Estado – ARE, que compreende o governo, a administração, o exército, a polícia, os tribunais, as prisões etc. E os Aparelhos Ideológicos de Estado – AIE, representados pela religião, a escola, a família o direito, a política, o sindicato, a cultura, e a informação. Althusser afirma que o ARE funciona por meio da repressão, que também pode ser de caráter físico, embora funcione secundariamente pela ideologia. Já os AIE funcionam de forma inversa, por

meio da ideologia, embora funcione pela repressão. Ainda para o autor, o funcionamento da ideologia dominante se concentra nos aparelhos ideológicos, portanto, exerce uma importante hegemonia ideológica, responsável pela criação das condições necessárias para reprodução das relações de produção.

De acordo com as ideias de Althusser (1985), existem quatro pressupostos que constituem as relações entre as ideologias e as instituições: a primeira afirma que as ideologias possuem existência material, portanto, é em sua materialidade que devem ser estudadas, e não enquanto ideias. Trata-se de analisar a ideologia como conjunto de práticas materiais, necessárias à reprodução das relações de produção. A segunda afirma que essas relações de produção possuem um mecanismo ideológico que estabelece a necessidade da divisão de trabalho, onde cada ator social possui o seu lugar na produção. No terceiro pressuposto Althusser trata do conceito de sujeição, em que o agente se reconhece como sujeito e se sujeita ao sujeito absoluto – é a determinação dos poderes hierárquicos da produção. O quarto e último pressuposto trata da prática da sujeição unificada, em que os sujeitos ativos devem seguir uma ideologia dominante.

### 3.2 A noção de discurso

Segundo Maingueneau (2011), o uso da palavra discurso possui várias colocações na produção de linguagem, sendo a mais comum a visão do conceito solene dado à palavra discurso, como na frase: “O presidente fez um discurso”. Já na frase “Tudo isso é discurso” percebe-se um sentido pejorativo da palavra. O termo pode designar qualquer uso restrito da língua, como “O discurso dos jovens”, “O discurso Islâmico”, “O discurso polêmico”, “O discurso do empreendedor”, etc. Portanto, discurso é uma organização situada para além da frase. Isso não significa que todo discurso se manifeste por sequência de palavras de dimensões obrigatoriamente superiores à frase, mas sim que ele mobiliza estruturas de outra ordem que as da frase “Proibido fumar”, pode se ver uma proibição ou um provérbio. O discurso também pode ser orientado:

> O discurso é “orientado” não somente porque é concebido em função de uma perspectiva assumida pelo locutor, mas também por que se desenvolve no tempo, de maneira linear. O discurso se constrói com efeito, em função de uma finalidade, devendo, supostamente dirigir-

> se para algum lugar. Mas ele pode se desviar em seu curso (digressões...), retornar sua direção inicial, mudar de direção etc. Sua linearidade manifesta-se frequentemente por um jogo de antecipações (veremos que...", "voltaremos ao assunto") ou de retomadas ("ou melhor...", "eu deveria ter dito..."); tudo isso constitui um verdadeiro "monitoramento" da fala pelo locutor (MAINGUENEAU, 2011, pp. 52-53).

Ainda para Maingueneau (2011) o discurso é uma forma de ação sobre o outro, e não somente uma representação do mundo, que se manifesta por meio da fala. Para o autor, o discurso ainda pode ser: interativo, por exigir uma interatividade entre dois parceiros; contextualizado, por não estar contemplado em uma moldura; um cenário específico, pois se percebe sua ligação com outros contextos; assumido por um sujeito, pois o discurso só é discurso enquanto se remete a um sujeito; o regido por normas, pois a atividade verbal, assim como todo comportamento de um indivíduo, é regido por normas; e, por fim, o discurso considerado no bojo do interdiscurso. O discurso só adquire sentido no interior do universo de outros discursos, lugar no qual traça seu caminho, para interpretar qualquer enunciado.

### 3.3 O interdiscurso empreendedor

O interdiscurso é conceituado por Maingueneau (2008) como um conjunto de discursos que mantém uma relação discursiva entre si, dividido em duas partes: o primeiro denominado universo discursivo – conjunto heterogêneo de formações discursivas que interagem em um conjunto finito, ainda que não possa ser apreendido em sua globalidade; o segundo é o campo discursivo – conjunto de formações discursivas em concorrência que se delimitam numa região do universo discursivo.

> [...] "Concorrência" deve ser entendida da maneira mais ampla; ela inclui tanto o confronto aberto quanto à aliança, à neutralidade aparente etc... entre discursos que possuam a mesma função social e divergem sobre o modo pelo qual ela deve ser preenchida (MAINGUENEAU, 2008, p. 34).

O discurso se constitui no interior de um campo discursivo, que pode ser o campo discursivo religioso, político, literário, dramatúrgico, gramatical, filosófico, etc.

Esses recortes em campos não são necessariamente um isolamento dessas áreas, porém, são necessárias para abertura de múltiplas redes de trocas.

Colocaríamos o empreendedorismo como campo discursivo para discutirmos mais adiante os termos dessa inclusão. Por fim o espaço discursivo é o subconjunto do campo discursivo que conecta no mínimo duas formações discursivas que se relacionam e são importantes para o entendimento dos discursos em questão.

Neste trabalho, esses subconjuntos de formações discursivas foram relacionados a partir dos discursos dos empreendedores, das empresas, e das incubadoras. Todos fazem parte de um discurso maior chamado Empreendedorismo.

O conceito de interdiscurso é o que nos possibilita relacionar a memória coletiva à análise dos discursos, já que ele permite que os dizeres já ditos tenham sentido em nossas palavras. Além disso, o discurso ganha sentido quando se relaciona com outros discursos. A hipótese do Primado do interdiscurso, por sua vez, pressupõe a presença do outro, que se dá por meio da heterogeneidade enunciativa (MAINGUENEAU, 2008).

O campo do Empreendedorismo, a partir do discurso do empreendedor, foi centro desta análise. A hipótese é de que essa constituição descreve os termos regulares sobre as formações discursivas já existentes, o que não significa que o discurso seja constituído da mesma forma com todos os discursos desse campo – isso em função da heterogeneidade existente, uma hierarquia instável que opõe discursos dominantes e dominados (MAINGUENEAU, 2008).

Ainda para Maingueneau (2008), as formações discursivas encontram-se presas em um dialogismo de enunciados, em que todo enunciado do discurso rejeita um enunciado atestado ou virtual de outro espaço discursivo. Significa dizer que esses enunciados possuem um direito e um avesso indissociável. Pode-se decifrá-los pelo lado direito, relacionando-os com a sua própria formação discursiva, ou pelo seu avesso, na medida em que estão voltadas para rejeição do discurso de seu outro.

> O espaço discursivo tem então um duplo estatuto: pode-se aprendê-lo como um modelo dissimétrico, que permite descrever a constituição de um discurso, mas também como um modelo simétrico de interação conflituosa entre dois discursos para o qual o outro representa totalmente ou em parte seu outro (MAINGUENEAU, 2008, p. 40).

### 3.4 A perspectiva do empreendedor a partir do ethos

De acordo com Heine (2007), Aristóteles foi o responsável por sistematizar a arte de persuadir. Por meio de sua arte retórica, o filósofo desenvolveu os conceitos e os passos da arte de convencer pelo discurso cuja finalidade é fornecer provas, considerando que o objetivo maior da retórica não é apenas persuadir, mas diferenciar os instrumentos de convencer. Surge, assim, a noção de *ethos,* que, na Retórica, mobilizava características extradiscursivas e, como a essência da produção discursiva era a oralidade, e não o texto escrito, os oradores faziam-se presentes pelo corpo, pela exposição física (roupas, mímicas e feições entre outras artimanhas), a fim de construir uma autoimagem positiva. Um dos pontos fundamentais na arte de persuadir está na qualidade das provas empregadas pelo orador. Aristóteles observa que existem as provas dependentes e as independentes, em que as primeiras não dependem do orador e estão relacionadas a testemunhas e confissões, e a segunda possui três provas empregadas pelo orador para persuadir seu auditório: o *ethos* – caráter do orador; o *pathos* – as paixões despertadas nos ouvintes; e *logos* – o próprio discurso.

Ainda segundo Heine (2007), o *ethos* aristotélico não pode ser compreendido isoladamente do *pathos* e do *logos* no processo retórico. A partir disso, Aristóteles aponta que o *ethos* é a mais importante das provas. Nessa perspectiva, ele será o caráter do orador representado por meio do discurso, caráter que desempenhará um papel importante na persuasão. Assim, o *ethos* é a imagem de si que o orador cria através do discurso e, não significa, necessariamente, ser o caráter real do orador.

Nesse sentido, o *ethos* está ligado à própria enunciação, e não a um saber extradiscursivo sobre o locutor. Por isso, para dar a imagem positiva e de si mesmo, de acordo com Aristóteles, o orador deve se valer de três qualidades: a prudência, a virtude e a benevolência. A prudência se constitui na capacidade de bem deliberar, de calcular os meios necessários para atingir um fim. A virtude se distingue entre duas formas: uma “natural”, inata e da qual não se pode ter mérito, porque exclui a capacidade racional do cálculo e da escolha, sendo fruto do bom nascimento e da boa educação; outra, a virtude propriamente dita, que se adquire através do hábito e do bem agir. “A primeira é pressuposta pela prudência, enquanto a segunda é produzida por ela”. Já a benevolência é a capacidade de atrair a atenção do auditório para o orador, o que depende da estrutura da correta incorporação da

tridimensionalidade do *pathos* (auditório): a expressão adequada do tema a ser tratado, do *ethos* do orador e do *ethos* do auditório (HEINE, 2007).

Segundo Maingueneau (2011), há tempos o termo *ethos* era utilizado como uma referência à construção de uma imagem de si mesmo, destinada a garantir o sucesso do empreendimento oratório. Nesse sentido, pode-se definir o *ethos* como os traços de caráter que o orador deve mostrar ao auditório – pouco importando sua sinceridade – para causar boa impressão. São os ares que assume ao se apresentar. Por meio da enunciação, revela-se a personalidade do enunciador (MAINGUENEAU, 2011). O orador enuncia uma informação e ao mesmo tempo diz: sou isto, não sou aquilo. A eficácia do *ethos* se deve ao fato de envolver a enunciação sem estar explícito no enunciado.

### 3.4.1 O ethos e o fiador do discurso empreendedor

De acordo com Maingueneau (2011), o *ethos* não somente diz respeito à eloquência jurídica ou aos enunciados orais, como se apresenta o *ethos* aristotélico. Ele é válido para qualquer discurso, até mesmo para o discurso escrito. Este também possui um tom que o credita autoridade. Tal tom permite ao leitor construir uma representação do corpo do enunciador, que pode não ser o autor efetivo na enunciação. Dessa leitura emerge uma instância subjetiva que atua como fiador do que é dito.

O texto é um objeto discursivo, pois se manifesta como unidades verbais que integram um discurso. Objeto de estudo da AD, o discurso é o elemento que faz a amarração entre o linguístico e o extralinguístico, possibilitando-nos entender a relação entre sujeito, sociedade e ideologia (MAINGUENEAU, 2011).

De acordo com os conceitos de Maingueneau (2011), a subjetividade manifestada no discurso é concebida como uma voz que não pode ser dissociada do corpo que enuncia. A noção de tom é apresentada como uma voz específica do texto oral e escrito. Este último também pode se manifestar em múltiplos tons, associados a um fiador, construído pelo destinatário a partir dos indicadores que a enunciação libera. Relacionada à noção de tom, a incorporação é conceituada como a junção entre uma formação discursiva e seu *ethos* por meio do procedimento enunciativo. Além disso, a incorporação demonstra um empilhamento do discurso e

seu modo de enunciação – conceito que trata de uma maneira de dizer específica a um discurso. A voz é um dos planos constitutivos da discursividade e o modo de enunciação obedece às mesmas restrições semânticas do conteúdo do discurso.

Através dos discursos dos empreendedores graduados pela incubadora de empresas, foi possível perceber como se revela a perspectiva do empreendedor a partir do seu *ethos* discursivo, o caráter do fiador do discurso do empreendedorismo. A partir das entrevistas realizadas foi possível perceber o posicionamento ideológico dos empreendedores e a sua relação com o interdiscurso, como veremos a seguir.

# 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia, segundo Kauark, Manhães e Souza (2010), consiste em uma explicação minuciosa e detalhada de toda a ação desenvolvida no método, ou seja, no percurso do trabalho de pesquisa. Nessa perspectiva, buscaram-se cumprir rigorosamente as etapas e procedimentos consonantes às exigências da pesquisa científica, visando alcançar os objetivos delimitados nessa investigação.

## 4.1 Universo da pesquisa

A fim de delimitar o universo da pesquisa, foi selecionada a Incubadora de empresas, que neste trabalho será denominada incubadora ABC. A incubadora participante da pesquisa, por meio da sua proposta, auxiliou várias empresas da região, no período de 2008 a 2016. Algumas delas apresentaram o resultado projetado no período de pré-incubação, que é a primeira fase do programa de auxílio ao negócio, naturalmente outras não conseguiram se manter, finalizando suas operações no mercado. Neste trabalho, foram analisados ambos resultados, a partir dos dados colhidos com os empreendedores entrevistados.

A incubadora foi escolhida a partir do interesse pessoal do pesquisador, que atua como administrador de uma empresa privada e como docente universitário, trabalhando com disciplinas do campo da administração de empresas, ambas as atribuições são exercidas na mesma cidade. Tais fatos atribuem ao pesquisador uma relevante motivação para pesquisar o tema proposto.

Sobre a Incubadora participante da pesquisa, dados colhidos por meio de visitas ao local e em site próprio, mostram uma estrutura física com salas climatizadas, divididas entre recepção, sala de treinamentos, espaço do empreendedor e biblioteca, além de computadores, mobiliário, funcionários e colaboradores que oferecem todo suporte aos empreendedores interessados no processo de incubação.

A incubadora possui uma agenda de eventos semanais, cuja proposta é ampliar a visão de negócios dos empresários e empreendedores da região. Tais eventos têm como proposta simultânea a captação de empreendedores para o processo de incubação, que se constitui por meio da construção do plano de negócios empresarial.

## 4.2 Sujeitos e amostra da pesquisa

No que se refere aos sujeitos da pesquisa, foram selecionados os empresários que administram as empresas graduadas selecionadas para este estudo. Optou-se por selecionar três empresas graduadas, ou seja, que participaram do processo de incubação, na incubadora ABC.

Neste trabalho foram elaboradas duas entrevistas semiestruturadas cujo roteiro de perguntas encontra-se nos Apêndices I e II.

As amostras foram realizadas com os empreendedores de empresas já graduadas e que, neste trabalho, foram denominados como: Empreendedores Graduados (EG), e para o total anonimato das respostas trabalhamos com as identificações EG1, EG2 e EG3.

Os três empresários entrevistados são do sexo masculino e se consideram empreendedores. Por serem empresários de atividades totalmente distintas, toda análise foi realizada considerando os aspectos universais do Empreendedorismo, como; iniciativa, motivação, conhecimentos empresariais, foco, entre outros aplicados pela incubadora de empresas.

O primeiro empreendedor graduado EG1 tem 26 anos, educação superior completa em Análise de Sistemas, possui três anos de experiência profissional, e não atua mais na empresa desenvolvida em seu projeto de incubação. O segundo empreendedor graduado, EG2, tem 31 anos, educação superior e pós-graduação em Marketing, iniciou sua vida profissional há sete anos e desenvolve seu próprio negócio criado com o suporte da incubadora analisada. Já o terceiro empreendedor garduado, EG3, tem 50 anos, ensino médio, curso Técnico em Agropecuária, e também desenvolve o negócio criado com auxílio da incubadora.

Em uma perspectiva metodológica, como apontou Levin (1985), determinar a amostra de uma pesquisa é uma fase salutar no processo de investigação. Kauark, Manhães e Souza (2010) esclareceram a diferença entre universo da pesquisa e amostra. A população de um estudo ou universo compreende todos os indivíduos da esfera de interesse da pesquisa em relação ao fenômeno a ser investigado. Esta população pode ser caracterizada por todos os empresários e empreendedores que participaram do processo de incubação na incubadora ABC, enquanto que a amostra refere-se à parte da população apreendida como objeto da pesquisa, ou seja, subconjunto da população.

Optou-se por referenciar, neste estudo, a terminologia sujeitos e amostra da pesquisa, pois, de acordo com Levin (1985, p. 19), a partir da população o pesquisador define sua amostragem e, por meio desse processo “[...] busca generalizar conclusões de sua amostra para a população toda, da qual essa amostra foi extraída”.

## 4.3 Tipo da Pesquisa

Segundo Kauark, Manhães e Souza (2010), a pesquisa de natureza aplicada tem por objetivo produzir conhecimentos destinados à aplicação prática, dirigindo-se à solução de problemas específicos.

### 4.3.1 Quanto à natureza

No que se refere à metodologia, a pesquisa desenvolvida é de natureza aplicada, pois seus resultados podem suscitar reflexões sobre o mundo do Empreendedorismo, que envolve as empresas, as incubadoras e os empreendedores.

### 4.3.2 Abordagem do problema

Destaca-se que, quanto ao problema proposto, o estudo é qualitativo com uma amostra não probabilística intencional, visto que inicialmente se buscou trabalhar apenas com três empresas graduadas, pois, segundo Souza, Castelano e Manhães (2014), investigações desse tipo consideram a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, não buscam o uso de métodos e técnicas estatísticas. Bogdan e Biklen (1994) destacaram que a investigação qualitativa possui cinco características: a) a fonte direta de dados é o seu ambiente natural, onde o pesquisador é um instrumento; b) é descritiva, ou seja, os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não em números; c) interessa-se mais pelo processo e menos pelos resultados; d) os dados tendem a ser analisados indutivamente; e e) o significado exerce importância vital nas pesquisas qualitativas.

Segundo Bogdan e Biklen (2004), estudos que recorrem à observação participante e às entrevistas correspondem a exemplos significativos de pesquisa

qualitativa. Neste estudo, a pesquisa de levantamento foi realizada junto aos empresários/empreendedores, conforme destacado anteriormente.

### 4.3.3 Do ponto de vista dos objetivos

De acordo com os objetivos, é possível afirmar que esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e explicativa, na medida em que, com base nas teorias que trata dos conceitos de Empreendedorismo, do surgimento e evolução das incubadoras e empresa incubadas, investiga e descreve os indicadores relacionados ao ciclo de vida das empresas graduadas, seus fundamentos no período de incubação, e a influência do plano de negócios nos resultados da empresa, utilizando como método de conceitos a AD.

Segundo Gil (1991 citado por KAUARK; MANHÃES; SOUZA, 2010), pesquisas desse tipo têm por finalidade tornar o problema explícito, envolvendo levantamento bibliográfico, bem como interrogação direta a pessoas que tiveram experiência prática com o problema a ser pesquisado.

### 4.3.4 Do ponto de vista dos procedimentos técnicos

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa pode ser caracterizada como bibliográfica, pois foi desenvolvida a partir de material já publicado a respeito das variáveis contidas no problema: empresas, incubadoras, empreendedores e plano de negócio. Entre a bibliografia examinada destacam-se livros, capítulos de livros e artigos de periódicos digitais, disponibilizados na internet.

A partir do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa também se apresentou como participante, pois foi desenvolvida a partir da interação entre o pesquisador, a incubadora e os empreendedores graduados da incubadora de empresas ABC. Segundo Rocha (2003), a pesquisa participativa envolve diferenciados modos de ações investigativas, como a pesquisa-intervenção, que propõe uma interferência na relação sujeito/objeto investigado, configurando como condição própria à construção do conhecimento. A pesquisa-intervenção consiste, desse modo, em uma tendência da pesquisa participante na qual se busca investigar um grupo na sua diversidade qualitativa.

Assim, para o desenvolvimento desta pesquisa, o primeiro passo foi buscar uma revisão bibliográfica sobre o assunto, incluindo livros que traziam os conceitos do Empreendedorismo, incubadoras e planos de negócios. Foi realizado um levantamento de artigos científicos indexados na base Scielo, pela busca: “evolução histórica do empreendedorismo”, “evolução histórica das incubadoras”, “análise do discurso e incubadoras” e “análise do discurso e empreendedorismo”. Dessa forma, buscou-se um aprofundamento teórico a respeito do objeto da pesquisa. Em seguida, foram desenvolvidos os instrumentos para coleta de dados, seguidos de sua aplicação.

A pesquisa contou com três seções. Na primeira, foi realizado um recorte histórico do Empreendedorismo, apresentando a evolução histórica, os principais conceitos, e os tipos e modelos existentes. Na segunda etapa foi apresentado um breve histórico e os conceitos das incubadoras do Brasil, detalhando o papel delas no contexto econômico, a sua relação com o empreendedor e a construção do plano de negócios para as empresas. Já na terceira etapa foram apresentados os conceitos e fundamentos da Análise do Discurso, que serviram de base metodológica para esta pesquisa, a partir do debate de conceitos como: ideologia, interdiscurso, *ethos* e fiador. Estes foram relacionados aos conceitos do Empreendedorismo, possibilitando uma análise das relações existentes entre tais componentes.

### 4.4 Instrumentos da pesquisa

Segundo Souza, Castelano e Manhães (2014), a definição dos instrumentos da pesquisa dependerá dos objetivos que se pretendem alcançar. Nesta investigação buscou-se identificar a relação entre o discurso do Empreendedorismo, o discurso das incubadoras, e a influência do planejamento que neste trabalho apresentou-se como plano de negócios, nos resultados das empresas incubadas e graduadas. Os instrumentos foram utilizados a luz da teoria Análise do Discurso, proposta por Maingueneau (2011), que apresenta o discurso como uma forma de ação sobre o outro, e não somente uma representação do mundo, que se manifesta por meio da fala.

Embora tenha utilizado o instrumento em forma de entrevista semi estruturada, com perguntas elaboradas a partir do contexto empresarial e do

universo do empreendedorismo, foram encontradas algumas dificuldades como: os discursos reduzidos e sucintos dos empreendedores e algumas contradições observadas. Tal fato provocou a necessidade de produzir uma segunda entrevista com cada um dos empreendedores. A partir da segunda entrevista foi possível elucidar algumas contradições e concluir o trabalho.

### 4.5 Aspectos éticos

Todos os procedimentos desta pesquisa obedeceram aos aspectos éticos exigidos. Os empreendedores entrevistados não foram identificados, a incubadora de empresas acompanhou e contribuiu com a pesquisa e todas as informações contidas neste trabalho podem ser confirmadas nas referências destacadas.

.

# 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No percurso investigativo, depois de tecido o referencial teórico que embasou a pesquisa, atingiu-se a etapa mais expressiva, ou seja, a análise dos dados qualitativos que emergiram. Estes foram interpretados à luz dos aportes teóricos eleitos para fundamentar esta investigação, procurando encontrar pontos que convergem ou divergem da hipótese proposta neste trabalho. Nesse sentido, a partir das entrevistas aplicadas, surgiram as indagações, avaliações e discursos dos empreendedores graduados pela incubadora de empresas TC, que possibilitaram revelar a realidade do grupo investigado, os quais, doravante, passam a ser abordados e discutidos.

## 5.1 O plano de negócios e o desenvolvimento do empreendedor incubado

Entende-se como discurso toda manifestação ideológica que, neste trabalho, manifesta-se por meio dos materiais, das estratégias, dos cursos e processos utilizados pela incubadora de empresas, assim como pelos empreendedores que pretendem desenvolver seus negócios, apoiados palas incubadoras.

Em entrevista realizada com um dos empreendedores, ele destacou que o plano de negócios é desenvolvido a partir do manual “Como elaborar um plano de negócios” (SEBRAE, 2013). Apontou ainda que o plano é uma ferramenta que auxilia na análise e conclusão de uma ideia de negócio. O principal objetivo é verificar se o empreendimento é viável ou não, por meio do levantamento de informações mais detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio.

De acordo com relato de outros empreendedores entrevistados, o Manual do Sebrae (2013) foi utilizado pela incubadora durante o seu processo de pré-incubação, servindo como base para construção dos objetivos de seu negócio. Analisando o manual, pôde-se encontrar o seguinte discurso:

> [...] ao descrever o plano de negócios é necessário fazer um breve relato com suas principais características. São elas: o que é o negócio, quais os principais produtos e/ou serviços, quem serão seus principais clientes, onde será localizada a empresa, o montante de

> capital a ser investido, qual será o faturamento mensal, que lucro espera obter do negócio, e em quanto tempo espera que o capital investido retorne (SEBRAE, 2013, p. 20).

A partir do trecho transcrito acima, pôde-se perceber o conceito de interdiscurso: trata-se do discurso ao qual um segundo discurso se reporta, procurando nele legitimidade. O espaço discursivo – neste trabalho definido por meio do plano de negócios –, é o local onde se compreendem e se avaliam empreendedores, a empresa e a incubadora. O primeiro analisa a motivação do empreendedor, as habilidades de gestão e liderança, a capacidade inovadora, a criatividade, entre outros aspectos relevantes para o negócio. O segundo é a empresa ou o chamado negócio que se propõe desenvolver. Nesse espaço, deve-se analisar o mercado onde a empresa irá atuar, a tecnologia atual, os concorrentes, os recursos financeiros disponíveis, os produtos e serviços a serem oferecidos, o perfil dos clientes, etc. Por último, a incubadora, responsável por promover junto ao empreendedor e à empresa uma visão global de todos esses aspectos, por meio da oferta de espaço físico adequado ao desenvolvimento de plano, treinamentos, consultorias, cursos e orientações. Esta relação constitui o chamado campo discursivo do Empreendedorismo, inserido no conceito de universo discursivo dos negócios.

Para Maingueneau (2008), corroborando este estudo, o campo discursivo promove uma concorrência de caráter amplo, que considera o confronto, a aliança e a neutralidade entre os discursos, desde que possuam a mesma função social.

Nesse sentido, pôde-se perceber uma ideologia implícita no discurso praticado pelos empreendedores, e na proposta do plano de negócios desenvolvido junto à incubadora. Este apresenta um discurso envolvente e focado na avaliação do empreendimento quando diz que: por meio do levantamento de informações detalhadas sobre o ramo de atividade, os produtos e serviços, os clientes, os concorrentes, os fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio, poderá definir a viabilidade ou inviabilidade do negócio proposto, ao mesmo tempo em que se relaciona com uma condição ideológica de negócios, criada pelo empreendedor, que, no compêndio de suas ideias, acredita possuir uma proposta de negócios viável e rentável – resgata-se aqui, uma das noções de ideologia. Trata-se de uma definição discursiva de ideologia, ou seja, a compreensão de que a ideologia é a condição para a constituição do sujeito e dos

sentidos, na medida em que, diante de qualquer objeto simbólico, o homem é levado a interpretar, a buscar o sentido das palavras e das coisas.

O curso de plano de negócios tem como objetivo preparar o empreendedor para o mercado, como demonstra a Figura 3.

| | *Módulos* | *Atividades* |
|---|---|---|
| 1 | A importância da Atividade de Planejamento | Conhecendo o Plano de Negócios e suas diferentes aplicações |
| 2 | Apresentação do Modelo de Negócios | Desenvolvimento do Bussiness Model Canvas |
| 3 | Produtos e Serviços | Caracterização dos Produtos e Serviços |
| ENTREGA DAS ATIVIDADES E CONSULTORIA INDIVIDUAL | | |
| 4 | Análise de Mercado | Desenvolvimento de estratégias para Análise de Mercado |
| 5 | Plano de Marketing | Definição do Plano de Marketing |
| 6 | Estrutura da Empresa e Recursos Humanos | Elaboração da Estrutura Organizacional mais adequada e alocação dos Recursos Humanos |
| ENTREGA DAS ATIVIDADES E CONSULTORIA INDIVIDUAL | | |
| 7 | Caracterização da Empresa e Perfil Empreendedor | Definição de Missão, Visão e Valores do Negócio e Avaliação do Perfil Empreendedor |
| 8 | Plano financeiro | Elaboração da Planilha Financeira e Análise de Investimentos |
| ENTREGA DAS ATIVIDADES E CONSULTORIA INDIVIDUAL | | |

**Figura 3** – Curso de Plano de negócios da incubadora ABC

Dessa relação ideológica entre as ideias do empreendedor e os conceitos do plano de negócios, emerge uma resposta ao negócio idealizado, e esta deverá estar estruturada nos ideais do plano de negócios. Tal plano é parte fundamental do processo empreendedor, e demonstra aos empreendedores como planejar suas ações e definir as estratégias da empresa que está sendo criada ou desenvolvida.

## 5.2 O discurso empreendedor da incubadora de empresas ABC

De acordo com as respostas de um consultor entrevistado e a partir do site da incubadora ABC, observou-se que se trata de uma instituição de desenvolvimento regional que abriga empreendimentos de base tecnológica e de base tradicional com ênfase em inovação, visando torná-los mais competitivos. A incubadora ABC tem como missão: “Fomentar negócios e projetos inovadores, por meio da informação, conhecimento, empreendedorismo e infraestrutura, com ambiente colaborativo com a integração entre centros de ensino e pesquisa, instituições públicas e privadas”. Sua visão é: “Ser referência na estruturação de negócios inovadores, atender a demanda das empresas, dos parceiros e da sociedade, ser um negócio autossustentável”.

Ainda de acordo com as afirmações do consultor entrevistado, a incubadora de empresas ABC oferece dois tipos de serviços para a sociedade e empreendedores interessados: o serviço de orientação na elaboração de plano de negócios, e o serviço de orientação na elaboração de projetos de fomento.

O primeiro tem como objetivo auxiliar empreendedores a realizar o planejamento do seu próprio negócio. A proposta é aprimorar os conhecimentos e a capacidade dos empreendedores para a concepção de empreendimentos com alto potencial de sucesso.

Este processo de qualificação do empreendedor ocorre na criação de um novo empreendimento e até antes de sua entrada na incubadora. Inclui palestras, cursos e base de conhecimento que abordam os diferentes aspectos do processo de empreender. Todo processo de treinamento é realizado na incubadora. Além disso, há apoio para a geração e testes de ideias, além de orientação para empreendedor na seleção da oportunidade de negócio.

Com base na proposta da incubadora, pôde-se perceber um *ethos* empreendedor, predefinido por ela, ou seja, uma imagem ou conjunto de competências que o empreendedor deve possuir. A incubadora propõe o desenvolvimento dessas competências por meio do seu processo, que inclui cursos, palestras, orientação técnica, entre outras estratégias de formação empreendedora. Esse *ethos*, para Maingueneau (2011), é a referência para construção de uma imagem empreendedora destinada a garantir o sucesso do empreendimento.

No segundo tipo, a incubadora ABC auxilia empreendedores a captarem recursos financeiros para investir em seu próprio negócio. Os recursos de fomento são oriundos de Agências de Fomento que promovem o desenvolvimento econômico e social do Brasil por meio do fomento público à Ciência, Tecnologia e Inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas.

Como apresentado no Quadro 5 deste trabalho, os governos estaduais e federais lançam, por meio dessas Agências de Fomento, editais de subvenção (fundo perdido ou financiamento não reembolsável). Ou seja, o valor recebido não precisa ser devolvido, os recursos podem ser aplicados em despesas de capital (equipamentos, material permanente e obras) e custeio (material de consumo, diárias, passagens, serviços de terceiros, pessoa jurídica e pessoa física) essenciais à realização do projeto.

Os discursos estão intimamente relacionados à forma pela qual a incubadora orienta os empreendedores para a consecução dos seus objetivos, já que exigem o desempenho de funções predeterminadas, padronizadas, apresentadas por meio de formas variadas de planejamento, execução e controle. O papel da incubadora seria o de apresentar, de modo sutil e permanente, os discursos, padrões, normas, comportamentos, crenças e valores que dizem respeito à esfera do Empreendedorismo. Como já mencionado, o discurso é uma forma de ação sobre o outro, e não somente uma representação do mundo, que se manifesta por meio da fala (MAINGUENEAU, 2011). Neste trabalho, foi possível identificar o discurso da incubadora sobre o outro – no caso, o empreendedor. Tal discurso é regido por normas, assim como todo comportamento é regido por normas que emergem de outros discursos do Empreendedorismo. Percebeu-se, então, a noção de interdiscurso do Empreendedorismo praticado pela incubadora de empresas, em que o discurso empreendedor ganha sentido no interior de outros discursos empreendedores.

### 5.3 O discurso do Empreendedorismo

A partir dos estudos e gráficos apresentados nesta pesquisa, pôde-se perceber o crescimento do Empreendedorismo por necessidade e a queda do

Empreendedorismo por oportunidade, em função do momento econômico do nosso país.

Realizou-se, neste trabalho, uma análise do discurso empreendedor dos empresários *versus* o discurso empreendedor da incubadora de empresas, que, segundo Zardo (2005), pressupõe que o empreendedor deva ter características, conhecimentos e aptidões específicas, tais como capacidade administrativa e de liderança. Dornelas (2001) corroborou este conceito ao dizer que o empreendedor deve possuir a capacidade de assumir riscos, criatividade, orientação para resultado, iniciativa, capacidade de aprendizagem, aspectos técnicos relacionados ao negócio, formação complementar, identificação de novas oportunidades, resolução de problemas, gestão por objetivos, valorização do trabalho em equipe, entre outras características.

Nesse estudo, resgatando um pouco da história, Dornelas (2001) destacou que, no final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores. Foram analisados do ponto de vista meramente econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista. A grande diferença é que o empreendedor assume os riscos e traça as diretrizes do empreendimento, descobre novos negócios e oportunidades. Já o administrador é aquele que operacionaliza as ações estruturais e burocráticas da empresa. Dessa forma, o autor afirmou que um administrador pode ser um empreendedor e um empreendedor pode ser um administrador.

No perfil dos empresários participantes desta pesquisa, identificados por meio da análise das entrevistas, pôde-se perceber que existe um contraste no discurso da incubadora e no discurso do empreendedor. Este, muitas vezes, não possui as características empreendedoras, gerando, assim, um alto índice de desistência do processo de pré-incubação. Já os empreendedores graduados tendem a adaptar o planejamento traçado pela incubadora, mudam o plano de negócios em função de sua visão própria.

## 5.4 O discurso dos empreendedores graduados

Os empreendedores entrevistados participaram do programa de pré-incubação da incubadora ABC e, na primeira fase, tiveram a oportunidade de produzir todo o planejamento de sua empresa a partir do plano de negócio. Os empreendedores relataram que o curso de plano de negócios tem duração de seis meses em média, sendo duas aulas semanais, teóricas e práticas. Acrescentaram que sua extensão depende da dedicação e capacidade de construção de cada empreendedor participante.

Segundo os entrevistados, o plano de negócios tem por objetivo reunir informações que permitam identificar se uma proposta do novo negócio possui viabilidade ou não, além de ser o planejamento resumido que aborda as principais variáveis do negócio de forma organizada. Pôde-se perceber, na fala dos entrevistados, o caráter de fiador do discurso do empreendedorismo em relação à construção do plano de negócios. De acordo com o *ethos* aristotélico, tal discurso possui uma prudência, que se constitui na capacidade do empreendedor de bem deliberar, de calcular os meios necessários para atingir um fim (HEINE, 2007).

Um dos entrevistados relatou que o tempo do curso foi reduzido em função da grande evasão de empreendedores. Expôs que a turma iniciou com 27 alunos, porém somente três finalizaram o processo. Isso pode ter ocorrido em função do empreendedor perceber que não possui o *ethos*, ou seja, a imagem que o Empreendedorismo projeta para o empreendedor e o negócio proposto (MAINGUENEAU, 2011).

Ainda segundo os entrevistados, após a aprovação da banca de consultores, que avalia o plano construído, inicia-se a segunda fase: a da incubação. Com o plano de negócios construído, o empreendedor poderá ficar incubado por até dois anos, podendo utilizar toda infraestrutura da incubadora: salas, computadores, internet, telefone, atendimento, suporte técnico e acompanhamento do consultor, a um custo reduzido em relação ao mercado tradicional. Para todos os entrevistados a avaliação dos recursos físicos foi excelente. Já no que tange ao acompanhamento dos consultores, atendimento e suporte técnico, apenas um deles avaliou positivamente, e para os outros dois entrevistados, a insatisfação mostrou-se bem elevada. Com relação ao acompanhamento e suporte da incubadora após o

processo de graduação das empresas, todos se mostraram insatisfeitos com o método utilizado.

O empreendedor graduado EG1, considerou que um empreendedor deve possuir: persistência; comprometimento com o negócio; saber planejar e acompanhar as execuções das tarefas planejadas; ter boa rede de contatos; e ter conhecimento na área onde vai atuar. Disse que iniciou seu negócio motivado por uma oportunidade e que procurou a incubadora por reconhecer que precisava de ajuda para formular a proposta de negócios. Relatou, ainda, que não recebeu consultorias de maneira consistente, apesar de elas poderem acontecer ou não, de acordo com a gestão da incubadora. Apontou que não se lembra de nenhum aprendizado importante adquirido no processo de incubação, mas que existe um suporte técnico para criação de projetos de capitação de recursos de fomento. Reforçou que nunca utilizou o plano de negócios construído e o considera ineficiente devido à alta volatilidade do mercado e por se tornar obsoleto rapidamente.

De acordo com a fala do empreendedor graduado EG1, sua empresa não atua mais no mercado, tendo suas atividades encerradas em meados de 2013, em função de problemas pessoais. Mesmo tendo conseguido captar alguns clientes que fecharam grandes contratos e após a contratação de mais uma funcionária que formou sua equipe com três pessoas, e ter visitado São Paulo para fazer cursos de atualização profissional, percebeu que a empresa não teria condições financeiras para manter esse tipo de investimento necessário pelos próximos meses, decidindo então fechar a sua empresa. Reforçou ainda que a maior influência para tal decisão veio de seus problemas pessoais.

Ao analisar o discurso do empreendedor EG1, com base em Maingueneau (2011), pôde-se perceber que ele não desempenha o *ethos*. Ou seja, a imagem e o comportamento empreendedor – explicitado quando relatou a falta de persistência e comprometimento com o negócio, que se manifestam quando o empreendedor disse que nunca colocou o plano de negócios em prática, e ao mesmo tempo entrou em contradição com o seu discurso inicial –, expõem sua necessidade de ajuda na formulação da proposta de negócios. Mesmo tendo buscado atualização profissional em São Paulo, não percebeu que sua análise financeira – falta de recursos financeiros para os próximos meses – pode ter sido influenciada pelo conhecimento adquirido na construção do plano de negócios que o empreendedor diz nunca ter utilizado. Nessa perspectiva é possível pensar na possibilidade de o plano de

negócios ter influenciado, de maneira inconsciente, o encerramento do negócio deste empreendedor.

O empreendedor graduado EG2 disse não conhecer nenhum pré-requisito para o perfil empreendedor que decide fazer parte de um processo de incubação. Relatou que decidiu iniciar seu empreendimento ao perceber a baixa qualidade nos serviços prestados em sua área de atuação, e que procurou a incubadora por acreditar na sua contribuição no desenvolvimento do negócio. Disse ainda que recebeu orientação sobre quais cursos deveria fazer. Em geral, cursos oferecidos pelo Sebrae, parceiro da incubadora, como atendimento a clientes, formação de preços, liderança, entre outros. A principal vantagem desse processo, para o empreendedor, foi o baixo custo de utilização dos recursos, principalmente o espaço que promoveu segurança para os seus primeiros clientes, mesmo julgando que sua faculdade foi mais importante que a incubadora no desenvolvimento de seu negócio. Ele considera muito relevante sua participação por ter lhe proporcionado o condicionamento empresarial, o chamado foco nos negócios, e que nunca colocou o plano de negócios em prática por considerá-lo “surreal”. Mesmo assim acredita que a construção do planejamento desenvolveu sua visão de negócios e mantém a sua empresa funcionando.

O empreendedor graduado EG2, apontou algumas dificuldades encontradas durante a pré-incubação, teve apenas um consultor para ajudá-lo na produção do plano de negócios. Esse mesmo consultor teve que atender a vários planos diferentes, o que acredita ter comprometido a qualidade do planejamento. Já no processo de incubação, teve dificuldade de acesso aos consultores para a eliminação de dúvidas, tendo somente uma consultora permanente na incubadora, não sendo esta a mesma que o auxiliou na construção do plano de negócios. Além disso, considera que ela não tem a devida preparação e conhecimento para a função. O seu maior aprendizado durante o processo foi a criação de rotina empresarial.

De acordo com o relato do empreendedor graduado EG2, pôde-se observar a materialidade da ideologia proposta por Althusser (1985), o conjunto de práticas proposto pela incubadora foi de suma importância para a construção da sua empresa. Percebemos então a ideologia sendo transformada em conteúdo prático, ganhando assim materialidade. Da mesma forma, o conceito de relações de produção, que estabelece a importância da divisão do trabalho, é percebido quando

o empreendedor disse que o plano de negócios nunca foi utilizado, mas ampliou a sua visão de negócios. Nesse sentido, o conceito de sujeição e prática da sujeição é nitidamente observado nas palavras do empreendedor ao afirmar que um dos principais benefícios do programa de incubação foi o condicionamento empresarial, o chamado foco nos negócios. O empreendedor EG2 acredita que não colocou o plano de negócios em prática, mas quando afirma que ganhou condicionamento empresarial e aumentou a sua visão de negócios automaticamente isso modela o seu comportamento na atuação empresarial. Portanto, é possível perceber que o plano de negócios pode estar sendo seguido intuitivamente, com base nos conhecimentos adquiridos no processo de incubação.

O empreendedor graduado EG3 considera que todo empreendedor deve amar o que deseja fazer, ser persistente, corajoso, não desanimar com os pessimistas a sua volta e, quando errar, deve continuar. Disse que iniciou o seu empreendimento influenciado pela sua formação, procurou a incubadora a partir da indicação do Sebrae e foi muito bem recebido. Avalia muito bem todo o processo de pré-incubação e incubação e reforçou que todo o resultado sempre depende do desempenho do incubado, que a incubadora oferece todo suporte necessário para a construção de um planejamento adequado. Afirmou que utiliza o seu plano de negócios e o atualiza sempre. Considera que os seus aprendizados importantes foram: responsabilidade e determinação. Para ele, o plano de negócios contribui de forma efetiva no desenvolvimento de sua empresa, que atua no mercado de adubos orgânicos.

A partir do discurso do empreendedor EG3, pôde-se perceber o caráter do fiador do discurso do empreendedorismo e do discurso da incubadora de empresas. Nela, o empreendedor avalia de forma positiva todos os conceitos, estratégias e procedimentos utilizados pela incubadora de empresas. Nesse sentido, o empreendedor posiciona-se como um fiador, enunciador e coenunciador do discurso empreendedor por acreditar e aplicar os conceitos apresentados em sua empresa.

Assim sendo, entende-se que o coenunciador não apenas decodifica enunciados, mas adere a uma identidade, pois, ao incorporá-lo, o enunciador não projeta para ele uma imagem qualquer. Ao contrário, ele joga com a imagem para que seja definido um *ethos* singular. Este só pode ser de fato apreendido com o acesso ao discurso do Empreendedorismo apresentado pela incubadora, colocando o empreendedor em uma posição de fiador desse discurso, por se perceber como

empreendedor, e se dedicar à construção de um profissional que possui características definidas, marcantes e fundamentais para o seu empreendimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar, por meio da fala de empreendedores, a relação entre a execução do plano de negócios e a prática do empreendedor das empresas incubadas e graduadas. Segundo os autores utilizados, as incubadoras de empresas têm por objetivo preparar os empreendedores para atuar no mercado, por meio do desenvolvimento do plano de negócios, que contém todos os dados necessários para o funcionamento do negócio. Dos empreendimentos analisados, um deles apresentou resultados positivos mesmo sem a utilização do plano de negócios elaborado. Nessa perspectiva, confirma-se parcialmente a hipótese de o plano de negócios ser imprescindível para o empreendedor, supondo que a falta ou a inutilização desse planejamento comprometa os resultados da empresa. Tal hipótese foi confirmada parcialmente por meio do levantamento e análise do discurso dos empreendedores graduados.

O problema apresentado foi tratado adequadamente, assim como os objetivos inicialmente propostos alcançados ao longo deste trabalho, a saber: 1) retratar o Empreendedorismo no Brasil e seus desdobramentos; 2) identificar a trajetória, conceitos e modelos de Incubadora no Brasil; e 3) avaliar o plano de negócios proposto pela incubadora para as empresas incubadas, com recorte na Análise do Discurso.

A fim de atingir o primeiro objetivo, foi realizado um recorte histórico do Empreendedorismo no Brasil. Este apresenta um discurso ideológico e sugere uma imagem definida do empreendedor que, para a Análise do Discurso, é um *ethos*. Este mesmo empreendedor apresenta-se como fiador do discurso do Empreendedorismo quando incorpora os conceitos e os pratica.

A primeira seção deste estudo permitiu entender a prática do Empreendedorismo, definida pelos autores como uma bússola que conduz o comportamento do empreendedor aos resultados esperados. Também ficou evidenciado que o Empreendedorismo pode ser aprendido a partir da prática de alguns comportamentos como: iniciativa, criatividade, liderança, foco, persistência, capacidade de lidar com situações difíceis, entre outros.

O Empreendedorismo foi apresentado em duas grandes áreas: Empreendedorismo por necessidade, quando o indivíduo busca a sua

sobrevivência por meio do negócio, e o Empreendedorismo por oportunidade, quando o empreendedor percebe uma oportunidade e investe seus recursos na expectativa de retorno futuro. Qualquer funcionário, de qualquer empresa, pode ser um intraempreendedor quando utiliza dos comportamentos do Empreendedorismo, independente de atuar em um negócio próprio.

Na segunda seção buscou-se apresentar os conceitos e a evolução histórica das incubadoras no Brasil. Elas refletem o discurso empreendedor, por meio de uma proposta de desenvolvimento empresarial a partir da construção de um plano de negócios que serve como base do planejamento para qualquer empreendimento. Por atuarem em um ambiente de inovação, geralmente em centros universitários, as incubadoras de empresas podem oferecer suporte em várias áreas, como: empresas de atividades tecnológicas com um viés de inovação, empresas de atividade tradicionais e agronegócios, atividades sociais, entre outras, oferecendo estrutura física e conhecimentos atualizados para o empreendedor incubado.

Ainda na segunda seção deste estudo descrevemos a importância do plano de negócios para o sucesso empresarial. Por possuir um arcabouço de informações relevantes ao empreendimento, o plano de negócios pode ampliar a visão do empreendedor em relação as suas ideias iniciais, por contemplar inúmeras áreas do conhecimento empresarial como: mercado de atuação, perfil dos clientes, perfil do empreendedor, marketing, financeiro e outras áreas. Este documento pode proporcionar a identificação antecipada de futuros erros que afetariam o negócio.

Já na terceira seção foi realizado um levantamento dos conceitos e fundamentos da teoria Analise do Discurso (AD). Tal teoria entende o discurso como o significado dado à noção de ideologia a partir da consideração da linguagem, que não é transparente nem neutra. Atribui-se ao empreendedor uma imagem pré-definida de si mesmo, atuando como fiador de um discurso que emerge no campo do Empreendedorismo.

Os dados foram verificados a partir da análise do discurso dos empreendedores graduados na incubadora ABC. Os entrevistados convergiram em algumas opiniões, a saber: a imagem que possuem de si mesmos. Todos se consideram empreendedores apesar de alguns apresentarem comportamentos incompatíveis com o perfil empreendedor e, consequentemente, resultados

distintos em seus empreendimentos. Com relação à eficiência do plano de negócios construído e a sua contribuição para os resultados no negócio, eles divergem em suas opiniões. Alguns apontaram que nunca utilizaram, outros demonstraram reconhecer a sua importância e garantem que atualizam o plano de negócios periodicamente.

Esta pesquisa permitiu que compreendêssemos que o processo de pré-incubação, incubação e pós-incubação, propostos pelas incubadoras são fundamentais para a estruturação de um empreendimento. De acordo com o estudo realizado é na construção e no desenvolvimento do plano de negócios que o empreendedor amplia a sua capacidade de gestão e liderança, adquirindo visão ampliada de negócios, e condicionamento empresarial.

De acordo com a fala dos empreendedores entrevistados foi possível verificar que o plano de negócios deve ser atualizado periodicamente, em função do dinamismo do mercado. A falta dessa atualização colocará o empreendedor diante de um negócio sem planejamento e sem direção, o que poderá comprometer os seus resultados e, consequentemente, o retorno de seu investimento.

Neste estudo percebemos que os empreendedores acreditam que a incubadora deve monitorar as empresas após o período de incubação, ou seja, quando elas já estão atuando no mercado. Isso pode ser feito por meio de consultorias, sugestões de treinamentos e, inclusive, com apoio na produção de projetos de fomento, recursos financeiros reembolsáveis ou não, que podem estruturar todo o negócio.

O Empreendedorismo atua como uma mola propulsora da economia, contribuindo com a geração de renda por meio dos empreendimentos criados. Por isso, deve-se considerar fundamental o papel de uma incubadora de empresas, por ser a responsável pelo desenvolvimento do empreendedor incubado e por promover um avanço no processo de produção do conhecimento para o mercado.

Por fim, podemos ainda considerar como ponto relevante deste trabalho o perfil do empreendedor de sucesso, composto por várias características apresentadas nesta pesquisa, todas passíveis de aprendizagem. Portanto, seguindo uma linha comparativa de sucesso profissional e pessoal, criou-se, a partir deste trabalho, um parâmetro para o desenvolvimento de qualquer negócio e do potencial empreendedor de qualquer indivíduo que deseja iniciar ou reestruturar um empreendimento.

A partir dos dados levantados, pôde-se concluir ser possível conquistar o sucesso empresarial por meio do apoio de uma incubadora e da construção do plano de negócios adequado ao empreendimento. Espera-se que os resultados desta pesquisa sejam relevantes, no sentido de possibilitar a outros empreendedores uma consciência do seu papel e dos desafios que a abertura de um empreendimento propõe. A consciência do empreendedor no sentido de buscar uma evolução contínua é a base para o desenvolvimento permanente de qualquer negócio. Para isso, existem as incubadoras.

Com relação à ferramenta utilizada para análise, podemos concluir que apresenta algumas limitações por não permitir maior aprofundamento nas respostas dos entrevistados. Por outro lado, por meio da entrevista estruturada foi possível manter a atenção dos entrevistados no assunto pesquisado. Pelo fato deste tema ser muito amplo, em alguns momentos encontramos dificuldades em delimitá-lo, e não fugir ao propósito da pesquisa. Por isso, sugerimos uma entrevista não estruturada e transcrita para trabalhos futuros.

## REFERÊNCIAS


ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e aparelhos ideológicos de Estado**. São Paulo, Martins Fontes,1974.

_____. **Aparelhos ideológicos de Estado**. 2 ed. Rio de janeiro: Edições Graal, 1985.

Anprotec - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br>. Acesso em: 13 dez. 2015.

_____. **Projetos Nacionais.** Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/menu/projetos/>. Acesso em: 10 jul. 2016.

_____. **Histórico do setor de incubação de empresas no Brasil e no mundo.** Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/publicacaoconhecas2.php?idpublicacao=80>. Acesso em: 12 maio 2016.

_____. **Estudo de impacto econômico:** segmento de incubadoras de empresas do Brasil. Brasília, DF. Anprotec: SEBRAE, 2016.

ARANHA, José Alberto Sampaio; PAROLIN, Sonia Regina Hierro. **Faces do empreendedorismo inovador**. Curitiba: SENAI/SESI/IEL, 2008. Coleção inova, v. 3.

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho; BORGES, Candido Vieira; TREMBLAY, Diane Gabrielle. Empreendedorismo nas incubadoras: reflexões sobre tendências atuais. **Produção, Comportamento organizacional e gestão**, v. 12, n. 1, p. 7-18, 2006.

BATY, Gordon B. **Entrepreneurship the eighties**. Virginia: Reston Publishing, 1981.

BERNARDES, Marco Aurélio. **A implantação de incubadoras de empresas:** estudo de caso de uma cidade do interior paulista. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de administração e economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, 2009.

BRANDÃO, Helena Hathsue Nagamine. **Introdução à Análise do Discurso**. 3ª ed. rev. Campinas, SP: Unicamp, 2012.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994. p. 47-84.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas. 2 ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, Maria Ivanúcia Lopes da. **Discurso e relações de poder:** uma análise da rotina produtiva do *Jornal de Fato*. Pau dos Ferros, RN, 2013.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor:** a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Editora Cultura, 1999.

_____. **O Segredo de Luisa.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORF, Bob; BLANK, Steve. **The Startup Owner's Manual – the Step-by-Step Guide for Building a Great Company.** K&Ranch, Inc. Publishers. Pescadero, California, USA – 2012. 571 p.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática:** mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

_____. **Empreendedorismo:** Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

_____. **Empreendedorismo Corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

_____. **Empreendedorismo para visionários**: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.

_____. **Planejando incubadoras de empresas:** como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

_____. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo, Pioneira e Publifolha, 1999.

EDUARDO, José Azevedo. **Planejamento e Implantação de incubadoras de empresas**. Brasília: Grifo, 2002.

FERNANDES, Iara Oliveira; PEDROSO, Reginaldo. Cultura organizacional: a influência da cultura nas organizações. **Revista Olhar Científicas,** v. 1, n.1, jan./jul. 2010.

FERREIRA, Mauro Pacheco; ABREU, Aline França de; ABREU, Pedro Felipe; 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.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo empreendedores e proprietários-gerente de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

IKEDA, Ana Akemi. **As atividades de marketing no processo de criação de pequenas empresas por empreendedores:** um de estudo de casos. 1988. 235 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1988.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; SOUZA, Carlos Henrique Medeiros de. **Metodologia da pesquisa:** guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88p.

LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a ciências humanas**. São Paulo: Harbra, 1985. 392p.

LIRA, Rodrigo Anido. A ideologia do discurso empreendedor: **análise do discurso biográfico do empresariado brasileiro**. 2004. 100 f. Dissertação (Mestrado em Cognição e Linguagem) – Programa de Pós-Graduação em Cognição e Linguagem, Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro -UENF, Campos dos Goytacazes, RJ, 2004.

MEDEIROS, José Adelino; MEDEIROS, Lucília Atas; MARTINS, Thereza; PERILO, Sérgio. **Pólos parques e incubadoras:** a busca de modernização e competitividade. Brasília: CNPq/SENAI, 1992.

MINISTÉRIO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO – MCTI. **Parques & Incubadoras para o desenvolvimento do Brasil:** Estudo de Práticas de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Brasília: MCTI, 2015. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/EstudoMelhoresPraticasParquesIncubadoras.pdf >. Acesso em: 10 jun. 2016.

_____. **Parques & Incubadoras para o Desenvolvimento do Brasil:** Estudos de Impactos do PNI: Programa Nacional de Apoio a Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Brasília: MCTI, 2015. Disponível em: <http://ppi.certi.org.br/1-EstudodeImpactosdoPNI.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2016.

_____. **Manual para implantação de incubadoras de empresas**. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0002/2219.pdf>. Acesso em: 10 maio 2015.

_____. **Parques & Incubadoras para o desenvolvimento do Brasil: Estudo de Práticas de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Disponível em: <http://www.mcti.gov.br>. Acesso em: 16 jan. 2016.

HISRISH, Robert D.; PETERS, Michael P;. **Empreendedorismo.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise doe textos de comunicação**. 6 ed. Tradução de Cecília P. de Souza e Silva, Décio Rocha. São Paulo: Cortez: 2011.

_____. **Gênese do discurso**. Tradução Sírio Possenti. São Paulo, SP: Parábola Editorial, 2008.

_____. **Novas tendências em análise de discurso**. Campinas. Pontes, 1989.
MORAIS, Ednalva F. C. **Manual de Acompanhamento e Auto-Avaliação de Incubadoras e Empresas Incubadas**. Brasília: ANPROTEC, 1997.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise do discurso:** princípios e procedimentos. 6.ed. Campinas, SP: Pontes, 2007.

_____. **Análise de discurso:** princípios e procedimentos. 9 ed. Campinas, SP: Pontes, 2010.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. **Business Model Canvas** - **Inovação em Modelos de Negócios. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

ROCHA, Alexandre. **Incubadoras de Empresas - do surgimento no cenário mundial à inserção no Brasil**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/incubadoras-de-empresas-do-surgimento-no-cenario-mundial-a-insercao-no-brasil/3762/>. Acesso em: 20 nov. 2016.

ROCHA, Marisa Lopes da. Pesquisa intervenção e a produção de novas análises. **Rev. Psicologia, ciência e profissão**, n. 23, v. 4, p. 64-73, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v23n4/v23n4a10.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2016.

SANTOS, R. P. Sujeito, discurso e ideologia: a constituição de identidades na cultura midiática. **Revista Cultura Midiática do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal da Paraíba**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2009.

SCHUMPETER, J. **Can capitalism survive?** New York: Harper and Row, 1959.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo, Abril Cultural, 1986.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2017.

SEBRAE. **Conheça Características Importantes para o Comportamento Empreendedor.** 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-caracteristicas-importantes-para-o-comportamento-empreendedor,638b5d27e8fdd410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 21 jan. 2017.

SOUZA, Carlos Henrique Medeiros; CASTELANO, Karine Lobo; MANHÃES, Fernanda Castro. **Manual para elaboração de tese/ dissertação**. Campos dos Goytacazes, RJ: UENF/ CCH/ PPGCL, 2014.

TEC Campos Incubadoras de empresas do Norte Fluminense. Disponível em: <http://www.teccampos.com.br>. Acesso em: 26 dez. 2015.

ZARDO, Julia. **Incubadoras culturais do negócio da cultura à cultura dos negócios**. Brasília, Anprotec e Sebrae, 2005.

ZOUAIN, Deborah Moraes; TORRES, Luciana Silva. A suposta modernização das relações de trabalho nas incubadoras de empreendimentos. **Cadernos EBAPE.** BR**.**, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v3nspe/v3nspea06.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2016.

ZUINI, Priscila. **Os 9 tipos de empreendedores mais comuns no Brasil.** Exame, 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/os-9-tipos-de-empreendedores-mais-comuns-no-brasil/>. Acesso em: 06 jan. 2017.

**APÊNDICE I**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE**
**DARCY RIBEIRO – UENF**
**CENTRO DE CIÊNCIAS DO HOMEM – CCH**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COGNIÇÃO E LINGUAGEM-PPGCL**

**ENTREVISTA ESTRUTURADA PARA PESQUISA DE MESTRADO SOBRE O TEMA:**

# INCUBADORAS DE EMPRESAS:

uma análise do plano de negócios das incubadoras e sua relação com a análise do discurso / empreendedor

**Mestrando:**

**JOÃO BATISTA RODRIGUES JUNIOR**

**Orientador: Prof. Dr. Carlos Henrique Medeiros de Souza**
**Coorientadora: Prof.ª Dr.ª Fernanda Castro Manhães**

**CAMPOS DOS GOYTACAZES – RJ**
**Janeiro – 2017**

Todas as contribuições/respostas desta entrevista estruturada serão utilizadas na pesquisa de mestrado, de forma anônima, sem a identificação do respondente.

1. Quais características, conhecimentos e comportamentos deve possuir um empreendedor? (comente).
2. Qual o tempo de pré-incubação utilizado pelas empresas na incubadora? E o que é produzido neste tempo?
3. Comente como o processo se realiza?
(Carga horária, dinâmica do processo, material utilizado e outros aspectos que julgar importante).
4. Qual o principal objetivo deste processo?
5. Como você avalia o processo de pré-incubação realizado pela incubadora? (Pontos fortes e pontos fracos).
6. O que você entende por plano de negócios?
7. Qual o tempo de incubação proposto pela incubadora? E o que é oferecido pela incubadora nesta fase?
8. Quais os objetivos do processo de incubação?
9. Como você avalia o processo de incubação proposto pela incubadora? (Estrutura, equipamentos, atendimento, suporte técnico, etc..).
10. A incubadora consegue cumprir com todas as propostas oferecidas ao empreendedor? (comente).
11. Qual o principal aprendizado adquirido durante o processo de incubação?
12. O plano de negócios construído é utilizado pela sua empresa?
13. Quais as principais contribuições do plano de negócios, para sua empresa?
14. A incubadora acompanha o desenvolvimento das empresas, após a liberação do processo de incubação para o mercado?
15. As empresas incubadas possuem auxilio na captação de recursos de fomento? Você conhece alguma empresa que recebeu recursos financeiros auxiliados pela incubadora?
16. Você indicaria a incubadora para empreendedores que desejam abrir ou estruturar os seus negócios? Por quê?

**Autorizo a publicação das respostas desta entrevista, em artigos, congressos e dissertações, desde que seja anônima e confidencial.**

.....

Assinatura

## APÊNDICE II

SEGUNDA ENTREVISTA ESTRUTURADA PARA PESQUISA DE MESTRADO SOBRE O TEMA

**INCUBADORAS DE EMPRESAS:**
**uma análise do plano de negócios das incubadoras e sua relação com a análise do discurso / empreendedor**

Estou na reta final do mestrado e faltam apenas algumas informações que não peguei com você, peço que me responda aqui mesmo algumas perguntas básicas para que eu possa finalizar a pesquisa.

Lembro que toda informação será anônima.

1. Idade

2. Escolaridade

3. Formação profissional

4. Tempo de profissão

5. A quanto tempo possui sua empresa? e qual o ramo de atividade?

6. Você se considera um empreendedor?

7. o que te motivou a iniciar o seu negócio?

8. Por que procurou a incubadora?

9. Você utiliza o plano de negócios?

10. Comente, de que forma a incubação contribui para os resultados do seu negócio?

.....

Assinatura