

A INCUBADORA NO ECOSISTEMA EMPREENDEDOR SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO DO “AQUÁRIO DE IDEIAS” NO VALE DO RIBEIRA

Alexander Homenko Neto (alexander.homenko@cps.sp.gov.br); Caio Flávio Stettiner (cstettiner@gmail.com); Ana Teresa Colenci Trevelin (ana.trevelin@cps.sp.gov.br); Vanessa Cristhina Gatto (vanessa.gatto@cps.sp.gov.br). Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC)

RESUMO: A literatura sobre Ecossistemas Empreendedores (EEs) avança, mas persistem lacunas sobre interações dinâmicas em regiões periféricas ou emergentes. Esta pesquisa analisa como a ativação de Capital Social estrutura o papel catalítico de uma incubadora no desenvolvimento de *startups* de base científica no Ecossistema Empreendedor Sustentável do Vale do Ribeira (SP). Realizou-se um estudo de caso único na incubadora “Aquário de Ideias”, com 15 entrevistas em profundidade analisadas pela combinação da Análise Temática (Braun; Clarke, 2006) e do “Método Gioia”. Os resultados identificam que a incubadora supera o “*knowledge filter*” ao traduzir a linguagem científica para a lógica de mercado, ativando redes formais e informais – Capital Social estrutural, objetivos compartilhados – Capital Social cognitivo e relações de confiança e “*coopetição*” – Capital Social relacional. Conclui-se que o Capital Social é o fio condutor que transforma a incubadora em catalisadora do desenvolvimento sustentável em contextos periféricos.

Palavras-chave: Ecossistemas Empreendedores Sustentáveis. Incubadora. Capital Social. Vale do Ribeira.

1. INTRODUÇÃO

A literatura sobre Ecossistemas Empreendedores (EEs) consolidou-se como um dos campos mais dinâmicos dos estudos em empreendedorismo ao deslocar o foco analítico do empreendedor individual para o ambiente relacional, no qual novos empreendimentos emergem, se desenvolvem e ganham legitimidade. Nessa perspectiva, os EEs são compreendidos como sistemas complexos, ágeis e adaptativos, compostos por múltiplos atores interdependentes, incluindo empreendedores, universidades, governos, instituições financeiras e organizações intermediárias e de apoio, cujas interações estruturam as condições institucionais, sociais e econômicas para a criação, o desenvolvimento e o crescimento de novas firmas (Isenberg, 2010; Stam, 2015; Spigel, 2017; Brown; Mason, 2017; Roundy; Bradshaw; Brockman, 2018; Haarhaus; Strunk; Liening, 2020; Qian; Ács, 2022; Wurth; Stam; Spigel, 2023).

Embora este campo de estudos tenha evoluído nos últimos 20 anos, recentes pesquisas em EEs ainda apontam para um “estado da arte” em desenvolvimento com lacunas teóricas e metodológicas e demasiado foco na taxonomia dos seus atores em relação às limitadas interpretações das complexas e dinâmicas interações entre eles (Audretsch, 2012; Thomas; Autio, 2014; Mack; Mayer, 2016; Alvedalen; Boschma, 2017; Theodoraki; Dana; Caputo,

2022). Por isso, torna-se fundamental avançar no entendimento da importância da complementaridade e da interdependência entre cada ator no que diz respeito às estratégias de competição e cooperação e o funcionamento eficaz e resiliente dos EEs (Bengtsson; Eriksson; Wincent, 2010; Adner, 2017; Spigel; Harrison, 2018).

Se, por um lado, a literatura dominante deste campo tem sido constituída a partir da perspectiva dos países desenvolvidos em contextos de alta densidade institucional e forte presença de capital privado, por outro, pouco se sabe sobre como operam os ecossistemas em regiões periféricas, nas quais a articulação entre os atores depende fortemente de mecanismos sociais e institucionais intermediados (Alves; Fischer; Vonortas; Queiroz, 2019; Chaudhuri; Chatterjee; Vrontis; Vicentini, 2023; Amoa-Gyarteng; Semente; Asa; Shuuya; Nkontwana, 2025).

Diante deste cenário, analisar as incubadoras como organizações intermediárias é central, pois são espaços onde a complementaridade e a interdependência entre os atores podem ser observadas empiricamente (Phan; Siegel; Wright, 2005; Theodoraki, 2020). Além de facilitarem a comercialização do conhecimento oriundo de pesquisas realizadas em universidades e outras instituições, fomentam a criação e o desenvolvimento de novas empresas em seus estágios iniciais, assumindo papel ainda mais relevante no contexto do desenvolvimento econômico regional, especialmente nos Ecossistemas Empreendedores Sustentáveis (EEs-S), definidos como redes interligadas de atores comprometidos com a criação colaborativa de valor social, ambiental e econômico (Cohen, 2006; DiVito; Ingen-Housz, 2021; Theodoraki et al., 2022).

Esta pesquisa delimita sua problematização acerca dos mecanismos formais e informais que emergem das relações entre universidade, incubadora e *startups*, no contexto local do Ecossistema Empreendedor Sustentável da cidade de Registro e região do Vale do Ribeira, no Estado de São Paulo. Estes mecanismos são analisados sob a perspectiva da Teoria do Capital Social, comumente utilizada para estudar as interações de intermediários nos EEs (Hayter, 2016).

A partir da pergunta “*Como a constituição de Capital Social modela o papel catalítico de uma incubadora na coordenação das interações sociais, econômicas e ambientais para desenvolver as startups de base científica locais?*”, esta pesquisa contribui com o campo de estudos em EEs ao relacionar universidade e incubadora na ativação de Capital Social (Nahapiet & Ghoshal, 1998) para o desenvolvimento econômico regional do Ecossistema Empreendedor Sustentável de uma das regiões de pior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), de acordo com o Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil, do Estado de São Paulo. Com isso, esta investigação avança na compreensão dos mecanismos informais e formais de coordenação em EEs-S, até então pouco explorados na literatura de incubadoras.

Formalizado junto à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo do Estado de São Paulo, no ano 2021, o “Aquário de Ideias” está sediado no *campus* da Universidade Estadual Paulista (UNESP), em Registro, e é considerado a primeira Incubadora de Empresas de Base Científica e Tecnológica do Vale do Ribeira e litoral Sul do Estado de São Paulo. A incubadora já validou mais de 95 projetos de *startups* de base tecnológica nos campos de Biotecnologia, Bioeconomia, entre outros relacionados a meio ambiente e biodiversidade, além de possuir mais de 38 projetos e inovações sociais em execução em parceria com aproximadamente 45 organizações regionais. Para tanto, realizou-se um estudo

de caso único (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015) na incubadora “Aquário de Ideias”, com 15 entrevistas em profundidade, analisadas combinando o “método Gioia” (Gioia, Corley & Hamilton, 2013) e a “Análise Temática” (AT) de Braun & Clarke (2006).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ecossistemas Empreendedores: conceito, evolução e lacunas

Diferentemente de perspectivas tradicionais que enfatizam apenas fatores individuais ou institucionais isolados, como nos casos de *clusters* e Sistemas Nacionais de Inovação, a literatura sobre Ecossistemas Empreendedores (EEs) consolidou-se ao deslocar o foco analítico do empreendedor individual para o ambiente relacional no qual novos empreendimentos emergem, se desenvolvem e ganham legitimidade (Spigel; Harrison, 2018). Nessa perspectiva, os EEs são compreendidos como sistemas complexos, ágeis e adaptativos, compostos por múltiplos atores interdependentes, incluindo empreendedores, universidades, governos, instituições financeiras e organizações intermediárias e de apoio, cujas interações estruturam as condições institucionais, sociais e econômicas para a criação, o desenvolvimento e o crescimento de novas firmas (Isenberg, 2010; Stam, 2015; Spigel, 2017; Brown; Mason, 2017; Roundy et al., 2018; Haarhaus et al., 2020; Qian; Ács, 2022; Wurth et al., 2023). O surgimento e desenvolvimento de novos empreendimentos dependem, assim, da interação idiossincrática e dinâmica entre a multiplicidade de atores, instituições e recursos regionais (Stam, 2015; Spigel, 2017; Ács; Stam; Audretsch; O'Connor, 2017; Stam; Welter, 2020; Candeias; Sarkar, 2024).

Embora este campo de estudos tenha evoluído nos últimos 20 anos, recentes pesquisas em EEs ainda apontam para um "estado da arte" em desenvolvimento, marcado por lacunas teóricas e metodológicas, demasiado foco na taxonomia dos seus atores, e interpretações limitadas das complexas e dinâmicas interações entre eles, o que tem sido caracterizado como um campo estático, amplo e fragmentado (Audretsch, 2012; Thomas; Autio, 2014; Stam, 2015; Mack; Mayer, 2016; Alvedalen; Boschma, 2017; Stam; van de Ven, 2021; Theodoraki et al., 2022).

Neste sentido, torna-se fundamental avançar no entendimento da complementaridade e da interdependência entre cada ator, especialmente no que tange às estratégias de competição e cooperação que sustentam o funcionamento eficaz e resiliente dos EEs (Bengtsson et al., 2010; Adner, 2017; Spigel; Harrison, 2018).

Além disso, este campo de estudos tem sido constituído a partir da perspectiva dos países desenvolvidos (Alves; Fischer; Vonortas; Queiroz, 2019; Chaudhuri; Chatterjee; Vrontis; Vicentini, 2023; Amoa-Gyarteng; Semente; Asa; Shuuya; Nkontwana, 2025) e muitas regiões têm procurado mimetizar o modelo preconizado de ecossistema do Vale do Silício estadunidense, o qual também tem se mostrado inadequado diante da complexidade dos diversos contextos locais (Wurth et al., 2023). Pesquisas recentes apontam que existem lacunas significativas na compreensão de como ecossistemas empreendedores se desenvolvem em regiões periféricas ou emergentes, especialmente em contextos onde a densidade empresarial e o acesso a investidores privados são limitados. Por esse motivo, muitos estudos têm se concentrado no nível regional, uma vez que pode ser considerado a proporção mais apropriada

para explicar as contribuições dos EEs (Alvedalen; Boschma, 2017; Audretsch; Belitski, 2017; Roundy, 2019).

2.2 O papel da incubadora como organizações intermediárias nos Ecossistemas Empreendedores Sustentáveis

O papel das incubadoras como organizações intermediárias torna-se central, pois são espaços onde a complementaridade e a interdependência entre atores podem ser observadas empiricamente (Phan; Siegel; Wright, 2005; Theodoraki, 2020). Elas facilitam a comercialização do conhecimento oriundo de pesquisas realizadas em universidades, ou em outras instituições, e fomentam a criação e o desenvolvimento de novas empresas em seus estágios iniciais (Clarysse et al., 2014; Klofsten et al., 2020). Nesse sentido, as incubadoras atuam promovendo os interesses de empreendedores acadêmicos, removendo barreiras e conectando-os a mecanismos de apoio dentro e fora da universidade (Hayter, 2016). Além disso, proporcionam maior conectividade e legitimidade junto aos *stakeholders* da indústria e da comunidade (Lasrado; Sivo; Ford; O'Neal; Garibay, 2016) e exercem um papel intermediário essencial ao promover as redes de relacionamentos dos empreendimentos incubados em seu ambiente (Fang; Tsai; Lin, 2010; Ahmad; Ingle, 2011). Ao conectar atores com competências distintas, as incubadoras promovem a complementaridade, relação de interdependência produtiva que gera sinergias e fortalece o ecossistema como um todo (Moore, 1993; Iansiti; Levien, 2004).

A complexidade dos ecossistemas de apoio ao empreendedorismo reflete-se na multiplicidade de tipos de incubadoras e na diversidade de serviços oferecidos (Messegheem; Bakkali; Sammut; Swalhi, 2018), que abrangem desde infraestrutura física e suporte administrativo até acesso a recursos financeiros, apoio ao empreendedorismo e redes (Carayannis; von Zedtwitz, 2005). Nessa perspectiva, estudos aprofundam a compreensão do papel das incubadoras tanto no que diz respeito às estratégias coletivas de “*cooperação*” (Bengtsson et al., 2010), como no sentido de mecanismos de transbordamento de conhecimento, “*knowledge spillovers*” (Audretsch; Theodoraki, 2024). Uma vez que elas enfrentam um “*knowledge filter*”, barreira que impede a conversão automática do conhecimento acadêmico em inovação e valor econômico, atuando como intermediárias que conectam universidade e mercado, mobilizam capital humano qualificado e contribuem para a construção de ecossistemas mais sustentáveis e eficientes, indo além do papel tradicional de suporte às *startups* (Audretsch; Theodoraki, 2024).

Esse papel de ponte entre universidade e mercado, mediado por incubadoras, adquire contornos ainda mais amplos quando situado no contexto do desenvolvimento econômico regional, especialmente nos Ecossistemas Empreendedores Sustentáveis (EES-S), definidos como redes interligadas por diversos atores geograficamente localizados em uma determinada região, comprometidos com a criação mais colaborativa de valor social, ambiental e econômico por meio de novas empresas sustentáveis (Cohen, 2006; DiVito; Ingen-Housz, 2021; Theodoraki et al., 2022).

Estes valores podem incluir geração de empregos, crescimento econômico, melhoria das condições ambientais, melhoria da saúde e redução da pobreza e da falta de moradia. Nesse contexto, a complementaridade entre universidade, incubadora e startups é condição essencial para a criação de valor sustentável, pois permite que cada ator contribua com suas competências centrais enquanto se beneficia das capacidades dos demais, reduzindo duplicações e ampliando

o impacto coletivo (Nahapiet; Ghoshal, 1998; Adner; Kapoor, 2016). Nesse âmbito, as incubadoras atuam como instrumentos de política pública para o desenvolvimento econômico (Lasrado et al., 2016), fomentando a criação de empresas sustentáveis e contribuindo para a coesão social e a prosperidade regional (Klofsten; Fayolle; Guerrero; Mian, 2016).

Cabe aqui ressaltar o movimento brasileiro de incubadoras, caracterizado por uma trajetória singular proveniente de um modelo centrado no governo, que transitou para múltiplas fontes de iniciativa. A partir da década de 1980, esse movimento combinou iniciativas “*bottom-up*”, oriundas de universidades e governos municipais, com programas “*top-down*”, do governo federal e ações laterais de associações industriais e governos estaduais (Etzkowitz; de Mello; Almeida, 2005). A ausência de um projeto centralizado permitiu considerável flexibilidade na aplicação do conceito de incubação para atividades com diferentes objetivos, resultando em uma política de inovação adaptada às realidades locais e construída a partir da articulação entre diferentes esferas (Etzkowitz et al., 2005).

2.3 Teoria do Capital Social para análise das interações nos Ecossistemas Empreendedores Sustentáveis

Conforme delineado nas seções anteriores, as incubadoras atuam como organizações intermediárias que catalisam complementaridades e interdependências entre universidade, governo e mercado. Para compreender os mecanismos formais e informais que emergem dessas relações, esta pesquisa adota a Teoria do Capital Social (Nahapiet; Ghoshal, 1998), comumente utilizada para estudar as interações de intermediários em ecossistemas empreendedores (Hayter, 2016). A teoria distingue três dimensões inter-relacionadas:

1. Dimensão estrutural: refere-se às relações formalmente estabelecidas, sua configuração e estabilidade (Inkpen; Tsang, 2005). Baseia-se nos conceitos de “buracos estruturais” (Burt, 1992) e “laços fortes e fracos” (Granovetter, 1973), e sua proposição fundamental é que os laços de rede facilitam o acesso a recursos (Nahapiet; Ghoshal, 1998).
2. Dimensão cognitiva: abrange objetivos comuns, cultura, linguagens e códigos compartilhados (Inkpen; Tsang, 2005). Narrativas e linguagens comuns aproximam os membros do ecossistema e facilitam a partilha de conhecimento (Nahapiet; Ghoshal, 1998; Spigel, 2017).
3. Dimensão relacional: diz respeito aos ativos comportamentais das relações – confiança, normas, obrigações e expectativas (Nahapiet; Ghoshal, 1998; Inkpen; Tsang, 2005). Quando a confiança prevalece, os membros cooperam e compartilham informações, fortalecendo a complementaridade e as sinergias.

Deste modo, a aplicação articulada dessas três dimensões permite analisar como a incubadora Aquário de Ideias ativa Capital Social para coordenar interações entre universidade, *startups* e os demais atores regionais, contribuindo para o desenvolvimento do Ecossistema Empreendedor Sustentável do Vale do Ribeira.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa utilizou a abordagem qualitativa de estudo de caso por entender ser uma técnica que oferece profundidade para investigar uma situação real na qual os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes (Yin, 2015). Ainda, como sugere Eisenhardt (1989), esta abordagem metodológica é apropriada para pesquisas onde há pouco conhecimento acerca de um fenômeno emergente e complexo, expresso nesta pesquisa pelo

caso do “Aquário de Ideias”, considerado a primeira Incubadora de Empresas de Base Científica e Tecnológica do Vale do Ribeira e litoral Sul do Estado de São Paulo.

Formalizado junto à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo do Estado de São Paulo, no ano 2021, o “Aquário de Ideias” está sediado no campus da Universidade Estadual Paulista (UNESP), em Registro, principal cidade desta região compreendida por 22 municípios que abrangem, aproximadamente, 20% de toda a Mata Atlântica do país e conta com mais de 300 mil habitantes, divididos entre espaços urbanos e rurais.

Além da complexidade e da emergência do fenômeno, os critérios de seleção do caso “Aquário de Ideias” fundamentaram-se em Theodoraki, Messegem e Rice (2017), conforme a seguir: i) proximidade e forte relação com a universidade; ii) acesso aos serviços e às redes de relacionamento da universidade; iii) transferência de conhecimento científico e tecnológico da universidade e suporte às empresas incubadas.

4. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

No que se refere à coleta dos dados, partiu-se de uma questão norteadora ampla, conforme proposto por Gioia et al. (2013), a saber: “*Como a constituição de Capital Social modela o papel catalítico de uma incubadora na coordenação das interações sociais, econômicas e ambientais para desenvolver as startups de base científica locais?*”. A essência da coleta de dados residiu nas entrevistas semiestruturadas para obtenção de relatos retrospectivos e em tempo real dos atores que vivenciam o fenômeno de interesse teórico (Gioia et al., 2013). A amostra conta com três membros gestores da incubadora e 12 fundadores, de um total de 23, das *startups* incubadas pelo “Aquário de Ideias”. Todas as entrevistas foram gravadas e depois transcritas integralmente, com duração média de 50 minutos cada uma. Relativo aos aspectos éticos, todas as entrevistas foram realizadas mediante consentimento livre e esclarecido dos participantes, com garantia de anonimato e confidencialidade das informações. Os entrevistados foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa, a utilização dos dados e a possibilidade de interrupção a qualquer momento. O instrumento de coleta compõe-se de perguntas abertas organizadas a partir das três dimensões da Teoria de Capital Social - estrutural; cognitivo; e relacional - com sondagens para obter narrativas detalhadas e heterogêneas, para posterior análise dos conceitos de “primeira ordem”, que correspondem aos termos, expressões e interpretações dos próprios gestores e fundadores das *startups*, mantendo-se o máximo possível a linguagem dos informantes. Em seguida, esses elementos são agrupados em temas de “segunda ordem”, nos quais os pesquisadores interpretam os dados à luz de conceitos teóricos mais amplos. Por fim, esses temas são organizados em “dimensões agregadas”, que representam categorias analíticas de maior abstração e permitem a articulação com a teoria existente (Gioia et al., 2013).

A análise dos dados foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa integrada, combinando a Análise Temática (AT) de Braun e Clarke (2006), com o “Método Gioia” para estruturação dos dados (Gioia et al., 2013).

A AT não é um processo mecânico, mas sim uma série de decisões teórico-analíticas que influenciam no resultado da pesquisa e devem ser assumidas e declaradas como forma de transparência acadêmica (Braun e Clarke, 2006). Ela foi empregada nesta pesquisa para identificação e organização dos padrões empíricos nos dados, de acordo com as fases propostas por Braun e Clarke (2006) a seguir: i) familiarização com os dados; ii) geração de códigos

iniciais; iii) busca por temas; iv) revisão dos temas; v) definição e nomeação dos temas; e vi) produção do relatório.

Posteriormente, esses padrões foram estruturados de acordo com o “Método Gioia”, que permitiu a organização dos dados em níveis crescentes de abstração — “primeira ordem”; “segunda ordem”; e “dimensões agregadas”, conforme estruturado no questionário de coleta de dados. Desta forma, as dimensões analíticas de Braun e Clarke (2006) orientaram a forma de leitura e interpretação dos dados, enquanto o “Método Gioia” forneceu a estruturação dos dados para a construção teórica, garantindo coerência entre evidência empírica e abstração conceitual (Gioia et al., 2013). Quanto aos critérios de rigor metodológico, a amostra foi definida por saturação teórica, sendo encerrada quando novas entrevistas deixaram de acrescentar elementos analíticos relevantes. Adicionalmente, adotaram-se procedimentos de validação, incluindo triangulação entre perfis de respondentes, revisão iterativa das categorias e articulação contínua entre dados empíricos e referencial teórico, assegurando consistência interpretativa. O Quadro 1 apresenta o detalhamento desta pesquisa:

Quadro 1: Detalhamento da pesquisa

Etapa 1: Decisões teórico-analíticas (Braun; Clarke, 2006)	
Posicionamento dos pesquisadores	Função
Híbrido (indutivo / guiado por Capital Social)	Permite abertura aos dados e ancoragem teórica
Predominantemente semântico	Preserva falas dos informantes
Construcionista leve	Reconhece que significados são construídos socialmente
Etapa 2: Processo analítico (Braun; Clarke, 2006)	
Fases do processo	Resultado
Familiarização com os dados	Imersão nos dados
Geração de códigos iniciais	Códigos iniciais
Busca por temas	Temas empíricos
Revisão dos temas	Refinamento
Definição e nomeação dos temas	Consolidação dos temas
Produção do relatório	Base para análise teórica
Etapa 3: Estruturação dos dados (Gioia et al., 2013)	
Estruturação dos dados	Origem dos dados
“Primeira ordem”	Códigos Braun e Clarke (2006) e preservação da linguagem dos informantes (Gioia et al. (2013)
“Segunda ordem”	Temas interpretados a luz do conceito de Teoria do Capital Social
“Dimensões agregadas”	Dimensões teóricas

Fonte: elaborado pelos autores

5. ANÁLISE E RESULTADOS

Com base no detalhamento da pesquisa, Quadro 1, a primeira etapa apresenta o posicionamento dos pesquisadores em relação às seguintes dimensões: i) indutivo *vs* dedutivo (*bottom-up vs top-down*); ii) semântico *vs* latente; e iii) construcionista *vs* essencialista (Braun e Clarke, 2006). Estas decisões teórico-analíticas orientaram a segunda etapa, o processo analítico da Análise Temática.

A partir dessas decisões, aplicaram-se todas as fases da AT de Braun e Clarke (2006), exceto a sexta para evitar redundâncias que, posteriormente, fora contemplada na “dimensão agregada” da etapa posterior. Deste modo a segunda etapa consolidou-se em torno de um agrupamento temático indutivo, no entanto ancorado na teoria de Capital Social, semântico, por preservar as falas dos informantes, e levemente construcionista. O Quadro 2 (vide ANEXO I) apresenta a consolidação temática em oito eixos, que fundamentaram a “Estruturação dos dados – Método Gioia” da etapa seguinte.

Dada a combinação metodológica *sui generis* desta pesquisa, os dados de “primeira ordem” propostos por Gioia et al. (2013) funcionaram como ratificação da AT das etapas anteriores, validando de forma consistente a consolidação temática e fornecendo suporte legítimo para a estruturação dos dados de “segunda ordem” e da “dimensão agregada”. Para não se tornarem repetitivos nesta seção, os dados empíricos de “primeira ordem” foram transcritos e revisados pelos autores e escritos em forma de “*storytelling*” (vide ANEXO II), no qual procurou-se manter os termos, as expressões e as interpretações dos próprios gestores e fundadores das *startups*, mantendo-se o máximo possível a linguagem dos informantes.

A análise prosseguiu com a identificação de padrões empíricos recorrentes organizados nas três dimensões do Capital Social (Nahapiet; Ghoshal, 1998), para os dados de “segunda ordem”. A interpretação desses padrões à luz dos conceitos de EEs-S e incubadoras, identificou três aspectos relevantes que constituem as “dimensões agregadas”, em consonância com a sexta fase da AT, e responderam à pergunta desta pesquisa.

O primeiro aspecto indica que a maioria dos fundadores chega ao ecossistema mediante trajetórias estritamente acadêmicas, sem qualquer orientação prévia para o mercado. Esse descompasso inicial entre a lógica científica e a lógica de negócios evidencia a presença de um “*knowledge filter*” (Audretsch; Theodoraki, 2024), em que o conhecimento gerado na universidade não se converte automaticamente em inovação comercializável. A incubadora “Aquário de Ideias” atua justamente como mecanismo institucional que supera esse filtro. Não se limita a oferecer apenas infraestrutura física, mas promove ativamente a tradução cognitiva entre os dois mundos.

Essa tradução não ocorre no vazio, sendo viabilizada por mentorias específicas oferecidas por intermédio da incubadora. O “Aquário de Ideias”, portanto, não é apenas um espaço de apoio operacional, mas um tradutor institucional que reduz a assimetria cognitiva entre a academia e o mercado, desempenhando um papel mais estratégico do que o simples suporte descrito na literatura tradicional (Phan et al., 2005).

Para o segundo aspecto, o acesso a recursos e oportunidades ocorre predominantemente por meio de redes institucionais e pessoais ativadas pela incubadora. Essa dimensão estrutural

do Capital Social (Inkpen & Tsang, 2005) mostra que a incubadora articula “laços fracos” (Granovetter, 1973) com instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Sistema Paulista de Ambiente de Inovação (SPAI), política pública de inovação do Estado de São Paulo, e com bolsas da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Enquanto as *startups* desenvolvem “laços fortes” de cooperação horizontal entre si indicando serviços para empresas privadas da região, caracterizando uma dinâmica de cooperação entre concorrentes diretos, o que se aproxima do conceito de “coopetição” (Bengtsson et al., 2010), ainda pouco explorado em EEs periféricos.

Por fim, o terceiro aspecto da “dimensão agregada”, aponta para a tensão entre dependência institucional e autonomia sustentável. Essa dependência gera uma dualidade. Se, por um lado, as políticas públicas (SPAI, FAPESP) são viabilizadores essenciais em uma região de baixo IDH, onde capital privado de risco é escasso, por outro, cria um risco de dependência institucional, no qual as *startups* postergam sua inserção no mercado genuíno.

A superação dessa tensão ocorre por meio de dois mecanismos simultâneos: (i) aprendizagem experiencial e (ii) “*knowledge spillovers*” promovidos pela incubadora. Quando uma *startup* alcança certo grau de maturidade e começa a contratar outras startups incubadas, ela gera um transbordamento de conhecimento que beneficia todo o ecossistema. Aqui cabe um relato, conforme a seguir: “a gente já contratou três startups do Aquário para fazer serviços para a gente”. Esse movimento evidencia que o Capital Social não é apenas um insumo, mas também um produto da ação da incubadora, as relações de confiança e cooperação se retroalimentam. O Quadro 3 apresenta a “Estrutura dos dados” de “segunda ordem” e “dimensão agregada” (Gioia et al., 2013):

Quadro 3: Estrutura dos dados

“Segunda ordem”	“Dimensões agregadas” ao Capital Social
Ingresso por trajetória acadêmica sem preparo para o mercado	Estrutural: redes formais e informais que estruturam o acesso a recursos e oportunidades
Ativação de redes institucionais (SPAI, FAPESP, Sebrae)	
Espaço físico como nó estrutural de legitimação	
Ruptura entre lógica científica e lógica de mercado	Cognitiva: construção de linguagem, objetivos e código compartilhados
Lacunas em competências comerciais e de gestão	
Tradução da linguagem científica para a linguagem de negócios via mentorias	
Aprendizagem experiencial	Relacional: confiança, normas informais e “coopetição”
Colaboração horizontal entre startups	

Competição e cooperação coexistem	
Confiança e empatia entre os membros	

Fonte: Elaborado pelos autores

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa partiu da pergunta: “*Como a constituição de Capital Social modela o papel catalítico de uma incubadora na coordenação das interações sociais, econômicas e ambientais para desenvolver startups de base científica em um contexto periférico?*”. A análise empírica, fundamentada em EEs-S, incubadoras e Teoria do Capital Social (Nahapiet; Ghoshal, 1998) e em entrevistas com fundadores de *startups* incubadas e gestores do “Aquário de Ideias”, permitiu três achados relevantes.

Primeiro, a incubadora atua como superadora do “*knowledge filter*” (Audretsch & Theodoraki, 2024), promovendo a tradução cognitiva entre a linguagem científica e a lógica de mercado, ultrapassando o papel de suporte tradicional. Em segundo lugar, a ativação das três dimensões do Capital Social é o mecanismo que transforma a incubadora em um catalisador sistêmico. Por fim, em terceiro, os resultados tangíveis corroboram essa interpretação: somente em 2024, o “Aquário de Ideias” e suas *startups* incubadas captaram R\$ 5,2 milhões para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), geraram 60 empregos diretos e indiretos, realizaram 20 depósitos de patentes e marcas, validaram 95 projetos de *startups* e executaram 38 inovações sociais em parceria com 45 organizações regionais, evidências de que o Capital Social se converte em valor sustentável.

A pesquisa oferece uma contribuição empírica original ao caracterizar Registro e o Vale do Ribeira como um Ecossistema Empreendedor Sustentável com três traços distintivos: (i) predominância de *startups* de base científica financiadas, em estágios iniciais, por políticas públicas (FAPESP, SPAI) em substituição ao capital de risco privado; (ii) papel da incubadora como tradutora e articuladora em um território de baixa densidade empresarial e IDH; e (iii) geração de “*knowledge spillovers*” que se retroalimentam pela cooperação horizontal entre as próprias *startups*.

Em síntese, o Capital Social é o fio condutor que permite à incubadora conectar, traduzir e gerar confiança, viabilizando o desenvolvimento sustentável em uma das regiões mais desafiadoras do Estado de São Paulo. A pesquisa avança na compreensão dos mecanismos informais e formais de coordenação em EEs-S, lacuna até então pouco explorada na literatura de incubadoras, e demonstra que, em contextos periféricos, a complementaridade entre universidade, incubadora e políticas públicas é condição essencial para a criação de valor econômico, social e ambiental.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁCS, Z. J.; STAM, E.; AUDRETSCH, D. B.; O’CONNOR, A. The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, v. 49, n. 1, p. 1–10, 2017.
- ADNER, R. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, v. 43, n. 1, p. 39–58, 2017.

-
- ADNER, R.; KAPOOR, R. Innovation ecosystems and the pace of substitution: re-examining technology S-curves. *Strategic Management Journal*, v. 37, n. 4, p. 625–648, 2016.
- AHMAD, A. J.; INGLE, S. Relationships matter: case study of a university campus incubator. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 17, n. 6, p. 626–644, 2011.
- ALVEDALEN, J.; BOSCHMA, R. A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda. *European Planning Studies*, v. 25, n. 6, p. 887–903, 2017.
- ALVES, A. C.; FISCHER, B. B.; VONORTAS, N. S.; QUEIROZ, S. Configurations of knowledge-intensive entrepreneurial ecosystems. *Revista de Administração de Empresas*, v. 59, n. 4, p. 242–257, 2019.
- AMOA-GYARTENG, K.; SEMENTE, J.; ASA, R. S.; SHUUYA, F.; NKONTWANA, P. Entrepreneurial ecosystems in emerging economies: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, v. 17, n. 1, p. 1–28, 2025.
- ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. Ranking IDHM Municípios. [S. l.]: PNUD Brasil; Ipea; FJP, 2024. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/ranking>. Acesso em: 22 mar. 2026.
- AUDRETSCH, D. B. Entrepreneurship research. *Management Decision*, v. 50, n. 5, p. 755–764, 2012.
- AUDRETSCH, D. B.; BELITSKI, M. Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions. *The Journal of Technology Transfer*, v. 42, n. 5, p. 1030–1051, 2017.
- AUDRETSCH, D. B.; THEODORAKI, C. The role of incubators in university-based entrepreneurial ecosystems through knowledge spillovers. In: *Entrepreneurial Ecosystems in Cities and Regions: Emergence, Evolution, and Future*. Oxford: Oxford University Press, 2024.
- BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Co-opetition dynamics: an outline for further inquiry. *Competitiveness Review*, v. 20, n. 2, p. 194–214, 2010.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.
- BROWN, R.; MASON, C. Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, v. 49, n. 1, p. 11–30, 2017.
- BURT, R. S. Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge: *Harvard University Press*, 1992.
- CANDEIAS, A. E.; SARKAR, S. Entrepreneurial ecosystems in peripheral regions: a systematic review. *Regional Studies*, v. 58, n. 2, p. 215–230, 2024.
- CARAYANNIS, E. G.; VON ZEDTWITZ, M. Architecting gloCal (global–local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices. *Technovation*, v. 25, n. 2, p. 95–110, 2005.

CHAUDHURI, R.; CHATTERJEE, S.; VRONTIS, D.; VICENTINI, F. Entrepreneurial ecosystem in emerging economies: a systematic review. *International Journal of Emerging Markets*, v. 18, n. 8, p. 1901–1922, 2023.

CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; BRUNEEL, J.; MAHAJAN, A. Creating value in ecosystems: crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy*, v. 43, n. 7, p. 1164–1176, 2014.

COHEN, B. Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, v. 15, n. 1, p. 1–14, 2006.

DIVITO, L.; INGEN-HOUSZ, Z. From individual sustainability orientation to collective sustainability innovation in entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing*, v. 36, n. 6, p. 106–119, 2021.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

ETZKOWITZ, H.; DE MELLO, J. M. C.; ALMEIDA, M. Towards “meta-innovation” in Brazil: the evolution of the incubator and the emergence of a triple helix. *Research Policy*, v. 34, n. 4, p. 411–424, 2005.

FANG, S.-C.; TSAI, F.-S.; LIN, J. L. Leveraging tenant-incubator social capital for organizational learning and performance in incubation programme. *International Small Business Journal*, v. 28, n. 1, p. 90–113, 2010.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, v. 16, n. 1, p. 15–31, 2013.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973.

HAARHAUS, T.; STRUNK, G.; LIENING, A. Entrepreneurial ecosystems: a systematic literature review and research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 27, n. 6, p. 943–964, 2020.

HAYTER, C. S. A trajectory of early-stage spinoff success: the role of knowledge intermediaries within an entrepreneurial university ecosystem. *Small Business Economics*, v. 47, n. 3, p. 633–656, 2016.

IANSITI, M.; LEVIEN, R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston: *Harvard Business School Press*, 2004.

INCUBADORA AQUÁRIO DE IDEIAS. Relatório de Gestão & Impacto 2025, 2025. Disponível em: <https://aquariounesp.com.br/>. Acesso em: 19 de mar. 2026.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, v. 30, n. 1, p. 146–165, 2005.

ISENBERG, D. J. How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, v. 88, n. 6, p. 40–50, 2010.

KLOFSTEN, M.; FAYOLLE, A.; GUERRERO, M.; MIAN, S. The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change – key strategic challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 141, p. 149–158, 2016.

KLOFSTEN, M.; LUNDMARK, E.; WENNBERG, K.; BANK, N. Incubator specialization and size: divergent paths towards operational scale. *Technovation*, v. 94-95, 102096, 2020.

LASRADO, V.; SIVO, S.; FORD, C.; O'NEAL, T.; GARIBAY, I. Factors affecting the survival of university business incubators. *The Journal of Technology Transfer*, v. 41, n. 2, p. 204–225, 2016.

MACK, E.; MAYER, H. The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, v. 53, n. 10, p. 2118–2133, 2016.

MESSEGHEM, K.; BAKKALI, C.; SAMMUT, S.; SWALHI, A. Measuring nonprofit incubator performance: toward an adapted balanced scorecard. *Journal of Small Business Management*, v. 56, n. 4, p. 597–617, 2018.

MOORE, J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 3, p. 75–86, 1993.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 242–266, 1998.

NELSON, R. R. (ed.). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. New York: Oxford University Press, 1993.

PHAN, P. H.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, M. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, v. 20, n. 2, p. 165–182, 2005.

QIAN, H.; ACS, Z. J. Entrepreneurial ecosystems and economic development: a review and synthesis. *Small Business Economics*, v. 59, n. 2, p. 439–462, 2022.

ROUNDY, P. T. Regional entrepreneurial ecosystems: a configurational approach. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, v. 8, n. 3, p. 336–354, 2019.

ROUNDY, P. T.; BRADSHAW, M.; BROCKMAN, B. K. The emergence of entrepreneurial ecosystems: a complex adaptive systems approach. *Journal of Business Research*, v. 86, p. 1–10, 2018.

SILVA, C. E.; GUIMARÃES, L. A.; INÁCIO JÚNIOR, E.; CASTRO, C. C. Incubadoras universitárias e a comercialização do conhecimento: um estudo multicaso. *Revista de Administração e Inovação*, v. 18, n. 2, p. 112–130, 2021.

SPIGEL, B. The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 41, n. 1, p. 49–72, 2017.

SPIGEL, B.; HARRISON, R. Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 12, n. 1, p. 151–168, 2018.

STAM, E. Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, v. 23, n. 9, p. 1759–1769, 2015.

STAM, E.; VAN DE VEN, A. Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, v. 56, n. 2, p. 809–832, 2021.

STAM, E.; WELTER, F. Entrepreneurial ecosystems. In: *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. London: SAGE, 2020. p. 211–226.

THEODORAKI, C. A holistic view of the entrepreneurial ecosystem: towards a systemic approach. In: *Entrepreneurial Ecosystems*. Cham: Springer, 2020. p. 67–84.

THEODORAKI, C.; DANA, L.-P.; CAPUTO, A. A bibliometric review of the entrepreneurial ecosystem literature: old wine in new bottles? *Journal of the Knowledge Economy*, v. 13, n. 3, p. 2075–2105, 2022.

THEODORAKI, C.; MESSEGHEM, K.; RICE, M. P. A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems: an exploratory study. *Small Business Economics*, v. 48, n. 1, p. 153–170, 2017.

THOMAS, L. D. W.; AUTIO, E. The fifth facet: the ecosystem as an organizational field. *Academy of Management Proceedings*, v. 2014, n. 1, p. 10306, 2014.

WURTH, B.; STAM, E.; SPIGEL, B. Toward an entrepreneurial ecosystem research program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 47, n. 1, p. 3–32, 2023.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO II: “Storytelling”: Da trajetória acadêmica ao ingresso no Ecosystema Empreendedor de Registro e Vale do Ribeira

Os relatos dos entrevistados (informantes, Gioia et al., 2013) indicam que a entrada no ecossistema empreendedor ocorre, predominantemente, a partir de trajetórias acadêmicas, nas quais o empreendedorismo não se apresenta como uma escolha inicial, mas como um desdobramento posterior. Como afirma o Informante 1, “meu contato com empreendedorismo era basicamente nenhum”, evidenciando a ausência de uma orientação prévia para o mercado. De forma semelhante, o Informante 3 relata que “sempre fui da academia, pesquisa pura e docência”, enquanto o Informante 2 descreve um percurso que se inicia com a “iniciação científica” e evolui posteriormente com o incentivo institucional.

Nesse contexto, a incubadora emerge como um ponto de mudança na trajetória desses estudantes/pesquisadores. Longe de ser apenas um espaço de apoio, ela é percebida como um elemento que estimula a ação empreendedora. O Informante 4 descreve esse momento como decisivo ao afirmar que “o aquário foi o gatilho que eu precisava”, enquanto o Informante 7 destaca que a incubadora “explicou coisas que a gente nem fazia ideia” e ofereceu suporte “desde a base”. Assim, a incubadora atua como mediadora da transição entre o universo acadêmico e o empreendedor, oferecendo direção e estrutura a uma trajetória que até então não estava orientada ao mercado.

No entanto, essa inserção no ecossistema não ocorre de forma isolada. Os dados coletados mostram que os empreendedores dependem fortemente de redes sociais e institucionais para acessar oportunidades. O Informante 9 afirma que “professores foram os primeiros contatos”, enquanto o Informante 5 descreve sua entrada como resultado de “uma rede de contato mesmo”. Já o Informante 6 relata que chegou ao ecossistema por meio de uma indicação, “uma amiga indicou o professor [...]”, e o Informante 11 destaca que “montou uma rede muito bem estruturada” antes de se conectar com outras organizações de apoio. Esses relatos evidenciam que o acesso ao ecossistema é profundamente relacional, sendo mediado por conexões pré-existentes e ampliado por outras instituições que apoiam o ecossistema.

Uma vez inseridos, os “novos” empreendedores enfrentam um desafio recorrente: a transição da lógica científica para a lógica de mercado. Essa passagem é marcada por incertezas e lacunas de conhecimento. O Informante 1 afirma que “teve que aprender do zero” e reconhece que seu “modo cientista de pensar é completamente diferente do modo empresário”. O Informante 9 complementa ao afirmar que “a gente não sabe precificar”, enquanto o Informante 7 destaca que o ambiente de negócios implica “uma outra linguagem”. Esses relatos indicam que o conhecimento técnico, embora necessário, não é suficiente para a atuação empreendedora, exigindo uma reconfiguração cognitiva dos indivíduos.

Diante dessas dificuldades, a aprendizagem ocorre predominantemente de forma experiencial. O Informante 10 afirma que “a gente aprende quando erra” e reconhece que, no início, “nem sabia o que tinha que fazer”. Esse processo é reforçado pela interação com o ambiente do ecossistema, no qual os empreendedores constroem gradualmente suas capacidades, testando soluções, ajustando estratégias e aprendendo com a prática.

Concomitante a estas situações, os dados revelam a presença de uma dinâmica de colaboração entre as startups incubadas. O Informante 7 relata a existência de “trocas de informação”, além de destacar que “a gente acaba indicando quem a gente conhece” e que há situações em que “indicamos serviços entre startups”. Esses elementos sugerem que o ecossistema não opera exclusivamente sob uma lógica competitiva, mas incorpora práticas de cooperação e apoio mútuo, baseadas na proximidade entre os diversos atores.

Essa dinâmica é fortemente mediada por instituições. O Informante 10 destaca que participou de programas como o “Sebrae Spark por indicação da incubadora”, enquanto o Informante 6 afirma que o “Sebrae conectou com programas e mentorias”. O Informante 2, por sua vez, ressalta que “professores [...] são mentores do aquário”. Esses relatos evidenciam que a incubadora não apenas apoia os empreendedores, mas opera como catalizadora de um conjunto mais amplo de atores, conectando-os a redes, recursos e oportunidades.

Por fim, emerge uma tensão importante relacionada à dependência inicial de recursos acadêmicos. O Informante 7 menciona a “ânsia de se independentizar (*sic*) da bolsa”, evidenciando a necessidade de transição para um modelo sustentável de negócio. Essa tensão revela que, embora o ambiente acadêmico ofereça condições iniciais para o desenvolvimento das startups, a consolidação dos empreendimentos exige a superação dessa dependência e a inserção efetiva no mercado.

ANEXO I: Quadro 2 - Consolidação dos temas – Análise Temática de Braun e Clarke (2006)

Tema	Evidências empíricas (fala dos informantes)	Refinamento temático	Tema consolidado
1	"[...] meu contato com o empreendedorismo era praticamente nenhum [...]" " [...] sempre fui da academia, pesquisa pura [...]" " [...] a gente utiliza a pesquisa para responder ao mercado [...]" " [...] o empreendedor não nasce no mercado, mas é formado na academia [...]"	A inserção ao empreendedorismo não ocorre de forma intencionalmente planejada pelo empreendedor	Entrada no Ecossistema a partir da trajetória acadêmica
2	" [...] o aquário foi o gatilho que eu precisava [...]" " [...] explicou coisas que a gente nem fazia ideia [...]" " [...] mostrou o caminho [...]" " [...] espaço de transformação [...]"	Centralidade da incubadora para inflexões e práticas	Incubadora como elemento de ruptura na trajetória
3	" [...] foi uma rede de contatos mesmo [...]" " [...] professores foram os primeiros contatos [...]" " [...] dependência de contatos acadêmicos para iniciar [...]" " [...] Sebrae conectou com programas [...]"	O Ecossistema não é acessado diretamente, mas por relações pré-existentes	Redes como mecanismo de inserção e funcionamento
4	" [...] tive que aprender do zero [...]" " [...] não tenho visão comercial [...]" " [...] dificuldade de transformar conhecimento em produto [...]" " [...] a gente não sabe precificar [...]"	A dificuldade em transitar entre as lógicas é inerente ao perfil acadêmico dos empreendedores	Ruptura entre lógica científica e lógica de mercado
5	" [...] a gente aprende quando erra [...]" " [...] aprendizado vem com a prática [...]" " [...] aprendizado progressivo dentro do ecossistema [...]"	O aprendizado ocorre de forma situacional e incremental	Aprendizagem empreendedora como processo experiencial
6	" [...] troca de informações [...]" " [...] indicamos serviços entre start-ups [...]" " [...] importância ter interação [...]"	Colaboração aparece como prática recorrente, contudo informal	Interação e colaboração entre startups
7	" [...] Sebrae conectou com mentorias [...]" " [...] professores são mentores do aquário [...]" " [...] professores e incubadora fazem essa ponte [...]" " [...] participamos do Sebrae Spark por indicação da incubadora [...]" " [...] foi por intermédio do aquário que nos conectamos a parceiros [...]"	A mediação é fortemente realizada por professores, membros da incubadora e organizações de apoio.	Mediação por atores institucionais
8	" [...] ansia de de independentizar (sic) da bolsa [...]" " [...] não dá pra depender só da bolsa [...]" " [...] é a base inicial do empreendedor [...]"	As políticas públicas de bolsas são uma porta de entrada para os empreendedores mas não garantem evolução do negócio	Dependência inicial de bolsas e transição para autonomia

Fonte: Dados da pesquisa