



ANAIS

RELACIONAMENTOS ESTRATÉGICOS E COMPETITIVIDADE INSTITUCIONAL: O PAPEL DO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM INCUBADORAS DE EMPRESAS

INGRID FIDELIS MARTINS

ingrid.f.martins@unesp.br

UNESP

RESUMO: Os ecossistemas de inovação dependem da capacidade dos atores envolvidos estabelecerem relações colaborativas para geração de valor. Nesse contexto, as incubadoras de empresas atuam como organizações intermediárias, conectando universidades, empresas, governo, investidores e empreendedores. Este estudo tem como objetivo analisar o papel do marketing de relacionamento como capacidade estratégica para fortalecer a atuação de incubadoras de empresas em ecossistemas de inovação. A pesquisa, de natureza aplicada, qualitativa e exploratória, utilizou dados provenientes de uma dissertação de mestrado da autora, com análise documental de 12 incubadoras de empresas vinculadas ao agronegócio brasileiro. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo, considerando os fundamentos do marketing de relacionamento, teoria dos stakeholders, ecossistemas de inovação e inovação aberta. Os resultados evidenciam que estratégias estruturadas de relacionamento ampliam a legitimidade institucional, o compartilhamento de conhecimento, a mobilização de recursos e a capacidade de articulação das incubadoras. Como contribuição, o estudo demonstra que o marketing de relacionamento ultrapassa a função comunicacional e constitui uma capacidade organizacional estratégica para integrar stakeholders e fortalecer a competitividade institucional das incubadoras nos ecossistemas de inovação.

PALAVRAS CHAVE: Marketing de relacionamento; Incubadoras de empresas; Ecossistemas de inovação; Stakeholders; Inovação aberta.

ABSTRACT: Innovation ecosystems depend on the ability of different actors to establish collaborative relationships for value creation. In this context, business incubators act as intermediary organizations, connecting universities, companies, governments, investors, and entrepreneurs. This study aims to analyze the role of relationship marketing as a strategic capability for strengthening business incubators within innovation ecosystems. The research adopts an applied, qualitative, and exploratory approach, using data from the author's master's dissertation and documentary analysis of 12 business incubators related to Brazilian agribusiness. Data were analyzed through content analysis based on relationship marketing, stakeholder theory, innovation ecosystems, and open innovation perspectives. The results indicate that structured relationship strategies enhance institutional legitimacy, knowledge sharing, resource mobilization, and incubators' ability to coordinate ecosystem actors. The study contributes by demonstrating that relationship marketing goes beyond communication practices and represents a strategic organizational capability for integrating stakeholders and strengthening incubators' institutional competitiveness in innovation ecosystems.

KEY WORDS: Relationship marketing; Business incubators; Innovation ecosystems; Stakeholders; Open innovation.

1. Introdução

A crescente complexidade dos ambientes de inovação tem ampliado a importância das relações colaborativas entre universidades, empresas, governo, investidores e demais atores envolvidos na geração de conhecimento. Nesse contexto, os ecossistemas de inovação são compreendidos como estruturas baseadas na interação e na criação conjunta de valor, nas quais a qualidade dos relacionamentos influencia a geração de oportunidades, a transferência tecnológica e o desenvolvimento regional (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000; Carayannis; Campbell, 2009).

Nesse cenário, as incubadoras de empresas assumem papel estratégico como organizações intermediárias que conectam empreendedores, instituições científicas, empresas e agentes de fomento. Além de oferecerem infraestrutura e suporte gerencial, atuam como facilitadoras de redes de relacionamento, contribuindo para a transformação do conhecimento em negócios inovadores (Bergek; Norrman, 2008). Entretanto, diante da crescente competição entre ambientes promotores de inovação, essas organizações precisam desenvolver capacidades estratégicas que fortaleçam sua legitimidade, diferenciação e articulação com stakeholders.

Sob essa perspectiva, o marketing de relacionamento destaca-se como uma abordagem capaz de explicar como organizações constroem e mantêm relações de longo prazo baseadas em confiança, comprometimento, cooperação e geração de valor mútuo (Morgan; Hunt, 1994). Nos ecossistemas de inovação, essa perspectiva torna-se relevante, pois a criação de valor depende da capacidade dos diferentes atores atuarem de forma integrada e colaborativa.

Embora estudos reconheçam o papel das incubadoras na articulação de redes de inovação, permanece limitada a compreensão de como o marketing de relacionamento atua como capacidade estratégica para coordenar stakeholders, fortalecer legitimidade institucional e ampliar a competitividade dessas organizações para coordenar relações institucionais e fortalecer a atuação dessas organizações nos ecossistemas de inovação. A maioria das pesquisas concentra-se em aspectos operacionais da incubação, enquanto a gestão estratégica dos relacionamentos permanece como uma lacuna relevante.

Diante desse contexto, este estudo busca responder: **como as estratégias de marketing de relacionamento contribuem para o fortalecimento das incubadoras de empresas e para a construção de relacionamentos estratégicos nos ecossistemas de inovação?** Assim, o objetivo é analisar o papel do marketing de relacionamento como estratégia para fortalecer a atuação de incubadoras de empresas em ecossistemas de inovação, considerando suas relações com universidades, empresas, governo, investidores e empreendedores.

A pesquisa contribui ao aproximar os campos de marketing, inovação e gestão de ecossistemas, evidenciando que os relacionamentos institucionais podem constituir uma fonte de vantagem competitiva para incubadoras. Além disso, apresenta implicações práticas ao destacar mecanismos capazes de ampliar a colaboração entre atores e potencializar a geração de valor nos ambientes de inovação.

2. Revisão teórica

2.1 Marketing de relacionamento como estratégia de criação de valor

O marketing de relacionamento constitui uma abordagem estratégica baseada na construção de relações duradouras entre organizações e stakeholders, fundamentadas em

confiança, comprometimento, cooperação e criação de valor compartilhado (BERRY, 1983; GRÖNROOS, 1994; MORGAN; HUNT, 1994). Nos ecossistemas de inovação, essa perspectiva é relevante para incubadoras de empresas, cuja atuação depende da articulação com universidades, empresas, governo, investidores e empreendedores para acessar recursos, conhecimento e legitimidade institucional.

Dessa forma, o relacionamento ultrapassa a função comunicacional e se configura como uma capacidade estratégica capaz de fortalecer redes colaborativas, ampliar oportunidades e aumentar a competitividade das incubadoras. Estudos recentes reforçam que a articulação em redes favorece a cocriação, o compartilhamento de conhecimento e o acesso a recursos estratégicos para o desenvolvimento dos empreendimentos incubados (Loureiro; Romero; Bilro, 2020; Wang Et Al., 2020; Antunes et al., 2021)

2.2 Teoria dos stakeholders e a gestão dos relacionamentos estratégicos

A teoria dos stakeholders estabelece que as organizações estão inseridas em redes de relacionamento compostas por diferentes públicos capazes de influenciar ou serem influenciados por suas atividades (Freeman, 1984; Donaldson; Preston, 1995). No caso das incubadoras de empresas, essa abordagem permite compreender que sua competitividade não depende exclusivamente de recursos internos, mas da capacidade de articular interesses e construir valor compartilhado entre universidade, empresas, governo, investidores, pesquisadores e empreendedores.

Os principais stakeholders envolvidos nas incubadoras podem ser caracterizados conforme apresentado no **Quadro 1**.

Quadro 1 – Principais stakeholders das incubadoras de empresas e valores gerados

Stakeholder	Valor gerado para a incubadora
Universidade e instituições de pesquisa	Conhecimento científico, infraestrutura, pesquisadores e legitimidade institucional
Empresas e mercado	Demandas tecnológicas, oportunidades comerciais e conexão com clientes
Governo e órgãos de fomento	Políticas públicas, programas de incentivo e recursos financeiros
Investidores	Capital, networking e oportunidades de crescimento
Empreendedores e startups	Desenvolvimento de novos negócios, inovação e impacto econômico

Fonte: Elaborado pela autora com base em Freeman (1984) e Donaldson e Preston (1995).

Nesse sentido, incubadoras que desenvolvem estratégias estruturadas de relacionamento apresentam maior capacidade de mobilizar recursos, ampliar redes de cooperação e fortalecer sua posição dentro dos ecossistemas de inovação. Pesquisas recentes demonstram que o engajamento dos stakeholders é um elemento fundamental para a criação de oportunidades empreendedoras e para o fortalecimento de ambientes colaborativos de inovação (Liu, 2020; Loureiro; Romero; Bilro, 2020).

2.3 Ecossistemas de inovação e construção de redes colaborativas

Os ecossistemas de inovação são caracterizados pela interação entre diferentes atores que compartilham conhecimentos, recursos e competências para gerar valor coletivo. Nessa perspectiva, a inovação deixa de depender exclusivamente das capacidades internas das

organizações e passa a ser resultado da qualidade das relações estabelecidas entre os agentes do ecossistema (Moore, 1993).

A inovação emerge, portanto, da colaboração entre universidades, empresas, governo, investidores e empreendedores. A abordagem da Tríplice Hélice (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000) e sua ampliação para a Quádrupla Hélice (Carayannis; Campbell, 2009) reforçam a importância da articulação entre diferentes atores para a criação de conhecimento e desenvolvimento econômico e social.

Nesse contexto, as incubadoras assumem papel estratégico como organizações intermediárias que conectam ciência, mercado e sociedade, facilitando a transferência de conhecimento, a cooperação e a formação de redes colaborativas. Conforme Adner (2017), a competitividade nos ecossistemas depende da capacidade dos atores de coordenar relações de complementaridade e interdependência, uma vez que a criação de valor ocorre de forma coletiva.

Estudos recentes reforçam que ecossistemas mais articulados ampliam a circulação de conhecimento, o engajamento dos stakeholders e as oportunidades de inovação (Rostirolla; Gimenez; Perini, 2026). Assim, a competitividade das incubadoras não está associada apenas à infraestrutura ou aos serviços oferecidos, mas à capacidade de construir e fortalecer relacionamentos estratégicos. Nesse cenário, o marketing de relacionamento emerge como uma capacidade fundamental para integrar stakeholders e consolidar a atuação das incubadoras nos ecossistemas de inovação.

2.4 Inovação aberta e compartilhamento de conhecimento

A inovação aberta, proposta por Chesbrough (2003), destaca que a capacidade inovadora das organizações depende da integração de conhecimentos internos e externos, por meio da interação com diferentes parceiros. No contexto das incubadoras, essa abordagem é fundamental, pois sua atuação envolve conectar universidades, empresas, empreendedores e demais atores para transformar conhecimento em soluções de mercado.

As incubadoras funcionam como ambientes favoráveis à inovação aberta ao promoverem compartilhamento de conhecimento, cooperação e acesso a competências externas (DUARTE; GALEGALE, 2020; LIU et al., 2020; WANG et al., 2020). Assim, a capacidade de construir relacionamentos estratégicos torna-se um recurso essencial para ampliar a geração de valor e fortalecer a competitividade institucional.

Dessa forma, o marketing de relacionamento ultrapassa a função comunicacional e assume papel estratégico na articulação dos stakeholders, contribuindo para a legitimidade, o reconhecimento institucional e a consolidação das incubadoras nos ecossistemas de inovação.

3. Procedimentos metodológicos

Este resumo expandido, é uma pesquisa que caracteriza-se como aplicada, qualitativa e exploratória, buscando compreender como estratégias de marketing de relacionamento desenvolvidas por incubadoras de empresas contribuem para o fortalecimento dos ecossistemas de inovação por meio da articulação com stakeholders. A abordagem exploratória mostra-se adequada para investigar fenômenos complexos e ainda pouco consolidados na literatura (Gil, 2019; Creswell; Creswell, 2021).

Os dados analisados são provenientes da dissertação de mestrado desenvolvida pela autora, que investigou estratégias de posicionamento e relacionamento em incubadoras de empresas vinculadas ao agronegócio. Para este artigo, realizou-se um recorte analítico dos dados coletados, direcionado à compreensão do marketing de relacionamento como capacidade estratégica de fortalecimento dos ecossistemas de inovação.

Adotou-se como procedimento técnico a pesquisa documental, baseada na análise de artigos científicos, documentos institucionais, relatórios técnicos, websites e canais oficiais de comunicação das incubadoras. A utilização de múltiplas fontes possibilitou a triangulação das evidências e maior consistência analítica (FLICK, 2009).

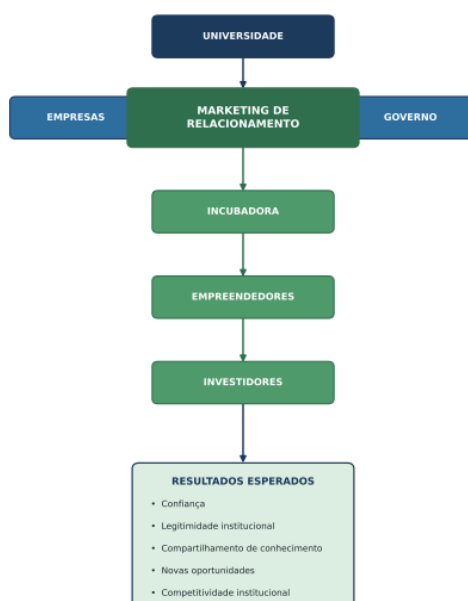
O recorte empírico contemplou 12 incubadoras de empresas de base tecnológica e/ou vinculadas ao agronegócio brasileiro, selecionadas a partir dos critérios definidos na pesquisa original: (i) atuação no ecossistema de inovação do agronegócio; (ii) disponibilidade de informações institucionais públicas; (iii) existência de programas estruturados de incubação ou apoio a empreendimentos inovadores; (iv) diversidade regional; e (v) reconhecimento institucional, incluindo certificações ou alinhamento a modelos de maturidade, como o CERNE.

A análise concentrou-se nas estratégias de relacionamento estabelecidas pelas incubadoras com seus stakeholders, considerando os fundamentos do marketing de relacionamento, da teoria dos stakeholders, dos ecossistemas de inovação e da inovação aberta. Foram examinadas evidências relacionadas à comunicação estratégica, construção de parcerias, interação com universidades, empresas, governo, investidores e empreendedores, compartilhamento de conhecimento e fortalecimento institucional.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), envolvendo categorização e interpretação das evidências conforme as dimensões teóricas adotadas. Esse procedimento permitiu identificar padrões de relacionamento e compreender como as práticas de marketing de relacionamento contribuem para a articulação das incubadoras nos ecossistemas de inovação.

A partir da integração entre literatura e resultados empíricos, foi desenvolvido o modelo conceitual apresentado na **Figura 1**, elaborado pela autora com base nos pressupostos do marketing de relacionamento, teoria dos stakeholders, ecossistemas de inovação e inovação aberta. A representação gráfica contou com apoio da ferramenta de inteligência artificial generativa Claude, utilizada exclusivamente para construção visual do esquema.

Figura 1 – Modelo conceitual da pesquisa: marketing de relacionamento nos ecossistemas de inovação.



Fonte: Elaborado pela autora a partir do referencial teórico de Berry (1983), Morgan e Hunt (1994), Freeman (1984), Etzkowitz e Leydesdorff (2000), Carayannis e Campbell (2009) e Chesbrough (2003), com auxílio da ferramenta de inteligência artificial generativa Claude para a representação visual do modelo conceitual.

O percurso metodológico mostrou-se adequado aos objetivos propostos ao possibilitar a análise sistemática das estratégias de relacionamento adotadas pelas incubadoras e sua relação com a construção de legitimidade institucional, cooperação interorganizacional e geração de valor nos ecossistemas de inovação. Dessa forma, os procedimentos adotados forneceram os subsídios analíticos para a discussão dos resultados apresentados nas seções seguintes.

4. Apresentação dos Resultados e Discussões

A análise documental permitiu identificar que o desempenho institucional das incubadoras de empresas não depende exclusivamente da disponibilidade de infraestrutura física ou da oferta de serviços de incubação, mas da capacidade de desenvolver relacionamentos estratégicos com os diferentes atores do ecossistema de inovação. Os resultados evidenciam que as incubadoras que evidenciaram práticas estruturadas demonstraram maior presença de elementos associados à mobilização de stakeholders, fortalecimento institucional e articulação no ecossistema.

Essa constatação converge com Morgan e Hunt (1994), ao demonstrarem que relações fundamentadas em confiança e comprometimento favorecem interações duradouras entre organizações, bem como com Berry (1983), que compreende o relacionamento como fonte permanente de criação de valor.

Além disso, verificou-se que o marketing de relacionamento ultrapassa a função tradicional de comunicação institucional, assumindo papel estratégico na coordenação das interações entre universidade, empresas, governo, investidores e empreendedores, fortalecendo o posicionamento institucional das incubadoras dentro dos ecossistemas de inovação.

4.1 O marketing de relacionamento como elemento articulador do ecossistema de inovação

A análise dos documentos institucionais demonstrou que as incubadoras investigadas estabelecem diferentes níveis de relacionamento com seus stakeholders. Entretanto, observou-se que aquelas que apresentam estratégias sistematizadas de comunicação, participação em eventos, desenvolvimento de parcerias institucionais e interação permanente com universidades e empresas conseguem ampliar significativamente sua capacidade de articulação.

Essa evidência confirma a Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984; Donaldson; Preston, 1995), segundo a qual o desempenho organizacional depende da gestão equilibrada dos diferentes públicos estratégicos.

Diferentemente de uma visão operacional da incubação, os resultados sugerem que o relacionamento constitui um ativo estratégico capaz de ampliar recursos tangíveis e intangíveis da organização.

Quadro 2 – Contribuições estratégicas dos stakeholders para incubadoras

Stakeholder	Principal contribuição	Benefício institucional
Universidade	Conhecimento, pesquisadores e infraestrutura	Legitimidade científica
Empresas	Demandas tecnológicas e mercado	Inovação aplicada
Governo	Editais e políticas públicas	Recursos financeiros
Investidores	Capital e conexões	Escalabilidade
Empreendedores	Novos negócios	Renovação do ecossistema

Fonte: Elaborado pela autora com base em Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Etzkowitz e Leydesdorff (2000) e Chesbrough (2003).

A análise apresentada no **Quadro 1** evidencia que o desempenho das incubadoras de empresas depende da capacidade de articular diferentes stakeholders estratégicos, cujas contribuições vão além de recursos materiais e financeiros. Universidades, empresas, governo, investidores e empreendedores desempenham papéis complementares na consolidação dos ecossistemas de inovação, promovendo conhecimento, oportunidades de mercado, incentivos institucionais, investimentos e transformação de ideias em soluções de valor.

Sob a perspectiva da Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984; Donaldson; Preston, 1995), a criação de valor organizacional está associada à capacidade de estabelecer relações cooperativas e equilibrar interesses entre diferentes públicos. De forma complementar, os conceitos de Tríplice e Quádrupla Hélice (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000; Carayannis; Campbell, 2009) e inovação aberta (Chesbrough, 2003) reforçam que a competitividade das incubadoras resulta da qualidade das conexões estabelecidas no ecossistema.

Nesse contexto, os relacionamentos estratégicos configuram-se como ativos organizacionais capazes de ampliar a legitimidade institucional, favorecer o compartilhamento de conhecimento e gerar novas oportunidades. Assim, compreender o papel do marketing de relacionamento torna-se fundamental para explicar como as incubadoras fortalecem sua articulação, diferenciação e capacidade de geração de valor.

4.2 Marketing de relacionamento, legitimidade institucional e compartilhamento de conhecimento

O marketing de relacionamento constitui uma capacidade estratégica para incubadoras de empresas ao promover relações baseadas em confiança, comprometimento e criação de valor mútuo (Berry, 1983; Morgan; Hunt, 1994). Nesse contexto, ultrapassa a função comunicacional e atua como mecanismo de articulação entre universidades, empresas, governo, investidores e empreendedores, fortalecendo redes colaborativas e ecossistemas de inovação.

Os resultados evidenciam que a legitimidade institucional das incubadoras não depende apenas da vinculação com instituições mantenedoras, mas da capacidade de construir relacionamentos contínuos e gerar valor para seus stakeholders. Práticas estruturadas, como eventos colaborativos, produção de conteúdos, aproximação com pesquisadores, networking e interação com parceiros estratégicos, ampliam a visibilidade, a reputação e a capacidade de mobilização dessas organizações.

Sob a perspectiva da inovação aberta (Chesbrough, 2003), essas relações favorecem o compartilhamento de conhecimento e a criação coletiva de soluções. A análise demonstra que

incubadoras com maior articulação institucional desenvolvem fluxos contínuos de interação, conectando competências, facilitando a transferência de conhecimento e aproximando ciência, mercado e inovação (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000; Carayannis; Campbell, 2009).

Assim, o compartilhamento de conhecimento emerge como resultado da qualidade dos relacionamentos estabelecidos pelas incubadoras, reforçando que o marketing de relacionamento atua como elemento estratégico para fortalecer legitimidade, cooperação e geração de valor compartilhado nos ecossistemas de inovação. Esses achados convergem com estudos que destacam o papel do engajamento dos stakeholders na transferência de conhecimento e na coordenação institucional (Liu, 2020; Loureiro; Romero; Bilro, 2020; Jaber; Sobhani; Jamshidi, 2026).

Quadro 3 – Evidências identificadas na pesquisa documental e sua relação com o referencial teórico

Categoria analítica	Principais evidências identificadas	Fundamentação teórica
Comunicação estratégica	Produção contínua de conteúdo, utilização de redes sociais, eventos e divulgação institucional	Berry (1983); Morgan e Hunt (1994)
Relacionamento com stakeholders	Parcerias com universidades, empresas, investidores e órgãos governamentais	Freeman (1984); Donaldson e Preston (1995)
Ecossistemas de inovação	Cooperação universidade-empresa-governo e atuação em redes colaborativas	Etzkowitz e Leydesdorff (2000); Carayannis e Campbell (2009)
Inovação aberta	Compartilhamento de conhecimento, mentorias, networking e interação entre startups	Chesbrough (2003); Jaber, Sobhani e Jamshidi (2026)
Competitividade institucional	Fortalecimento da legitimidade, ampliação das parcerias e reconhecimento institucional	Morgan e Hunt (1994); Liu (2020); Seitz et al. (2026)

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa documental e no referencial teórico.

A síntese do **Quadro 3** evidencia que o marketing de relacionamento atua como capacidade estratégica transversal das incubadoras, fortalecendo a articulação com stakeholders, a legitimidade institucional e a geração de oportunidades. As evidências indicam que comunicação estratégica, parcerias e compartilhamento de conhecimento, quando integrados, ampliam a capacidade das incubadoras de mobilizar recursos e promover inovação colaborativa. Assim, o marketing de relacionamento consolida-se como mecanismo de criação de valor compartilhado e fortalecimento institucional.

4.4 Discussão crítica

A literatura reconhece as incubadoras como organizações intermediárias nos ecossistemas de inovação, porém os resultados evidenciam que a inserção em redes institucionais, por si só, não garante competitividade ou legitimidade. O diferencial está na capacidade de gerir estrategicamente relacionamentos com stakeholders, promovendo cooperação, confiança e criação de valor.

Os achados demonstram que o marketing de relacionamento constitui uma capacidade organizacional estratégica ao integrar comunicação, gestão de stakeholders e redes colaborativas, fortalecendo a legitimidade institucional e os fluxos de conhecimento. Essa perspectiva amplia a Teoria do Compromisso-Confiança (MORGAN; HUNT, 1994) e reforça os pressupostos dos ecossistemas de inovação, da Tríplice e Quádrupla Hélice (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000; Carayannis; Campbell, 2009) e da inovação aberta (Chesbrough, 2003).

Assim, o estudo demonstra que a competitividade das incubadoras depende da capacidade de transformar relacionamentos em ativos estratégicos para fortalecer a governança dos ecossistemas de inovação e gerar valor coletivo.

5. Considerações Finais

Os resultados permitiram responder ao problema de pesquisa ao evidenciar que o fortalecimento dos ecossistemas de inovação depende da capacidade das incubadoras de desenvolver estratégias estruturadas de marketing de relacionamento para integrar stakeholders e ampliar sua legitimidade e competitividade institucional. O estudo demonstrou que a articulação entre marketing de relacionamento, Teoria dos Stakeholders, Ecossistemas de Inovação e Inovação Aberta explica o papel das incubadoras como organizações intermediárias na conexão entre universidade, empresas, governo, investidores e empreendedores.

Os achados indicam que incubadoras com estratégias contínuas de relacionamento apresentam maior capacidade de mobilizar atores, compartilhar conhecimento, acessar recursos estratégicos e fortalecer sua legitimidade. Assim, a competitividade institucional não depende apenas da infraestrutura ou dos serviços oferecidos, mas da capacidade de construir e sustentar relacionamentos estratégicos.

Como contribuição teórica, o estudo amplia a compreensão do marketing de relacionamento ao posicioná-lo como uma capacidade organizacional estratégica, capaz de integrar gestão de stakeholders, governança dos ecossistemas de inovação e inovação aberta, fortalecendo a criação de valor coletivo e os fluxos de conhecimento entre os atores.

Figura 2 – Síntese da contribuição teórica proposta para o marketing de relacionamento em incubadoras de empresas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa e no referencial teórico de Berry (1983), Morgan e Hunt (1994), Freeman (1984), Etzkowitz e Leydesdorff (2000), Carayannis e Campbell (2009) e Chesbrough (2003), com apoio da ferramenta de inteligência artificial generativa Claude para a representação gráfica.

A **Figura 2** sintetiza a principal contribuição teórica do estudo ao evidenciar que o marketing de relacionamento ultrapassa a função comunicacional e se configura como uma

capacidade estratégica para integrar stakeholders, fortalecer a legitimidade e ampliar a competitividade das incubadoras.

Os resultados indicam que estratégias estruturadas de relacionamento, envolvendo comunicação, redes colaborativas, compartilhamento de conhecimento e parcerias institucionais, ampliam a capacidade das incubadoras de gerar valor no ecossistema de inovação. A pesquisa contribui ao demonstrar que a gestão dos relacionamentos constitui um fator estratégico para o desempenho institucional, embora apresente como limitação a análise baseada em dados documentais, sem a percepção direta dos stakeholders.

Conclui-se que a competitividade das incubadoras depende da capacidade de transformar relacionamentos em ativos estratégicos, fortalecendo redes colaborativas, mobilizando recursos e promovendo ecossistemas de inovação mais integrados e orientados à criação de valor compartilhado.

REFERÊNCIAS

- BERRY, Leonard L. Relationship marketing. In: BERRY, Leonard L.; SHOSTACK, G. Lynn; UPAH, Gregory D. (org.). **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983.
- CARAYANNIS, Elias G.; CAMPBELL, David F. J. “Mode 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, v. 46, n. 3-4, p. 201-234, 2009.
- CHESBROUGH, Henry. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.
- FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.
- JABERI, Masoumeh; SOBHANI, Seyed Mohammad Javad; JAMSHIDI, Omid. Incubator mediated university-industry collaboration drives entrepreneurship in Iranian agricultural universities. **Scientific Reports**, 2026. DOI: 10.1038/s41598-026-45328-0.
- LIU, Yipeng. The micro-foundations of global business incubation: stakeholder engagement and strategic entrepreneurial partnerships. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 161, p. 120294, 2020.
- LOUREIRO, Sandra Maria Correia; ROMERO, Jaime; BILRO, Ricardo Godinho. Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: a systematic literature review and case study. **Journal of Business Research**, v. 119, p. 388-409, 2020.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- ROSTIROLLA, Milene; GIMENEZ, Juliano Rodrigues; PERINI, Rafael de Lucena. The role of participation and engagement as drivers of actor mobilization in innovation ecosystems: a case study of the Inova RS program. **International Journal of Innovation**, v. 14, n. 1, 2026.
- SEITZ, Nikolaus; BURATTI, Martina; LEHMANN, Erik E.; EBERLE, Niklas. Do startup incubators enhance new venture performance? Evidence from a meta-analysis. **Review of Managerial Science**, 2026.