

# NEGÓCIOS TURÍSTICOS INOVADORES: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A INCUBADORA DE EMPRESAS DE TURISMO DE SÃO CARLOS

## TOURISM BUSINESS INNOVATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR THE BUSINESS INCUBATOR OF TURISMO DE SÃO CARLOS

Bárbara Fonseca Sobral\*  
Cíntia R. Möller de Araujo\*\*

### RESUMO

No âmbito desta pesquisa, nosso foco consistiu em examinar em que medida a Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos vem contribuindo para a criação, consolidação e prosperidade de negócios turísticos inovadores, na região de São Carlos – São Paulo. Por conta disso, adotamos uma abordagem qualitativa e conduzimos um estudo de caso, utilizando-nos dos seguintes instrumentos: entrevistas semiestruturadas e questionários. Ainda que seja incontestável a contribuição da Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos para incentivar a disseminação de empreendimentos inovadores, no setor turístico, na região de São Carlos-SP, identificamos oportunidades e desafios que devem ser trabalhados, com o fito de melhorar a *performance* da aludida instituição.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Incubadora de empresas. Inovação. Turismo.

### ABSTRACT

In this paper our focus was to examine to what extent the Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos has been contributing to the creation, consolidation and prosperity of innovative tourist businesses in the region of São Carlos – São Paulo/Brasil. Therefore, we have adopted a qualitative approach and conduct a case study, using the following instruments: semi-structured interviews and questionnaires. Although it is undeniable the contribution of the tourist business incubator of São Carlos to encourage the dissemination of innovative enterprises, in the tourism sector, in the region of São Carlos, we identify opportunities and challenges that need to be worked out, with the aim of improving the performance of the above mentioned institution.

**Keywords:** Entrepreneurship. Business Incubator. Innovation. Tourism.

---

\* Graduanda do curso de Turismo, da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – campus Sorocaba.

\*\* Docente na Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), atuando na Escola Paulista de Política, Economia e Negócios (EPPEN), no curso de Administração, tendo sido, no passado, docente da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), atuando no Curso de Turismo. É mestre e doutora em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas. Graduiu-se em Ciências Econômicas (FEA-USP) e em Direito (PUC/SP). [cintiamolleraraujo@terra.com.br](mailto:cintiamolleraraujo@terra.com.br)

## **Introdução**

O conceito de incubadoras tem sua origem nos Estados Unidos, na década de 1960. Todavia, sua expansão, tanto no referido país, como na Europa, ocorreu ao longo das décadas de 70/80. No Brasil, elas começaram a ser formalmente implantadas a partir da segunda metade dos anos 80. Na verdade, segundo Furtado (1998), uma incubadora de empresas é, *grosso modo*, uma instituição que fornece, a novos negócios, instalações físicas, infra-estrutura e apoio gerencial em condições acessíveis, propiciando-lhes possibilidades e alternativas de redução de risco inicial do empreendimento.

Estes organismos – incubadoras de empresas – são considerados, por um conjunto de pesquisadores (SMILOR; GILL, 1986; RICE; MATTHEWS, 1995; FURTADO, 1998; dentre outros), como um dos principais mecanismos de indução e apoio à criação de microempresas e empresas de pequeno porte inovadoras, estimulando micro e médios empreendedores a se estabelecerem com sucesso. De fato, é justamente por conta disso, i.e., do suporte fundamental que elas fornecem principalmente a este conjunto de empresas (microempresas e empresas de pequeno porte), que as incubadoras de empresas se revestem de importância estratégica para um amplo elenco de países, sobretudo, para aqueles em que as mencionadas microempresas e empresas de pequeno porte ocupam posição de destaque, em suas economias.

No Brasil, as micro, pequenas e médias Empresas (MPMEs), totalizavam, ao final dos anos 2000, 6,1 milhão de estabelecimentos, sendo responsáveis pela geração de aproximadamente 14,7 milhões empregos formais. Na década de 2000, o crescimento médio do número de empregos nas MPMEs foi de 5,5% a.a. Com efeito, o bom desempenho das MPMEs, na referida década, apenas confirmou a sua relevância na economia brasileira. Neste particular, vale atentar para outros dados, relativos aos anos 2000, os quais apontam que, em média, de cada R\$ 100 pagos aos trabalhadores, no setor privado não-agrícola, cerca de R\$ 41 foram gerados pelas micro e pequenas empresas. Ademais, em 2010, as micro e pequenas empresas representavam, em nosso país, 99% dos estabelecimentos, 51,6% dos empregos formais privados não-agrícolas, quase 40% da massa salarial e aproximadamente, 21% do Produto Interno Bruto - PIB. (ANUÁRIO SEBRAE, 2010, 2011).

Resta inegável, com base no exposto, o impacto que a existência das incubadoras de empresas pode gerar, no que concerne à prosperidade das MPMEs, em especial devido a seus efeitos no campo da concorrência, auxiliando as micro e

pequenas empresas a aumentar sua sobrevivência, via o estímulo e apoio que fornecem, principalmente, na área de incorporação de novas tecnologias aos seus processos e produtos. Adicionalmente, as incubadoras de empresas também contribuem para a melhor capacitação dos gestores das MPMEs, preparando-os para que procedam a um gerenciamento mais eficiente e eficaz de suas organizações, aumentando, deste modo, suas chances de atuar, com sucesso, num cenário econômico globalizado, que demanda do setor produtivo, um esforço crescente na busca de competitividade.

Assim sendo, saltam aos olhos os desdobramentos auspiciosos associados às incubadoras de empresas e sua influência na prosperidade das MPMEs, no âmbito da economia de inúmeros países, no sentido de dinamizar os negócios locais – gerando renda e contribuindo para a expansão do emprego – e isso tudo, somado, realça ainda mais a importância das incubadoras de empresas, evidenciando igualmente, a necessidade de se desenvolver estudos para ampliar o conhecimento sobre estes organismos.

Em face das considerações acima, decidimos eleger como objeto de estudo a Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, a qual está localizada no centro geográfico do Estado de São Paulo.

A aludida incubadora de empresas é um projeto que prioriza, no dizer de seus gestores, o estímulo aos novos negócios, na área do Turismo ou áreas correlatas, na região de São Carlos-SP, com o foco direcionado para a utilização de tecnologias inovadoras. Assim sendo, buscaremos avaliar em que medida a Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos vem contribuindo efetivamente para a criação, consolidação e prosperidade de negócios turísticos inovadores, na região de São Carlos.

## **1 Fundamentação Teórica**

Vários sistemas, mecanismos e arranjos institucionais e empresariais vem sendo utilizados para estimular e induzir à criação de empresas inovadoras, viabilizando assim, a transformação e a materialização do conhecimento em produtos, processos e serviços. Dentre estes recursos, identificamos os Pólos Industriais, Parques Tecnológicos, Distritos Industriais, Escolas de Empreendedores, Centros de Inovação, Incubadoras de Empresas, dentre outros.

No que se refere às incubadoras de empresas, objeto de nossa reflexão neste trabalho, destaque-se, primeiramente, sua importância, sobretudo, em relação ao seu

poder de alavancar o desenvolvimento sócio-econômico, via o apoio que fornecem à micro e pequenas empresas, as quais, por seu turno, contribuem, ao prosperar, para dinamizar as economias locais, gerando renda e ampliando o nível do emprego.

Como dito no tópico anterior, foi a partir das décadas de 1970 e 1980, que as incubadoras de empresas começaram efetivamente a se destacar no cenário econômico, nos Estados Unidos e na Europa, num momento em que governos locais, universidades e instituições financeiras se uniram, visando patrocinar o processo de industrialização de regiões pouco desenvolvidas ou em fase de declínio, em razão da recessão que acometia o mundo neste período. Dessa maneira, a inspiração que levou a criação destes organismos era de natureza econômica e social – com o foco na geração de postos de trabalho, renda e desenvolvimento econômico, nas aludidas localidades –, privilegiando não somente os setores de alta tecnologia, mas também os setores tradicionais da economia, não intensivos em conhecimento, com o objetivo de aprimorar processos de produção e de inovar produtos. Por conta disso, surgiram e se disseminaram incubadoras de empresas ligadas a universidades, parques tecnológicos, tanto quanto outras, sem vínculos formais com instituições de ensino e pesquisa.

No Brasil, a primeira incubadora de empresas instalou-se em São Carlos, em 1985, com o apoio do CNPq, sendo seguida por outras, localizadas em Florianópolis, Campina Grande, Curitiba e Distrito Federal. No final dos anos 80, mais precisamente em 1987, foi criada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos e Tecnologias Avançadas – ANPROTEC, instituição diretamente atrelada à articulação do movimento de criação de incubadoras de empresas, no Brasil, afiliando incubadoras de empresas ou suas instituições gestores, sendo responsável pela formação de gerações de empreendedores que tenham a inovação e a globalização como pauta em suas agendas. Atualmente, a ANPROTEC desenvolve suas atividades com o apoio de parcerias importantes – construídas com o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e como o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) – e agrega inúmeras entidades: desde incubadoras, parques tecnológicos, instituições governamentais e privadas, as quais fazem parte do movimento inovador. Como resultado deste trabalho, o movimento das incubadoras de empresas, no país, vem registrando uma taxa média de crescimento expressiva de 25% a.a. e conta, segundo Dias (2011), com 400 incubadoras de empresas, que apoiam aproximadamente 6,3 mil empresas, gerando cerca de 33 mil empregos diretos.

Vale destacar ainda um aspecto fundamental para o sucesso de uma incubadora de empresas, que se resume no desafio que a mesma deve assumir, ao buscar, desde o início, estimular a articulação institucional abrangente e diversificada, que garanta a ela parcerias, que se traduzam em apoio político, financeiro, técnico e tecnológico. Consequentemente, a prosperidade de uma incubadora de empresas depende especialmente, da relevância do planejamento, no âmbito das suas atividades, sobretudo, do planejamento escrito, o qual deve elencar, de modo ordenado e coerente, desde os principais racionais que inspiraram as ações e planos dos idealizadores destes organismos, incluindo também dados quantitativos, análises, estudos e toda a sorte de informações que possam contribuir para lhes conferir credibilidade e legitimidade.

Assim, não há como desconhecer o papel nucleador das incubadoras de empresas, no processo de criação de empresas inovadoras, em especial, em relação às micro e pequenas empresas, sejam elas industriais, de prestação de serviços, de base tecnológica ou manufaturas leves. Neste particular, saliente-se que as incubadoras de empresas concorrem fortemente, através de esforços compartilhados, para agilizar as distintas fases do referido processo de criação de empresas inovadoras, de inúmeras maneiras, desde a geração de ideias, passando pelas etapas da pesquisa, pelo desenvolvimento de protótipos, pela produção em escala, etc.

Adicionalmente, cabe destacar também que as Incubadoras de empresas colaboraram para complementar a formação do empreendedor, em seus aspectos técnicos e gerenciais. Para tanto, geralmente, estes organismos fornecem treinamentos que visam preencher eventuais lacunas gerenciais dos empresários (em diversas áreas, tais como: gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos/serviços, contabilidade, assistência jurídica, marketing, etc.), dispõem de espaço físico especialmente construído e adaptado para receber temporariamente micro e pequenas empresas, além de uma série de serviços e facilidades (ex: salas de reuniões, auditórios, fax, internet, telefone, etc.).

Em suma, e como sugere o próprio “Manual para implantação de incubadoras de empresas”, editado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT, é evidente que uma incubadora de empresas é um ambiente mais que desejável para as empresas embrionárias (e por isso, em regra, mais vulneráveis), devido a seu compromisso com o incremento do nível tecnológico no ambiente de negócios e à disponibilização de apoio técnico-econômico aos empreendimentos, contribuindo também para gerar sinergias, as quais são decorrentes da concentração de empreendedores que tem como meta o

sucesso empresarial. Registre-se igualmente, que as incubadoras de empresas tem o condão de auxiliar na redução da taxa de mortalidade de empresas que passam pelo processo de incubação. No Brasil, por exemplo, e de acordo com o aludido manual, as estimativas apontam que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas abrigadas em incubadoras de empresas é de aproximadamente 20%, enquanto que aquelas empresas nascidas fora do ambiente de incubação chegam a atingir uma taxa de mortalidade da ordem de 70%.

Outros subprodutos relevantes decorrentes da instalação de uma incubadora de empresas, em uma região, são a melhor mobilização e a coordenação de recursos locais já disponíveis, a possibilidade de revitalização de algumas pequenas indústrias regionais em declínio, tanto quanto o surgimento de novos negócios. Quanto ao tão propalado aumento do número de postos de trabalho, ainda que as empresas a serem incubadas sejam intensivas em tecnologia, ou seja, absorvam pequenos contingentes de mão de obra, percebe-se, em contrapartida, que no longo prazo, se vierem a ser bem sucedidas, acabarão por gerar empregos diretos e indiretos.

Considerando-se um horizonte mais largo de tempo, há ainda outros desdobramentos relacionados com a instalação de uma incubadora de empresa, em uma região, tais como o aumento gradual da arrecadação local de impostos, o qual está fortemente conectado com a consolidação das empresas que alcançarem se graduar, ou seja, aquelas organizações que vierem a se emancipar e a deixar a Incubadora de empresas. Assim, ao se inserirem no mercado de forma mais efetiva, elas – empresas emancipadas – tornam-se reais contribuintes, participando, desta forma, do rol de atores elegíveis ao pagamento de tributos.

O mesmo manual anteriormente mencionado discorre sobre a existência de três tipos de incubadoras de empresas:

- a) Incubadora de Empresas de Base Tecnológica – É aquela que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.
- b) Incubadora de Empresa dos Setores Tradicionais – É incubadora que abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detém tecnologia amplamente difundida, mas desejam agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços, por meio de um incremento em seu nível tecnológico.

Devem estar comprometidas com a absorção e/ou com o desenvolvimento de novas tecnologias.

- c) Incubadora de Empresas Mistas – É a incubadora que abriga empresas dos dois tipos acima descritos.

Com base no exposto, e segundo vários autores pesquisados (MEDEIROS, 1998; PLONSKI, 2012; DORNELAS, 2002; BAÊTA; BORGES, 2006; FERREIRA, 2008; FURTADO, 1998; dentre outros), é notório que as incubadoras de empresas se constituem, na atualidade, em mais do que um espaço com valor agregado para cuidar de empreendimentos nascentes, tornando-se de fato e progressivamente, centros de referência e apoio. Ademais, elas estimulam o engajamento dos diversos atores diretamente envolvidos no processo de inserção do conhecimento na sociedade, incentivando a incorporação de novos paradigmas advindos da mudança tecnológica e dos processos de produção integrados e flexíveis, permitindo, desta forma, a disseminação e a consolidação de negócios, muitos dos quais, possivelmente, não prosperariam sem o valioso apoio que estes organismos (incubadoras de empresas) oferecem. Acrescente-se igualmente, conforme já sugerimos, que as incubadoras de empresas atuam, de forma decisiva, para fortalecer não só a interação entre as empresas, mas destas com as instituições de ensino e pesquisa e demais parceiros vinculados ao projeto, concorrendo para a criação e a consolidação de empreendimentos inovadores, capazes, em última instância, de impactar e alavancar o desenvolvimento econômico e social das regiões onde estão estabelecidas.

## **2 Procedimentos Metodológicos**

Decidimos adotar uma abordagem qualitativa e conduzir um estudo de caso, com o fito de avaliar em que medida a Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, localizada na cidade de São Carlos (Estado de São Paulo), vem contribuindo para a criação, consolidação e prosperidade de negócios turísticos inovadores na região. Primeiramente, buscamos traçar um breve perfil da cidade de São Carlos, destacando sua vocação turística (turismo de lazer, turismo de eventos e de negócios).

Na sequência, esboçamos um histórico da Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, desde sua inauguração até os dias atuais. Para tanto: a) coletamos dados

no site da referida instituição e no site da Prefeitura de São Carlos; b) analisamos o Regimento Interno do “Centro Integrado de Turismo – CIT” (que dispõe sobre o funcionamento da Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos e sobre o funcionamento do Posto de Atendimento ao Turista instalado em Shopping Center local; c) realizamos, em São Carlos, no dia 26 de janeiro de 2012, uma entrevista semiestruturada, com o gestor responsável pelo gerenciamento da Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos<sup>1</sup>.

Ademais, considerando que, atualmente, existem quatro empresas incubadas, conseguimos realizar, em São Carlos, entrevistas semiestruturadas, com gestores de três empresas, nomeadamente: “Território”, “Eco Consult”, “Eventua”, entre os dias 26 e 30 de janeiro de 2012<sup>2</sup>. A quarta empresa, denominada “Superação Marketing Direto”, não se dispôs a nos atender.

Também enviamos questionários, via internet, no final de janeiro de 2012, para os gestores de duas empresas que já se emanciparam: “Jacaré Ki Pira” e a “Associação dos Artesãos e Artistas de São Carlos” – Aartescar. Os referidos questionários foram devolvidos, devidamente respondidos, até o dia 10 de fevereiro de 2012<sup>3</sup>.

Há igualmente, uma empresa incubada virtualmente, a “Orion Bartenders” (que já esteve instalada na Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, durante o ano de 2009), cujo gestor também concordou em responder o questionário, via internet, enviando-nos o aludido instrumento, respondido, em fevereiro de 2012<sup>4</sup>.

No próximo tópico, buscaremos analisar e interpretar, à luz do referencial teórico, todos os conteúdos reunidos a partir das entrevistas realizadas e dos questionários respondidos, considerando igualmente, os demais dados obtidos sobre a Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, além de outras informações que possam impactar o desempenho desta instituição. Ao final, pretendemos responder à indagação que norteia esta pesquisa, a saber: em que medida a Incubadora de Empresas

---

<sup>1</sup> A entrevista realizada com o referido gestor foi baseada em roteiro previamente elaborado, contendo questionamentos apoiados em teorias e hipóteses, relacionadas ao tema da pesquisa. O referido roteiro continha vinte e quatro (24) perguntas.

<sup>2</sup> O modelo de entrevista realizada com os mencionados gestores (isto é, com três gestores) baseava-se em roteiro previamente elaborado, contendo questionamentos apoiados em teorias e hipóteses, relacionadas ao tema da pesquisa. O referido roteiro continha dezesseis (16) perguntas.

<sup>3</sup> Os questionários enviados, por e-mail, às empresas emancipadas continham nove (9) perguntas, que foram elaboradas à luz das teorias e hipóteses, relacionadas ao tema da pesquisa.

<sup>4</sup> Neste caso, isto é, em se tratando de empresa incubada virtualmente, utilizamo-nos de questionário que continha dez (10) perguntas, que foram elaboradas à luz das teorias e hipóteses, relacionadas ao tema da pesquisa.

de Turismo de São Carlos vem contribuindo para a criação, consolidação e prosperidade de negócios turísticos inovadores, na região de São Carlos?

### **3 Análise e Interpretação de Resultados**

A Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos está localizada na parte central da cidade de São Carlos – Estado de São Paulo. Neste particular, vale tecer algumas considerações sobre a cidade de São Carlos, que possui algumas características peculiares, que a tornam um polo turístico especial, sob inúmeros aspectos.

Há, por exemplo, em seu entorno, uma grande variedade de cachoeiras, formações geológicas e belíssimas paisagens, que inspiram a visita de turistas de lazer.

Considere-se igualmente, seu notório vigor acadêmico e conhecido viés tecnológico e industrial, responsáveis por conferir à cidade o título de “Capital da Tecnologia”. Destaque-se que estão instaladas na cidade a Universidade Federal de São Carlos (com seu principal campus) e a Universidade de São Paulo (com campus tradicional, existente desde 1948, quando ocorreu a criação da Escola de Engenharia de São Carlos – EESC, sendo que as atividades desta última instituição se iniciaram efetivamente, em 1953). Ademais, existem várias outras instituições universitárias em São Carlos, tais como, o Centro Universitário Central Paulista (UNICEP), a Fadisc – Faculdades Integradas de São Carlos, etc., as quais fortalecem sua tradição de cidade universitária, voltada para o desenvolvimento de pesquisas de ponta, empenhada em produzir conhecimentos e contribuições à ciência e à capacitação de milhares de alunos.

Tudo isso faz de São Carlos uma cidade polivalente, que reúne também diferentes organizações, desde a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) até empresas como a Faber-Castell.

De fato, tal perfil diversificado concorre para inspirar e estimular o turismo de eventos e de negócios (além do turismo de lazer), em face dos inúmeros encontros científicos, seminários, feiras, etc., que ocorrem na localidade, ao longo do ano, atraindo pesquisadores, estudiosos, executivos do Brasil e do mundo.

Quanto à Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, ela se encontra instalada nas dependências do Centro Integrado de Turismo – CIT (vinculado à Diretoria de Turismo da cidade de São Carlos), que é organismo responsável não só pela aludida incubadora de empresas, como também pelo Posto de Atendimento ao Turista, estabelecido em um *Shopping Center* local. Vale acrescentar que o CIT atua e

delibera alinhado ao seu Regimento Interno, e, portanto, provê a manutenção e o ordenamento da Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos.

A referida incubadora de empresas foi concebida ao longo dos anos de 2002-2003, pelo então Diretor de Turismo de São Carlos e pelo responsável, à época, pelo curso de bacharelado, em Turismo, do Centro Universitário Central Paulista (UNICEP). Todavia, o referido organismo somente começou a funcionar efetivamente, em 2005, cabendo salientar que a parceria entre poder estatal, representado pela Prefeitura Municipal de São Carlos (via Diretoria de Turismo da cidade de São Carlos), e privado, caracterizado pelo Centro Universitário Central Paulista (UNICEP), continua até os dias atuais. Considere-se ainda, segundo o “Manual para implantação de incubadoras de empresas”, já comentado em tópico anterior, que a Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos pode ser classificada como: Incubadora de Empresas vinculada a Setores Tradicionais.

A constituição da mencionada incubadora de empresas foi idealizada, no início, visando atender prioritariamente, o segmento de turismo técnico-científico, bastante relevante no contexto da região de São Carlos, que abriga vários *campi* de universidades, tais quais: o da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, o da Universidade de São Paulo – USP, o do Centro Universitário Central Paulista – UNICEP, dentre outros. Assim, a implantação da Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos inspirou-se, principalmente, na constatação da existência de demanda, por parte de várias instituições de ensino superior estabelecidas nas proximidades, que necessitavam de serviços e apoio para a realização de inúmeros eventos científicos. Pretendia-se, desse modo, incentivar a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, para que pudessem atender a aludida demanda. Adicionalmente, é sabido que a cidade de São Carlos integra vários roteiros turísticos – tais como, o Circuito Turístico da Chapada do Guarani, caracterizado como turismo de aventura; e o Circuito Caminhos da Fé, de caráter religioso –, o que reforça, ainda mais, sua atratividade turística.

Ao longo de sua existência, a Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, acolheu, em suas instalações, dezesseis (16) empresas incubadas, incluindo-se neste total, as quatro empresas que estão atualmente em processo de incubação, isto é: a) Empresa “Eventua”, um empreendimento voltado para o setor de eventos, mais especificamente, eventos corporativos; b) Empresa “Eco Consult”, uma agência de turismo emissivo; c) Empresa “Território”, organização direcionada para segmento do

turismo receptivo e pedagógico; d) Empresa “Superação Marketing Direto”, atuante no campo do marketing turístico.

Para pleitear uma vaga na Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, a empresa interessada deve acompanhar a abertura de editais, que informam as condições de admissão de empresas, na qualidade de incubadas. Dentre as exigências para concorrer, têm-se como pré-requisitos que a empresa pleiteante atue na área de turismo ou em áreas relacionadas e que elabore um plano de negócios. As vagas são disponibilizadas conforme a emancipação das empresas que ora estão incubadas. A decisão de acolher uma nova empresa para incubação vai depender também de um processo de avaliação, coordenado pelo gestor da Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos e por seus colaboradores, conforme os critérios de seleção previamente anunciados nos editais, tais como: viabilidade técnica e econômica do empreendimento, capacidade gerencial e técnica dos proponentes, dentre outros.

A previsão de permanência de uma empresa incubada, nas dependências da Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, é de aproximadamente dois anos. Todavia, segundo relatos reunidos a partir das entrevistas aplicadas aos gestores entrevistados, esta norma não é seguida de forma rígida. Com efeito, detectamos que algumas empresas permaneceram na aludida incubadora de empresas, por períodos superiores ao estipulado (i.e., dois anos), tal qual, a Aartescar – Associação dos Artesãos e Artistas de São Carlos – Aartescar<sup>5</sup>. Inferimos, com base nos relatos que coletamos junto aos entrevistados, que tais situações podem, eventualmente, estar associadas à existência de articulações políticas, as quais, à época, atuaram em favor do alargamento da permanência de algumas empresas. Adicione-se a isso, o fato de que, em determinadas ocasiões, registrou-se reduzida demanda, por parte de empresas que desejassem concorrer às vagas disponíveis, para se instalar na Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, na qualidade de empresas incubadas.

No que concerne ao apoio e suporte que a Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos disponibiliza às empresas incubadas, destacamos o fornecimento gratuito de alguns serviços e facilidades, tais quais: água, energia, internet, sala privativa da empresa incubada (para que ela possa proceder as suas operações e atividades) e sala para reuniões. Esse apoio é bastante valorizado pelas empresas atualmente incubadas, que foram entrevistadas por nós, traduzindo-se em economia de recursos, permitindo às

---

<sup>5</sup>Associação dos Artesãos e Artistas de São Carlos – Aartescar é uma associação voltada para agregar os atores envolvidos no segmento de artesanato, de São Carlos e proximidades, surgida em 2002.

mesmas, segundo seus depoimentos, aumentar suas chances de sobrevivência e incrementar as oportunidades de consolidação de seus negócios. Registre-se também, que alguns empresários atualmente incubados e outros já emancipados relatam que, estar associado à aludida Incubadora de Empresas agrega valor e confiabilidade a seus negócios, em face do mercado, e isso os auxilia, em termos de incremento de competitividade, diante da concorrência.

Vale comentar, contudo, que os atuais gestores das empresas incubadas (entrevistados por nós) alegaram que não foram alvo de disponibilização ou oferecimento de oportunidades de treinamento, cursos, participação em seminários, etc., por parte da Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, que visassem o aprimoramento de suas habilidades de gestão e de gerenciamento de seus negócios ou a exposição a conteúdos de inovação.

Observe-se ainda que a Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos oferece outra alternativa de incubação, ou seja: a “incubação virtual”. Tal modalidade, i.e., a incubação virtual, busca apoiar empresas que desejam possuir vínculos virtuais com a Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos. Assim, no âmbito desta modalidade de incubação, prevê-se que os nomes das empresas incubadas virtualmente sejam divulgados no site da Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, sugerindo conseqüentemente, a existência de relacionamento entre elas e a referida incubadora de empresas, evidenciando também o apoio institucional de que ainda dispõem, junto ao dito organismo. Ademais, as empresas incubadas virtualmente podem se utilizar da sala de reuniões da Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, para reunir-se com seus parceiros, fornecedores, clientes, etc., ocasiões estas que podem se traduzir em benefícios para seus negócios. Neste particular, destaque-se a existência, atualmente, de uma empresa, que se enquadra nesta classificação (i.e. incubada virtual), a saber, a “Órion Bartenders”, a qual já esteve, no passado, instalada nas dependências da Incubadora de Empresas de Turismo, mas que optou por abreviar sua permanência, em razão de não mais necessitar, a partir de determinado momento, do espaço físico cedido para seu empreendimento.

Em relação às empresas que já se emanciparam, ou seja, empresas que deixaram a Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, sabemos que estas totalizam doze (12) empreendimentos. Entretanto, identificamos que inexitem relatórios de acompanhamento da evolução das mesmas, pós-incubação, o que nos impediu de proceder a análises mais detalhadas, referentes aos índices de sobrevivência pós-

incubação. De fato, têm-se apenas algumas informações pontuais, sobre determinadas empresas que foram incubadas, no passado, não havendo, por exemplo, lista ou relatório organizados, os quais relacionem todas as empresas nominalmente, seus e-mails, contatos telefônicos, etc., para que pudéssemos vir a contatá-las. Mesmo assim, conseguimos estabelecer contato, através de e-mail, com gestores de duas empresas já emancipadas, sendo estas, a “Aartescar”<sup>6</sup>, e a “Jacaré Ki Pira”<sup>7</sup>. Nestes dois casos, os gestores de ambas relataram, via os questionários respondidos, que durante o período de incubação, o apoio que obtiveram da Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos (na forma dos serviços fornecidos gratuitamente, já mencionados anteriormente) bem como o acesso que lhes foi franqueado a alguns cursos de capacitação foram essenciais para formação e consolidação de sua empresa. Não obstante, afirmaram que, no atual momento, isto é, depois de emancipadas, ainda enfrentaram dificuldades para gerenciar e se manter competitivas no mercado.

Registre-se ainda, com base nos conteúdos analisados (das entrevistas e questionários), que não se identificou, tanto no plano do discurso como no das ações, empenho regular, por parte da Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, em contribuir com o incremento do nível tecnológico dos negócios incubados (via oferecimento de seminário, treinamentos, cursos, etc.). Desnecessário destacar que tal lacuna pode vir a comprometer seriamente as chances de sobrevivência das organizações incubadas, sobretudo quando de sua emancipação, no futuro.

Há que se mencionar ainda que a Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos não estava, até a data em que empreendemos nossa pesquisa, vinculada à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos e Tecnologias Avançadas – ANPROTEC, revelando-se aí, uma fragilidade. Na verdade, sabe-se que a ANPROTEC é entidade importantíssima, conhecida por promover a articulação de todas as incubadoras de empresas existentes no Brasil, notabilizando por incentivar e promover pesquisas relativas às temáticas da incubação e inovação.

### **Considerações Finais**

Primeiramente, destaque-se que a existência, em São Carlos, de uma incubadora de empresas voltada para o setor turístico reveste-se de caráter inusitado, e isso, por si só, já pode ser considerado elemento que destaca a natureza diferenciada da Incubadora

---

<sup>6</sup> Associação dos Artesãos e Artistas de São Carlos – Aartescar é uma associação voltada para agregar os atores envolvidos no segmento de artesanato, de São Carlos e proximidades, surgida em 2002.

<sup>7</sup> A Jacaré Ki Pira é uma empresa voltada para as áreas de eventos e lazer.

de Empresas de Turismo de São Carlos. Com efeito, note-se que o Turismo, apesar de ser conhecido por sua capacidade de dinamização de economias locais (via geração de renda e empregos), é também um setor jovem, que mesmo experimentando grande expansão nas últimas décadas, carece ainda de apoio e incentivos para sua prosperidade e profissionalização. Ademais, registre-se igualmente, que a Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos é fruto de uma reunião de esforços entre agentes públicos e privados, o que evidencia o empenho em se articular capacidades e habilidades estatais e societárias, para que o referido *lócus* seja, efetivamente, um espaço com valor agregado, para incentivar a criação de empreendimentos inovadores, voltados para o setor turístico, com o fito de torná-los bem sucedidos, no futuro.

Entretanto, e apesar destes fatores positivos, é notória a necessidade de se envidar esforços para melhorar aspectos referentes ao Planejamento, no âmbito da gestão da própria Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, sobretudo em relação ao planejamento escrito, visando-se assim, buscar registrar o desempenho passado, atual e futuro das empresas incubadas e emancipadas. De fato, a ausência de um planejamento mais apurado compromete a coerência da gestão, a capacidade de inovação, tanto quanto impede a avaliação das ações implementadas, obstando correções futuras. Neste particular, ou seja, no que concerne à Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos, não se detectou a existência de acompanhamento regular da *performance* das empresas atualmente incubadas e das emancipadas e tampouco se observou a existência de um programa regular de qualificação/treinamento dos mencionados empresários. Por conta disso, resta difícil, do ponto de vista da referida instituição, avaliar precisamente em que medida ela está contribuindo para o sucesso das empresas incubadas e emancipadas, para o incremento do nível tecnológico no setor turístico local, tanto quanto para que as empresas já emancipadas superem os índices de sobrevivência do mercado.

Para finalizar, recomenda-se fortemente que a Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos filie-se à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos e Tecnologias Avançadas – ANPROTEC, uma vez que é sabido que esta entidade promove não só a eficaz articulação de todas as incubadoras de empresas existentes no Brasil, mas notabiliza-se por incentivar pesquisas relativas às temáticas da incubação e inovação. Na verdade, acreditamos que tal decisão poderia vir a auxiliar a Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos a reduzir suas lacunas e fragilidades

anteriormente apontadas, ampliando sobremaneira a sua capacidade de alavancar, ainda mais, a profissionalização e a prosperidade do setor turístico local.

## **Referências**

- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos e Tecnologias Avançadas (n. d.). **Atuação da Anprotec**. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=81>>. Acesso em: 6 jan. 2012.
- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos e Tecnologias Avançadas (n. d.). **Histórico do setor de incubação de empresas no Brasil e no mundo**. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=80>>. Acesso em: 6 jan. 2012.
- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos e Tecnologias Avançadas (n. d.). **O movimento atual**. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=82>>. Acesso em: 6 jan. 2012.
- BAÊTA, A. M. C.; BORGES, C. V.; TREMBLAY, D- G. Empreendedorismo nas incubadoras: reflexões sobre tendências atuais. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 1, p. 7-18, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n1/v12n1a02.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2012.
- BALDINI, J. P.; BORGONHONI, P. A relação universidade-empresa no Brasil: surgimento e tipologias. **Caderno de Administração**, v. 15, n. 2, p. 29-38, jun./dez. 2007. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/5133>>. Acesso em: 25 set. 2012.
- DIAS, C. O ponto de apoio da inovação brasileira. **Locus**, Brasília, v. 17, n. 63-64, p. 92-94, out. 2011. Disponível em: <[http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Locus\\_63\\_e\\_64\\_Completa\\_pdf\\_37.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Locus_63_e_64_Completa_pdf_37.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2012.
- DORNELAS, J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus. Recuperado em 29 janeiro, 2012, de <[http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2010/01/planejando\\_incubadoras.pdf](http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2010/01/planejando_incubadoras.pdf)>.
- FERREIRA, F. et al. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Produção**, v. 18, n. 2, p. 302-318, mai./ago. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132008000200008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132008000200008&script=sci_arttext)>. Acesso em: 25 set. 2012.
- FURTADO, M. A. T. **Fugindo do quintal: empreendedores e incubadoras de empresas de base tecnológica no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 1998.
- GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R.; SILVEIRA, A. Rede de relacionamentos em pequenas empresas de base tecnológica (EBTS) incubadas: um estudo da sua importância para o desempenho organizacional na percepção dos empreendedores. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 6, n. 3, p. 551-572, 2009. Disponível em: <<http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/view/10.4301%252FS1807-17752009000300009/181>>. Acesso em: 29 jan. 2012.

- GURGEL, P. S. N. do A. Incubadora de empresas como suporte para organizações que aprendem. **Revista Gerenciais**, n. 3, p. 101-111, out. 2004 Disponível em: <[http://www.uninove.br/PDFs/Publicacoes/revistagerenciais/rgerenciais\\_v3/revista\\_gerenciais\\_v3.pdf](http://www.uninove.br/PDFs/Publicacoes/revistagerenciais/rgerenciais_v3/revista_gerenciais_v3.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2012.
- JABBOUR, C.; FONSECA, S. A. A performance de incubadoras empresariais do interior paulista à luz de um novo modelo de avaliação de desempenho. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Porto Alegre, n. 25, out. 2005.
- LALKAKA, R. Best practices<sup>7</sup> in business incubation: lessons (yet to be) learned. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS CENTERS: ACTORS FOR ECONOMIC & SOCIAL DEVELOPMENT, 2001, Brussels: European Union - Belgian Presidency.
- \_\_\_\_\_. **Technology business incubation: role, performance, linkages, trends**, 2003. Disponível em: <<http://egateg.usaidallnet.gov/sites/default/files/Technology%20BI%20Roles.pdf>>. Acesso em: 7 fev. 2012.
- \_\_\_\_\_.; SHAFFER, D. **Nurturing entrepreneurs, creating enterprises: technology business incubation in Brazil**. 1999. Disponível em: <<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/143/incuba.pdf>>. Acesso em: 7 fev. 2012.
- LECHAT, N. M. P.; BARCELOS, E. S. da. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. **Revista Katálysis**, v. 11, n. 1, p. 96-114, jan./jul. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v11n1/09.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2012.
- MASIERO, G. Fugindo do quintal: empreendedores e incubadora de empresas de base tecnológica no Brasil. **RAE Light (EASP/FGV)**, v. 2, n. 6, p. 17-21, 1995.
- MEDEIROS, J. A. Incubadoras de empresas: lições da experiência internacional. **Revista de Administração**, v. 33, n. 2, p. 5-20, 1998. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=138](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=138)>. Acesso em: 25 set. 2012.
- MINISTÉRIO da Ciência e Tecnologia; Secretaria de Política Tecnológica Empresarial; Coordenação de Sistemas Locais de Inovação. **Manual para a implantação de incubadoras de empresas**. 2000. Disponível em: <[http://www.incubaero.com.br/download/manual\\_incubadoras.pdf](http://www.incubaero.com.br/download/manual_incubadoras.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2012.
- PIRES, A. S. **Autogestão, economia solidária e gênero: as trabalhadoras de cooperativas incubadas na cidade de São Carlos**. 2010. 106 p. Dissertação (Mestrado Sociologia) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.
- PLONSKI, G. A. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos e Tecnologias Avançadas – Anprotec. São Paulo. Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação (ABIPTI). 2012. Entrevista a Felipe Linhares
- RAMIRO, R. C. **Economia solidária e turismo – a experiência da incubação de cooperativas populares na cadeia produtiva do turismo na região nordeste do Brasil**. 2009. 134 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Turismo) – Centro de Excelência em Turismo, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, p. 419-430, out./dez. 2006. Disponível em: <[http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S0080-21072006000400006&script=sci\\_arttext](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S0080-21072006000400006&script=sci_arttext)>. Acesso em: 25 set. 2012.
- RICE, M. P.; MATTHEWS, J. B. (Coords). **Growing new ventures and creating new jobs: principles & practices of successful business incubation**. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE INCUBADORAS, 9, 1995, Scottsdale, Arizona,

EUA, 1995.

SMILOR, R. W.; GILL JÚNIOR, M. D. **The new business incubator**. Lexington, D.C. Jeathe, 1986.

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? **RAE eletrônica**, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a06.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2012.