

## A Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos

Cíntia R. Möller de Araujo<sup>1</sup>.  
Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP  
Bárbara Fonseca Sobral<sup>2</sup>  
Universidade Federal de São Carlos - UFSCar

**Resumo:** Neste trabalho, nossa proposta consiste 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. Para tanto, decidimos adotar uma abordagem qualitativa e conduzir um estudo de caso, utilizando-nos dos seguintes instrumentos: entrevistas semi-estruturadas e questionários. Apesar de ser notória 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 – S.P., identificamos algumas lacunas e fragilidades que, se melhoradas, poderiam impactar positivamente, o desempenho do referido organismo, bem como das empresas incubadas.

**Palavras-chave:** Incubadora de empresas; Inovação, Turismo.

### I - Introdução

Para 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. Na verdade, as incubadoras tiveram 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.

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 micro-empresas e empresas de pequeno porte inovadoras. De fato, é justamente por conta disso, i.e., do suporte fundamental que elas fornecem principalmente, a este conjunto de empresas (micro-empresas e empresas de pequeno porte), que as incubadoras de

---

<sup>1</sup>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/S.P). Email: cintiamolleraraujo@terra.com.br

<sup>2</sup>Graduanda do curso de Turismo, da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – campus Sorocaba.

empresas se revestem de importância estratégica para um amplo elenco de países, sobretudo para aqueles em que as mencionadas micro-empresas 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)

Assim sendo, é inegável 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, em especial, 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.

Resta claro, portanto, os desdobramentos auspiciosos relacionados à 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 razão do exposto, decidimos eleger como objeto de estudo a Incubadora de

Empresas de Turismo de São Carlos, um projeto que prioriza, no dizer de seus gestores, o estímulo aos novos negócios, na área do Turismo ou áreas correlatas, 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.

## **II- 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. Desta 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, parque 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. Conseqüentemente, 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 sendo, 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 idéias, 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.

### III – 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 reconstituir a história 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 semi-estruturada, com o gestor responsável pelo gerenciamento da Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos<sup>3</sup>.

Ademais, considerando que, atualmente, existem quatro empresas incubadas, conseguimos realizar, em São Carlos, entrevistas semi-estruturadas, com gestores de três empresas, nomeadamente: “Território”, “Eco Consult”, “Eventua”, entre os dias 26 e 30 de janeiro de 2012<sup>4</sup>. A quarta empresa, denominada “Superação Marketing Direto”, não se dispôs a nos atender.

---

<sup>3</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>4</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.

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>5</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>6</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 de Turismo de São Carlos vem contribuindo para a criação, consolidação e prosperidade de negócios turísticos inovadores, na região de São Carlos?

#### **IV - Análise e Interpretação de Resultados**

A Incubadora de Empresas de Turismo de São Carlos está localizada na parte central da cidade de São Carlos – S.P., encontrando-se 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

---

<sup>5</sup> Os questionários enviados, por email, às empresas emancipadas, continham nove (9) perguntas, que foram elaboradas à luz das teorias e hipóteses, relacionadas ao tema da pesquisa.

<sup>6</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.

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, deste 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>7</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 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,

---

<sup>7</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.

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 consequentemente, 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 inexistem 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 emails, contatos telefônicos, etc, para que pudéssemos vir a contatá-las. Mesmo assim, conseguimos estabelecer contato, através de email, com gestores de duas empresas já emancipadas, sendo estas, a “Aartescar”<sup>8</sup>, e a “Jacaré Ki Pira”<sup>9</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.

## V- 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,

---

<sup>8</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>9</sup> A Jacaré Ki Pira é uma empresa voltada para às áreas de eventos e lazer.

já pode ser considerado elemento que destaca a natureza diferenciada da Incubadora 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*. Recuperado em 6 janeiro 2012, de <http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=81>
- 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*. Recuperado em 6 janeiro 2012, de <http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=80>
- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos e Tecnologias Avançadas (n.d.). *O movimento atual*. Recuperado em 6 janeiro, 2012, de <http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=82>
- BAÊTA, A. M. C., BORGES, C. V., & TREMBLAY, D- G. (2006). Empreendedorismo nas incubadoras: reflexões sobre tendências atuais [versão eletrônica], *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (1), pp. 7-18.
- BALDINI, J. P., & BORGONHONI, P. (2007, julho/dezembro). A relação universidade-empresa no Brasil: surgimento e tipologias [versão eletrônica], *Caderno de Administração*, 15 (2), pp. 29-38.
- DIAS, C. O Ponto de Apoio da Inovação Brasileira. *Locus*. Brasília, n.63 e 64, v. 17, 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. (2002). *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, Ferreira, M. P., Abreu, A. F. de, Abreu, P. F. de, Trzeciak, D. S., Apolinário, L. G., & Cunha, A. d', A. (2008, maio/agosto). Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica [versão eletrônica], *Produção*, 18 (2), pp. 302-318.
- FURTADO, M. A. T.(1998) *Fugindo do quintal: empreendedores e incubadoras de empresas de base tecnológica no Brasil*. Brasília:SEBRAE.
- GALLON, A. V., ENSSLIN, S. R., & SILVEIRA, A. (2009). 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*, 6 (3), pp. 551-572. Recuperado em 29 janeiro, 2012, de [http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/view/10.4301%252FS1807-177520090\\_00300009/181](http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/view/10.4301%252FS1807-177520090_00300009/181)
- GURGEL, P. S. N. do A. (2004, outubro). Incubadora de empresas como suporte para organizações que aprendem [versão eletrônica], *Revista Gerenciais*, 3, pp. 101-111.

- JABBOUR, C., & FONSECA, S. A. (2005, outubro). 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, RS, Brasil, 25.
- LALKAKA, R. (2001, November). Best practices' in business incubation: lessons (yet to be) learned. *International Conference on Business Centers: Actors for Economic & Social Development*, Brussels: European Union - Belgian Presidency.
- LALKAKA, R. (2003, May). *Technology business incubation: role, performance, linkages, trends* (pp. 1-35). Retrieved February 7, 2012, from <http://egateg.usaidallnet.gov/sites/default/files/Technology%20BI%20Roles.pdf>
- LALKAKA, R., & Shaffer, D. (1999, March). *Nurturing entrepreneurs, creating enterprises: technology business incubation in Brazil* (pp. 1-35). Retrieved February 7, 2012, from <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/143/incuba.pdf>
- LECHAT, N. M. P., & Barcelos, E. S. da (2008, janeiro/julho). Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários [versão eletrônica], *Revista Katálysis*, 11 (1), pp. 96-114.
- MASIERO, G. (1995). Fugindo do quintal: empreendedores e incubadora de empresas de base tecnológica no Brasil. *RAE Light (EASP/FGV)*, v.2, n.6, p.17-21.
- MEDEIROS, J. A. (1998). Incubadoras de empresas: lições da experiência internacional [versão eletrônica], *Revista de Administração*, 33 (2), pp. 5-20.
- MINISTÉRIO da Ciência e Tecnologia; Secretaria de Política Tecnológica Empresarial; Coordenação de Sistemas Locais de Inovação. (2000, novembro). *Manual para a implantação de incubadoras de empresas*. Acesso em 2 fevereiro, 2012, a partir de [http://www.incubaero.com.br/download/manual\\_incubadoras.pdf](http://www.incubaero.com.br/download/manual_incubadoras.pdf)
- PIRES, A. S. (2010). *Autogestão, economia solidária e gênero: as trabalhadoras de cooperativas incubadas na cidade de São Carlos*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.
- 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. (2009). *Economia solidária e turismo – a experiência da incubação de cooperativas populares na cadeia produtiva do turismo na região nordeste do Brasil*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- RAUPP, F. M., & BEUREN, I. M. (2006, outubro/novembro/dezembro). O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas [versão eletrônica], *Revista de Administração*, 41 (4), pp. 419-430.
- RICE, M.P. & MATTHEWS, J.B. (Coords). *Growing new ventures and creating new jobs: principles & practices of successful business incubation*. SEMINÁRIO da Associação Americana de Incubadoras, 9, Scottsdale, Arizona, EUA, 1995.
- SMILOR, R. W. & GILL, Jr. M.D. *The new business incubator*. Lexington, D.C. Jeathe, 1986.
- VEDOVELLO, C., & FIGUEIREDO, P. N. (2005, janeiro/julho). Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? *RAE eletrônica*, 4 (1). Acesso em 29 janeiro, 2012, de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a06.pdf>.