



ANAIS

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DE UMA INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA NO AGRONEGÓCIO: UM RELATO TÉCNICO APLICADO À INOVA.JAB

INGRID FIDELIS MARTINS
ingrid.f.martins@unesp.br
UNESP

SHEILA FARIAS ALVES GARCIA
sheila.garcia@unesp.br
UNESP FCAV

RESUMO: A inovação e o empreendedorismo tecnológico são fundamentais para o desenvolvimento de soluções aplicadas ao agronegócio, destacando-se o papel das incubadoras de empresas como agentes de conexão entre universidade, mercado e sociedade. Este relato técnico teve como objetivo identificar estratégias competitivas para fortalecer a atuação da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Inova.Jab, vinculada à Universidade Estadual Paulista (UNESP/FCAV), ampliando sua capacidade de atração de empreendedores e sua competitividade institucional. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, qualitativa e exploratória, desenvolvida por meio de estudo de caso, análise documental, levantamento de dados secundários e entrevistas semiestruturadas com membros da equipe gestora. Os resultados evidenciaram que a incubadora possui importantes ativos estratégicos, como infraestrutura científica, vínculo universitário, localização no ecossistema do agronegócio e potencial de geração de conhecimento aplicado. Entretanto, foram identificados desafios relacionados à comunicação estratégica, fortalecimento da marca institucional, estruturação do programa de incubação, ampliação de parcerias e capacitação da equipe gestora. Como proposta de intervenção, foram recomendadas ações voltadas ao aprimoramento da comunicação, aproximação com estudantes e pesquisadores, fortalecimento das relações com atores do ecossistema de inovação e melhoria dos processos internos de gestão. Conclui-se que o fortalecimento da competitividade institucional da Inova.Jab depende da integração entre gestão estratégica, posicionamento institucional e articulação com o ecossistema de inovação, contribuindo para a transformação do conhecimento científico em negócios inovadores e para o desenvolvimento regional.

PALAVRAS CHAVE: Incubadoras de empresas; Estratégias competitivas; Posicionamento institucional; Ecossistemas de inovação; Agronegócio.

ABSTRACT: Innovation and technological entrepreneurship are essential for the development of solutions applied to agribusiness, highlighting the role of business incubators as agents that connect universities, markets, and society. This technical report aimed to identify competitive strategies to strengthen the performance of Inova.Jab, a technology-based business incubator linked to São Paulo State University (UNESP/FCAV), increasing its capacity to attract entrepreneurs and enhancing its institutional competitiveness. The research is characterized as applied, qualitative, and exploratory, developed through a case study approach, documentary analysis, secondary data collection, and semi-structured interviews with members of the incubator's management team. The results demonstrated that the incubator has important strategic assets, such as scientific infrastructure, university affiliation, strategic positioning within the agribusiness innovation ecosystem, and potential for generating applied knowledge. However, challenges were identified regarding strategic communication, institutional brand strengthening, incubation program structuring, expansion of partnerships, and management team development. As an intervention proposal, actions were recommended to improve communication strategies, strengthen relationships with students and researchers, expand connections with innovation ecosystem stakeholders, and enhance internal management processes. It is concluded that strengthening Inova.Jab's institutional competitiveness depends on the integration of strategic management, institutional positioning, and articulation with the innovation ecosystem, contributing to the transformation of scientific knowledge into innovative businesses and promoting regional development.

KEY WORDS: Business incubators. Competitive strategies. Institutional positioning. Innovation ecosystems.

Agribusiness.

1. INTRODUÇÃO

A inovação e o empreendedorismo tecnológico têm assumido papel estratégico no desenvolvimento econômico e social, especialmente em setores intensivos em conhecimento, como o agronegócio, nos quais a capacidade de transformar pesquisa científica em soluções aplicáveis ao mercado representa um diferencial competitivo. Nesse contexto, os ecossistemas de inovação constituem estruturas fundamentais para promover a interação entre universidades, empresas, governo e sociedade, favorecendo processos de geração, compartilhamento, transferência e aplicação do conhecimento (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000; Carayannis; Campbell, 2009).

Entre os principais agentes desses ecossistemas destacam-se as incubadoras de empresas, organizações intermediárias que conectam conhecimento científico, recursos tecnológicos, empreendedores e diferentes atores institucionais. Estudos recentes demonstram que o papel das incubadoras ultrapassa a disponibilização de infraestrutura física, envolvendo a construção de redes, facilitação da inovação aberta, acesso a recursos estratégicos e desenvolvimento de capacidades empreendedoras (Borges; Silva, 2022; Yuan et al., 2021). Dessa forma, as incubadoras assumem posição estratégica como mecanismos de articulação dos ecossistemas empreendedores, contribuindo para a transformação do conhecimento em oportunidades econômicas e sociais.

Entretanto, a evolução dos ecossistemas de inovação modificou o ambiente competitivo das incubadoras, que passaram a disputar não apenas empreendedores e projetos tecnológicos, mas também legitimidade institucional, recursos financeiros e capacidade de conexão com redes estratégicas. Nesse cenário, a competitividade dessas organizações depende cada vez mais da capacidade de estruturar modelos de gestão eficientes, desenvolver relacionamentos externos e comunicar claramente seu posicionamento perante seus públicos de interesse (Breu; Kanbach, 2025).

Sob essa perspectiva, estratégias competitivas, posicionamento institucional e comunicação estratégica tornam-se elementos essenciais para a sustentabilidade das incubadoras. Mais do que divulgar serviços, uma atuação estratégica de comunicação contribui para consolidar a identidade organizacional, fortalecer a reputação institucional, ampliar a visibilidade da organização e influenciar a percepção de potenciais empreendedores e parceiros (De Faria; De Brito; Lima, 2023). Assim, a construção de uma proposta de valor clara e alinhada às necessidades do público-alvo constitui um fator determinante para ampliar a capacidade de atração e diferenciação dessas organizações.

Inserida nesse contexto, a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Inova.Jab, vinculada à Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias (FCAV), Campus de Jaboticabal, atua como um ambiente de inovação voltado ao desenvolvimento de empreendimentos tecnológicos relacionados ao agronegócio. Sua atuação está fundamentada na aproximação entre universidade e mercado, buscando transformar conhecimentos científicos desenvolvidos por estudantes e pesquisadores em negócios inovadores capazes de gerar impacto econômico e social.

Apesar da relevância institucional da Inova.Jab e dos recursos estratégicos associados à sua vinculação universitária, como acesso à infraestrutura científica, pesquisadores, laboratórios e conhecimento especializado, a incubadora identificou uma redução na procura pelo seu Programa de Incubação, denominado Jornada do Incubado. Esse cenário evidenciou a necessidade de compreender fatores organizacionais que podem influenciar sua capacidade de atração de novos empreendedores, incluindo aspectos relacionados à comunicação institucional, ao relacionamento com o público-alvo, à estruturação do programa de incubação e ao fortalecimento de sua proposta de valor.

Diante desse desafio gerencial, este relato técnico busca responder à seguinte questão: **Quais estratégias competitivas podem ser adotadas pela Inova.Jab para ampliar sua capacidade de atração de empreendedores e fortalecer sua atuação institucional no ecossistema de inovação do agronegócio?**

Assim, o objetivo deste trabalho consiste em identificar e propor estratégias competitivas para fortalecer a atuação da Inova.Jab, ampliar sua visibilidade institucional e aumentar a atração de empreendedores para seu programa de incubação. Para isso, foi realizado um diagnóstico organizacional envolvendo análise documental, entrevistas com membros da equipe gestora e levantamento de informações institucionais, permitindo a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de recomendações gerenciais.

Os resultados apresentados contribuem para o aprimoramento da gestão da Inova.Jab, oferecendo direcionamentos relacionados à comunicação estratégica, fortalecimento da marca institucional, relacionamento com o ecossistema de inovação, estruturação do programa de incubação e desenvolvimento das capacidades gerenciais. Além disso, as recomendações propostas apresentam potencial de aplicação em outras incubadoras de base tecnológica, especialmente aquelas inseridas no agronegócio e em ambientes universitários, que enfrentam desafios semelhantes relacionados à atração de empreendedores, diferenciação institucional e geração de valor.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Incubadoras de empresas e ecossistemas de inovação

Os ecossistemas de inovação representam estruturas colaborativas nas quais diferentes atores interagem para promover a criação, disseminação e aplicação do conhecimento, envolvendo universidades, empresas, governo, investidores e organizações de suporte. Essa perspectiva amplia a compreensão tradicional da inovação ao reconhecer que a geração de valor depende da capacidade de articulação entre múltiplos agentes e da construção de redes de cooperação (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000; Carayannis; Campbell, 2009).

Nesse contexto, as incubadoras de empresas assumem papel estratégico como organizações intermediárias capazes de conectar conhecimento científico, recursos institucionais e oportunidades de mercado. Essas organizações oferecem suporte aos empreendedores por meio de infraestrutura física, capacitação gerencial, acesso a redes, orientação tecnológica e aproximação com diferentes atores do ecossistema de inovação (Bergek; Norrman, 2008).

Segundo Bergek e Norrman (2008), uma incubadora eficiente não deve ser compreendida apenas como um espaço físico para instalação de empresas, mas como uma organização que desenvolve processos estruturados para apoiar empreendimentos em diferentes estágios de desenvolvimento. Dessa forma, a qualidade dos serviços oferecidos, a capacidade de relacionamento e os mecanismos de seleção e acompanhamento das empresas incubadas tornam-se elementos determinantes para o desempenho institucional.

Estudos contemporâneos reforçam que incubadoras eficientes atuam como plataformas de conexão dentro dos ecossistemas empreendedores, articulando recursos humanos, tecnológicos, financeiros e institucionais. Nesse sentido, seu desempenho está associado não apenas aos serviços oferecidos, mas também à capacidade de construir redes colaborativas e integrar diferentes atores do ambiente de inovação (Yuan et al., 2021; Van Rijnsoever, 2022).

No Brasil, as incubadoras têm desempenhado papel relevante no fortalecimento do empreendedorismo tecnológico e na transferência de conhecimento das universidades para a sociedade. Estudos apontam que empresas apoiadas por incubadoras apresentam maior acesso

a recursos, redes de relacionamento e oportunidades de inovação, contribuindo para a geração de empregos, desenvolvimento regional e criação de novos negócios (ANPROTEC, 2016; Santos, 2020).

Entretanto, a evolução dos ecossistemas de inovação também ampliou os desafios dessas organizações. Atualmente, as incubadoras competem pela atração de empreendedores, projetos tecnológicos, parceiros estratégicos e recursos financeiros, tornando necessária uma atuação mais profissionalizada e orientada estrategicamente. Assim, além da capacidade operacional de oferecer suporte às empresas, torna-se fundamental desenvolver elementos relacionados à identidade institucional, diferenciação e comunicação estratégica.

2.2 Estratégias competitivas e posicionamento institucional

A competitividade organizacional está relacionada à capacidade de uma instituição desenvolver atributos capazes de gerar valor e diferenciação perante seus públicos de interesse. Para Porter (2004), estratégias competitivas consistem em escolhas organizacionais que permitem criar uma posição diferenciada no ambiente em que a organização atua, considerando seus recursos internos e as características do mercado.

No contexto das incubadoras de empresas, a competitividade não está associada apenas à oferta de infraestrutura ou serviços de apoio, mas também à capacidade de comunicar claramente seus diferenciais, construir reputação e estabelecer uma proposta de valor reconhecida pelos empreendedores e parceiros do ecossistema. Dessa forma, aspectos relacionados à identidade institucional, comunicação e relacionamento tornam-se recursos estratégicos para fortalecer sua atuação.

O posicionamento institucional representa a capacidade de uma organização construir significado, reconhecimento e legitimidade perante seus públicos estratégicos. Em organizações intermediárias, como incubadoras universitárias, esse processo apresenta particularidades, pois envolve equilibrar a reputação da instituição mantenedora com a construção de uma identidade própria capaz de gerar reconhecimento independente. Assim, a marca institucional torna-se um recurso estratégico associado à confiança, diferenciação e capacidade de atração de stakeholders.

No ambiente das incubadoras, esse conceito torna-se especialmente relevante, pois muitas organizações apresentam serviços semelhantes, tornando a percepção de valor um fator decisivo para a escolha dos empreendedores.

Segundo Aaker (1996), marcas fortes são construídas a partir de identidade clara, consistência na comunicação e entrega de valor coerente com as expectativas dos públicos. Dessa forma, o posicionamento não deve ser compreendido apenas como uma ferramenta de comunicação, mas como uma capacidade estratégica que influencia a legitimidade, a confiança e a competitividade institucional.

No caso das incubadoras vinculadas a universidades, esse desafio torna-se ainda mais complexo. Embora a associação institucional proporcione benefícios relacionados à credibilidade, infraestrutura e reconhecimento, pode também limitar a construção de uma identidade própria da incubadora. Assim, torna-se necessário equilibrar a legitimidade proporcionada pela instituição mantenedora com o desenvolvimento de uma marca institucional autônoma, capaz de comunicar seus diferenciais e fortalecer sua presença no ecossistema de inovação.

Nesse sentido, estratégias de comunicação, marketing e relacionamento assumem papel fundamental para ampliar a visibilidade das incubadoras e aproximá-las de seus públicos estratégicos. A comunicação deixa de atuar apenas como divulgação de atividades e passa a contribuir para a construção de reputação, atração de oportunidades e consolidação do posicionamento institucional (De Faria; De Brito; Lima, 2023).

2.3 Incubadoras do agronegócio brasileiro

O agronegócio brasileiro representa um dos setores mais relevantes da economia nacional, caracterizado por elevada capacidade de inovação tecnológica e demanda crescente por soluções voltadas à produtividade, sustentabilidade e eficiência dos processos produtivos. Nesse cenário, incubadoras especializadas no setor agropecuário desempenham papel estratégico ao aproximar pesquisas acadêmicas, tecnologias emergentes e necessidades do mercado.

As incubadoras de base tecnológica voltadas ao agronegócio atuam como mecanismos de transferência de conhecimento, permitindo que resultados provenientes de universidades, centros de pesquisa e laboratórios sejam transformados em novos produtos, serviços e modelos de negócio. Dessa forma, essas organizações contribuem para reduzir a distância entre ciência e mercado, fortalecendo a inovação no setor agroindustrial.

Para compreender o cenário competitivo dessas organizações, foi realizado, no âmbito desta pesquisa, um mapeamento das incubadoras brasileiras com atuação relacionada ao agronegócio. O levantamento foi desenvolvido originalmente na dissertação de mestrado da autora e atualizado para este estudo, considerando informações institucionais disponíveis e características relacionadas à atuação, localização e vínculo organizacional das incubadoras.

O mapeamento identificou 12 incubadoras brasileiras de base tecnológica com atuação relacionada ao agronegócio, distribuídas em diferentes regiões do país, incluindo organizações vinculadas a universidades públicas, instituições de pesquisa e ambientes independentes de inovação. Esse levantamento evidencia a expansão dos ambientes de inovação especializados no setor e demonstra a existência de um cenário competitivo no qual as incubadoras precisam fortalecer sua identidade institucional e seus diferenciais estratégicos.

Entre as organizações identificadas, destacam-se incubadoras vinculadas a instituições de ensino e pesquisa consolidadas, como universidades federais e estaduais, que possuem vantagens relacionadas ao acesso à infraestrutura científica, redes acadêmicas e reconhecimento institucional. Entretanto, essa vinculação também evidencia um desafio estratégico: transformar a legitimidade institucional da mantenedora em valor percebido para a própria incubadora, fortalecendo sua autonomia simbólica e seu posicionamento perante empreendedores e parceiros.

Assim, o crescimento do número de ambientes de inovação e a ampliação da competição entre incubadoras reforçam a necessidade de compreender não apenas sua capacidade operacional, mas também seus elementos estratégicos de diferenciação, comunicação e reconhecimento institucional.

Para compreender o cenário das incubadoras brasileiras de base tecnológica com atuação no agronegócio, foi realizado um mapeamento no âmbito da pesquisa de mestrado que originou este trabalho. O levantamento identificou organizações distribuídas em diferentes regiões do país, com predominância de vínculos institucionais com universidades e centros de pesquisa. Considerando a necessidade de preservar a identidade das organizações analisadas, os dados são apresentados de forma agregada, evidenciando características relacionadas à localização, área de atuação e vínculo institucional.

Quadro 1 – Caracterização das incubadoras brasileiras de base tecnológica com atuação no agronegócio analisadas no mapeamento

Incubadora	Região de atuação	Área de atuação predominante	Vinculação institucional
Incubadora 1	Centro-Oeste	Agronegócio e tecnologias aplicadas ao setor agropecuário	Não vinculada diretamente à universidade

Incubadora 2	Sudeste	Tecnologias agropecuárias, inovação e desenvolvimento tecnológico	Vinculada à universidade e/ou instituição de pesquisa
Incubadora 3	Sul	Empreendimentos tecnológicos relacionados ao agronegócio	Vinculada à universidade
Incubadora 4	Sudeste	Agritech, biotecnologia e soluções tecnológicas para o agro	Vinculada à universidade
Incubadora 5	Sudeste	Base tecnológica, pesquisa aplicada e inovação agropecuária	Vinculada à universidade
Incubadora 6	Sudeste	Desenvolvimento de startups e tecnologias para o agronegócio	Vinculada à universidade
Incubadora 7	Sudeste	Empreendimentos inovadores de base tecnológica	Vinculada à universidade
Incubadora 8	Sul	Tecnologias, inovação e empreendedorismo regional	Vinculada à universidade
Incubadora 9	Norte	Desenvolvimento de negócios tecnológicos relacionados ao setor produtivo regional	Não vinculada diretamente à universidade
Incubadora 10	Nordeste	Agronegócio, inovação tecnológica e empreendedorismo	Vinculada a instituição de ensino e pesquisa
Incubadora 11	Sul	Tecnologias aplicadas ao agronegócio e inovação empresarial	Vinculada à universidade
Incubadora 12	Sudeste	Soluções tecnológicas para cadeias produtivas agroindustriais	Vinculada à universidade

Fonte: Elaborado pela autora a partir do mapeamento realizado na dissertação de mestrado (2025), atualizado com informações institucionais disponíveis.

Observa-se que a maioria das incubadoras mapeadas apresenta vínculo com universidades ou instituições de pesquisa, evidenciando a importância da proximidade com ambientes produtores de conhecimento para a estruturação dos programas de incubação. Essa característica representa uma vantagem estratégica, uma vez que amplia o acesso à infraestrutura científica, pesquisadores, laboratórios e redes institucionais. Entretanto, também reforça o desafio relacionado à construção de uma identidade própria, capaz de transformar a legitimidade da instituição mantenedora em reconhecimento da marca da incubadora.

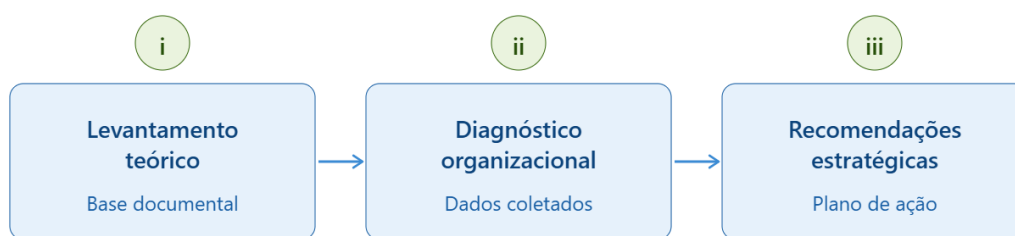
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, desenvolvida a partir de um estudo de caso da Incubadora de Base Tecnológica Inova.Jab, vinculada à Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias (FCAV), em Jaboticabal/SP. A pesquisa buscou compreender os fatores organizacionais e estratégicos relacionados à competitividade institucional da incubadora, especialmente aqueles associados à atração de empreendedores, comunicação estratégica, posicionamento institucional e geração de valor.

A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar uma compreensão aprofundada dos fenômenos organizacionais em seus contextos específicos, considerando percepções dos gestores, características institucionais e relações estabelecidas no ecossistema de inovação. O caráter exploratório justifica-se pela necessidade de investigar um problema organizacional ainda pouco estruturado, enquanto a natureza descritiva permitiu identificar e sistematizar características, práticas e desafios relacionados à gestão estratégica da incubadora.

A pesquisa foi estruturada em três etapas principais: (i) levantamento teórico e documental, envolvendo a análise da literatura e do contexto das incubadoras de empresas; (ii) diagnóstico organizacional da Inova.Jab, realizado por meio da coleta e análise de dados primários e secundários; e (iii) proposição de recomendações estratégicas para fortalecimento institucional e aprimoramento de sua competitividade. A sequência metodológica está apresentada na **Figura 1**, elaborada com apoio da ferramenta de inteligência artificial generativa (Claude), utilizada exclusivamente para a representação visual das etapas da pesquisa. A construção, organização e definição dos procedimentos metodológicos foram desenvolvidas pela autora com base no referencial teórico e nos objetivos do estudo.

Figura 1 – Fluxo metodológico da pesquisa aplicada



Fonte: Elaborado pela autora, com apoio de inteligência artificial generativa Claude para elaboração gráfica.

Inicialmente, foi realizado um levantamento das incubadoras brasileiras de base tecnológica com atuação relacionada ao agronegócio, com o objetivo de compreender o ambiente competitivo no qual a Inova.Jab está inserida. O mapeamento identificou 12 incubadoras analisadas quanto à localização regional, área de atuação e vínculo institucional, conforme apresentado no **Quadro 1**. Os dados utilizados foram adaptados e atualizados a partir do levantamento desenvolvido na pesquisa de dissertação da autora.

A análise permitiu compreender características do ecossistema competitivo e identificar aspectos estratégicos relacionados ao vínculo das incubadoras com universidades e instituições de pesquisa. Conforme discutido na literatura, a integração universidade-incubadora favorece o acesso a conhecimento, infraestrutura científica, redes de relacionamento e mecanismos de transferência tecnológica, fortalecendo a capacidade de inovação e a legitimidade institucional dessas organizações (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000; Duarte; Galeale, 2020).

Para o diagnóstico organizacional da Inova.Jab, foram utilizadas múltiplas fontes de evidências, incluindo entrevistas semiestruturadas com membros da equipe executora da incubadora, análise documental e levantamento de informações institucionais disponíveis em websites, redes sociais, documentos oficiais e bases públicas de dados. As entrevistas seguiram um roteiro estruturado em blocos temáticos, contemplando informações sobre a organização institucional, programa de incubação, estratégias de comunicação, relacionamento com o público-alvo e práticas de gestão.

Participaram da pesquisa dois membros da equipe executora da Inova.Jab, selecionados por sua atuação direta na gestão e operação da incubadora. As entrevistas foram conduzidas de forma exploratória, permitindo identificar percepções sobre desafios organizacionais, estratégias utilizadas e oportunidades de melhoria. O instrumento foi elaborado com base nos

objetivos da pesquisa e fundamentado na abordagem de entrevista semiestruturada proposta por Manzini (2004).

Quadro 2- Entrevistados e funções.

Entrevistados	Função
Entrevistado 1	Membro da Equipe Executora
Entrevistado 2	Membro da Equipe Executora

Fonte: Elaboração própria.

Os dados coletados foram analisados por meio de análise qualitativa de conteúdo, buscando identificar categorias relacionadas aos principais desafios estratégicos da incubadora, tais como comunicação institucional, atração do público-alvo, estrutura de gestão, programa de incubação e posicionamento competitivo.

A pesquisa observou os princípios éticos aplicáveis às pesquisas envolvendo seres humanos, garantindo aos participantes o conhecimento prévio dos objetivos do estudo, participação voluntária, confidencialidade das informações e preservação da identidade dos respondentes.

A partir da integração entre dados empíricos, análise documental e fundamentação teórica, foi possível construir um diagnóstico organizacional da Inova.Jab e identificar oportunidades estratégicas para aprimoramento de sua atuação institucional, apresentadas na seção de resultados e discussões.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi conduzida a partir da triangulação entre dados primários obtidos por meio das entrevistas realizadas com a equipe executora da Inova.Jab, informações documentais da instituição e dados secundários provenientes de bases institucionais, literatura científica e canais oficiais de comunicação. Essa abordagem permitiu compreender aspectos relacionados à capacidade institucional da incubadora, suas estratégias competitivas, mecanismos de comunicação, relacionamento com stakeholders e oportunidades de fortalecimento no ecossistema de inovação.

Inicialmente, realizou-se um levantamento da capacidade científica e tecnológica existente na Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias da Universidade Estadual Paulista (FCAV/UNESP), campus de Jaboticabal, considerando o potencial de geração de conhecimento capaz de originar novos negócios inovadores. O levantamento, expresso no **Quadro 3**, contemplou o período de 2021 a 2026, utilizando dados disponíveis nos repositórios institucionais da universidade.

Quadro 3 – Produção acadêmica e científica da FCAV/UNESP – Campus de Jaboticabal (2021–2026)

Tipo de produção	Quantidade
Artigos científicos	1.881
Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC)	1.089
Dissertações de Mestrado	702

Teses de Doutorado	544
Total	4.216

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Repositório Institucional da UNESP (2026).

Os dados evidenciam a elevada capacidade de geração de conhecimento científico e tecnológico da FCAV/UNESP, especialmente em áreas estratégicas relacionadas ao agronegócio, ciências agrárias, medicina veterinária, biotecnologia e áreas multidisciplinares. Esse resultado demonstra a existência de um ambiente com potencial para criação de novos empreendimentos inovadores, uma vez que pesquisas acadêmicas podem representar oportunidades para desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços aplicáveis ao mercado.

Entretanto, apesar do elevado volume de produção científica identificado, observa-se um desafio relacionado à transformação desse conhecimento em empreendimentos tecnológicos. Nesse contexto, a atuação da incubadora torna-se estratégica, pois possibilita a aproximação entre universidade e mercado, oferecendo suporte para validação de ideias, desenvolvimento de modelos de negócio, capacitação empreendedora e inserção das tecnologias no ecossistema de inovação.

Segundo a ANPROTEC (2017), incubadoras de empresas atuam como organizações de suporte ao desenvolvimento de novos negócios, oferecendo infraestrutura, capacitação e mecanismos de apoio para aumentar as possibilidades de sobrevivência e crescimento dos empreendimentos incubados. Dessa forma, os resultados indicam que a FCAV/UNESP apresenta uma base científica significativa, porém existe uma oportunidade de ampliar os mecanismos institucionais de comunicação e estímulo ao empreendedorismo acadêmico.

4.1 Análise do posicionamento institucional e comunicação estratégica

A análise das informações coletadas evidenciou que um dos principais desafios identificados na Inova.Jab está relacionado à ampliação do reconhecimento institucional perante seu público-alvo, especialmente estudantes, pesquisadores e potenciais empreendedores vinculados à universidade.

Embora a incubadora possua atributos estratégicos relevantes, como localização privilegiada no contexto do agronegócio, infraestrutura física estabelecida, vínculo institucional com a UNESP e participação no ecossistema regional de inovação, observou-se a necessidade de fortalecer a comunicação desses diferenciais para transformar seus recursos institucionais em percepção de valor pelo público externo.

A comunicação estratégica exerce papel fundamental na construção da imagem institucional, pois permite transmitir atributos, benefícios e diferenciais competitivos capazes de influenciar a escolha dos usuários e parceiros. Conforme Kotler e Keller (2018), organizações que desenvolvem uma proposta de valor clara conseguem comunicar melhor seus benefícios e fortalecer o relacionamento com seus públicos estratégicos.

No caso da Inova.Jab, identificou-se que os canais digitais utilizados, como Instagram, Facebook, LinkedIn e website institucional, representam meios adequados para alcançar o público acadêmico, considerando o perfil dos potenciais empreendedores. Entretanto, os resultados indicam a necessidade de maior planejamento estratégico da comunicação, com definição de frequência de publicações, produção de conteúdos educativos sobre empreendedorismo e divulgação mais intensa das oportunidades oferecidas pela incubadora.

Além disso, recomenda-se ampliar a utilização das redes sociais como ferramentas de relacionamento e construção de marca, utilizando diferentes formatos de conteúdo conforme o objetivo estratégico. Enquanto plataformas como LinkedIn podem fortalecer a comunicação

institucional e relacionamento com parceiros, redes como Instagram e TikTok podem contribuir para aproximar estudantes e despertar o interesse pelo empreendedorismo.

Essa necessidade está alinhada aos estudos de Mendes e Longaray (2020), que destacam que a comunicação e a disseminação do conhecimento são fatores relevantes para fortalecer o papel das incubadoras dentro dos ecossistemas de inovação.

4.2 Relacionamento com ecossistema de inovação e geração de oportunidades

Outro resultado identificado refere-se à importância do fortalecimento das relações institucionais da Inova.Jab com diferentes atores do ecossistema de inovação, incluindo universidade, empresas, órgãos públicos, investidores e demais organizações de apoio ao empreendedorismo.

A integração entre universidade, empresas e demais agentes favorece processos de inovação aberta, ampliando a circulação de conhecimento, recursos e oportunidades de negócios (Duarte; Galeale, 2020). Nesse sentido, a vinculação institucional da Inova.Jab com a UNESP representa um importante ativo estratégico, pois proporciona acesso à infraestrutura científica, pesquisadores, laboratórios e conhecimento especializado.

Entretanto, os resultados indicam que a legitimidade proporcionada pela universidade precisa ser acompanhada pelo fortalecimento da identidade própria da incubadora, evitando que sua atuação permaneça limitada ao reconhecimento da instituição mantenedora. Dessa forma, torna-se necessário consolidar uma marca institucional capaz de comunicar sua proposta de valor específica enquanto ambiente de inovação e desenvolvimento de negócios.

Essa situação evidencia um desafio recorrente em organizações vinculadas a instituições consolidadas: transformar a legitimidade herdada da organização mantenedora em valor percebido pela própria marca institucional. Estudos recentes sobre ecossistemas de inovação destacam que incubadoras universitárias precisam desenvolver mecanismos próprios de reconhecimento, comunicação e relacionamento para fortalecer sua autonomia estratégica e ampliar sua capacidade de articulação com o ambiente externo.

4.3 Diagnóstico estratégico da Inova.Jab

Para aprofundar a compreensão dos fatores internos e externos que influenciam o desempenho da incubadora, foi realizada uma análise SWOT baseada nas informações obtidas durante as entrevistas com a equipe executora.

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças organizacionais, permitindo compreender fatores que influenciam a competitividade institucional (Porter, 2004; Mendes; Longaray, 2020).

Quadro 4 – Análise SWOT da Inova.Jab

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
Aspectos relacionados à organização	A vinculação institucional à Unesp/FCAV confere legitimidade científica e tecnológica à Inova.Jab, associada à disponibilidade de infraestrutura de pesquisa, desenvolvimento e inovação, localização estratégica no contexto do agronegócio, infraestrutura física estabelecida e existência de parcerias com agentes do ecossistema de inovação.	A incubadora apresenta desafios relacionados à estruturação do modelo de gestão, ao aprimoramento do programa de incubação (Jornada do Incubado), à equipe reduzida, às limitações de recursos financeiros para ampliação das atividades e fortalecimento da equipe, além da necessidade de aprimorar a comunicação estratégica com seus públicos de interesse.

AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Aspectos relacionados ao ecossistema	A Inova.Jab possui oportunidades relacionadas à ampliação de parcerias com instituições público-privadas, captação de recursos por meio de editais de incentivo ao empreendedorismo e inovação, integração com novos ecossistemas de inovação, fortalecimento do relacionamento com o Arranjo Produtivo Local do Agronegócio e aproximação com departamentos e grupos de pesquisa da Unesp e outras instituições de ensino superior.	O ambiente externo apresenta desafios associados à concorrência com incubadoras mais desenvolvidas na região, possíveis mudanças políticas ou institucionais na gestão de parceiros externos e a presença de outros programas de promoção do empreendedorismo e inovação que podem disputar recursos, empreendedores e visibilidade no ecossistema regional.

Fonte: Elaboração própria com base no modelo SWOT de Porter (2004).

Os resultados demonstram que a Inova.Jab possui importantes vantagens competitivas relacionadas à infraestrutura disponível, ao ambiente universitário, à localização estratégica no agronegócio e às possibilidades de articulação com diferentes agentes do ecossistema.

Por outro lado, foram identificados fatores limitantes relacionados à comunicação institucional, equipe reduzida, restrições financeiras e necessidade de aprimoramento dos processos internos de gestão e do programa de incubação.

Esses achados corroboram Oliveira, Santos e Montoro (2020), que identificaram desafios semelhantes em incubadoras de base tecnológica relacionadas à estrutura gerencial, capacitação das equipes e necessidade de aprimoramento dos processos de acompanhamento dos empreendimentos.

4.4 Estratégias para fortalecimento competitivo da incubadora

A partir dos resultados encontrados, observa-se que o fortalecimento competitivo da Inova.Jab depende da integração entre estratégias de comunicação, gestão institucional e aprimoramento do programa de incubação.

Entre as principais oportunidades identificadas destacam-se:

- fortalecimento da comunicação estratégica para ampliar o reconhecimento da marca;
- realização de eventos para estimular a cultura empreendedora entre estudantes e pesquisadores;
- aproximação com grupos de pesquisa e departamentos acadêmicos;
- ampliação das parcerias público-privadas;
- estruturação contínua do programa de incubação;
- capacitação da equipe responsável pela gestão e acompanhamento dos empreendimentos.

A criação de uma proposta de valor clara é fundamental para demonstrar aos potenciais empreendedores os benefícios de ingressar no programa de incubação. Conforme Kotler e Keller (2018), uma proposta de valor eficiente deve comunicar atributos e benefícios capazes de diferenciar uma organização perante seus públicos.

Além da definição dos serviços oferecidos, a proposta de valor de uma incubadora envolve a construção de uma experiência institucional capaz de demonstrar segurança, credibilidade e capacidade de geração de resultados para empreendedores e parceiros. Nesse

sentido, estratégias de comunicação e branding institucional tornam-se elementos complementares à gestão estratégica da incubadora.

Além disso, Castro (2023) destaca que programas de incubação estruturados, com acompanhamento, capacitação, mentorias e indicadores de desempenho, contribuem para aumentar a competitividade dos empreendimentos apoiados e ampliar suas chances de inserção no mercado.

Dessa forma, os resultados demonstram que a Inova.Jab apresenta uma base institucional favorável, porém necessita transformar seus recursos e competências existentes em maior reconhecimento, diferenciação e atração de empreendedores. O fortalecimento do posicionamento institucional e das estratégias competitivas apresenta-se, portanto, como um caminho para ampliar sua contribuição no desenvolvimento de pequenos negócios inovadores no agronegócio.

5. CONCLUSÕES

Este estudo permitiu compreender os principais desafios estratégicos enfrentados pela Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Inova.Jab para ampliar a atração de empreendedores ao seu programa de incubação, evidenciando que a competitividade institucional de uma incubadora não depende exclusivamente da disponibilidade de infraestrutura ou da sua vinculação a uma instituição de ensino superior, mas também da capacidade de comunicar sua proposta de valor, fortalecer sua identidade institucional e estabelecer conexões estratégicas com os diferentes atores do ecossistema de inovação.

A partir do diagnóstico organizacional realizado, verificou-se que a Inova.Jab apresenta importantes ativos institucionais, como sua localização estratégica no contexto do agronegócio, a infraestrutura científica e tecnológica da Universidade Estadual Paulista (Unesp/FCAV), o acesso a grupos de pesquisa e o potencial de geração de tecnologias aplicáveis ao mercado. Entretanto, identificaram-se oportunidades de aprimoramento relacionadas à comunicação estratégica, ao fortalecimento da cultura empreendedora no ambiente acadêmico, à estruturação contínua do programa de incubação, à ampliação das parcerias institucionais e ao desenvolvimento das capacidades gerenciais da equipe responsável pela incubadora.

Diante desse cenário, as propostas de intervenção apresentadas buscam transformar recursos institucionais existentes em vantagens competitivas sustentáveis, por meio de ações direcionadas ao fortalecimento da marca da incubadora, à melhoria da comunicação com seu público-alvo, à aproximação com pesquisadores e estudantes, à criação de mecanismos mais estruturados de relacionamento com parceiros externos e ao aperfeiçoamento dos processos de acompanhamento dos empreendimentos incubados.

Entre as principais recomendações destacam-se: a implementação de um planejamento de comunicação estratégica orientado ao público acadêmico e empreendedor; a realização de ações institucionais para disseminação da cultura empreendedora; o fortalecimento da interação com departamentos, grupos de pesquisa e agentes do ecossistema de inovação; a consolidação de parcerias público-privadas; a estruturação contínua do programa de incubação; e a capacitação da equipe gestora para atuação estratégica e operacional. Essas ações possuem potencial para ampliar a visibilidade institucional da Inova.Jab, melhorar sua capacidade de atração e retenção de empreendedores e fortalecer sua contribuição no processo de transformação de conhecimento científico em negócios inovadores.

Além dos impactos esperados para a própria incubadora, as soluções propostas apresentam relevância para o desenvolvimento regional, uma vez que ambientes de inovação estruturados contribuem para a criação de empresas de base tecnológica, geração de empregos qualificados, diversificação econômica e aproximação entre universidade, mercado e

sociedade. Nesse sentido, a pesquisa reforça o papel estratégico das incubadoras como mecanismos de transferência de tecnologia e desenvolvimento de ecossistemas empreendedores.

Como limitações e oportunidades para pesquisas futuras, recomenda-se a investigação da percepção das empresas incubadas e graduadas em relação aos serviços oferecidos pela Inova.Jab, permitindo avaliar a efetividade do programa de incubação sob a perspectiva dos empreendedores. Também se sugere o desenvolvimento de estudos longitudinais para acompanhamento dos resultados das ações implementadas, bem como a construção de indicadores de desempenho organizacional que apoiem o monitoramento contínuo da maturidade da incubadora e a tomada de decisão baseada em evidências.

Conclui-se que o fortalecimento da competitividade institucional da Inova.Jab depende de uma abordagem integrada entre gestão, posicionamento institucional, comunicação estratégica e articulação com o ecossistema de inovação. O diagnóstico evidencia que a incubadora possui ativos estratégicos relevantes, especialmente decorrentes da sua inserção universitária e do ambiente científico da FCAV/UNESP, porém necessita transformar esses recursos em reconhecimento institucional, diferenciação competitiva e maior capacidade de atração de empreendedores. Dessa forma, este relato técnico contribui ao apresentar recomendações gerenciais aplicáveis à realidade da Inova.Jab e potencialmente adaptáveis a outras incubadoras de base tecnológica inseridas no agronegócio brasileiro.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Building strong brands**. New York: Free Press, 1996.

ADNER, Ron. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 39-58, 2017.

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

ANPROTEC. **Incubadoras e parques**. Brasília, DF: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, 2017. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

AUTIO, Erkko; THOMAS, Llewellyn D. W. Innovation ecosystems: implications for innovation management. In: DODGSON, Mark; GANN, David; PHILLIPS, Nelson (ed.). **The Oxford handbook of innovation management**. Oxford: Oxford University Press, 2021.

BENNETT, Robert J.; ROBSON, Paul J. A. The role of networks and collaboration in innovation ecosystems. **Technovation**, v. 102, 2021.

BERGEK, Anna; NORRMAN, Charlotte. Incubator best practice: a framework. **Technovation**, v. 28, n. 1-2, p. 20-28, 2008.

BOUNCKEN, Ricarda B.; KRAUS, Sascha; ROIG-TIERNO, Norat. Knowledge management in innovation ecosystems: implications for entrepreneurial ventures. **Journal of Business Research**, v. 135, p. 1-10, 2021.

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.

- CAVALCANTE, André; KATO, Heitor Takashi. University-industry collaboration and innovation ecosystems: challenges and opportunities in emerging economies. **Technology in Society**, v. 70, 2022.
- DE FARIA, Daniel César; DE BRITO, João Carlos; LIMA, Marcelo de Souza. O mix de marketing no agronegócio. **Revista Foco**, v. 16, n. 5, 2023. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n5-101>.
- DUARTE, Amanda Cristina; GALEGALE, Napoleão Verardi. Inovação aberta nas incubadoras: revisão integrativa da literatura. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, Curitiba, v. 8, n. 14, 2020.
- 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.
- FERREIRA, João J. M.; FERNANDES, Cristina I.; FERREIRA, Fernando A. F. To be or not to be digital, that is the question: firm innovation and digital transformation. **Journal of Business Research**, v. 139, p. 107-119, 2022.
- GARCIA, Sheila Farias Alves et al. Branding and institutional reputation in innovation environments: strategic perspectives for organizations. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 8, 2023.
- GOMEZ, Carlos; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Innovation ecosystems and the role of intermediary organizations. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 190, 2023.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.
- LOPES, Ana Paula; FERREIRA, João; FARIA, Pedro. Open innovation and entrepreneurial ecosystems: a systematic literature review. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, n. 4, 2021.
- MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros**. Marília: Universidade Estadual Paulista, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2004.
- MENDES, Douglas Leite; LONGARAY, André Andrade. Conhecimento desenvolvido em incubadoras a partir de modelos de inovação: um panorama científico das publicações sobre o tema. **Brazilian Journal of Development**, São José dos Pinhais, v. 6, n. 3, p. 12070-12087, 2020.
- NAMBISAN, Satish; WRIGHT, Mike; FELDMAN, Maryann. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: progress, challenges and key themes. **Research Policy**, v. 50, n. 1, 2021.
- OLIVEIRA, Eduardo Alves de Souza; SANTOS, Daniel Fábio Lima; MONTORO, Sérgio Barbosa. Gestão de incubadora de base tecnológica: estudo de caso no setor de agronegócio. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 16, n. 32, p. 189-242, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v16n32p189-242>.
- PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Positioning: the battle for your mind**. New York: McGraw-Hill, 2001.
- SANTOS, Gabriela Oliveira. A relação entre incubadoras de empresas e as regiões em que se localizam no estado do Rio de Janeiro: uma comparação entre metrópole e interior. **International Journal of Innovation**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 1-26, 2020.

SOUZA DE CASTRO, Bruna. Nível de satisfação dos empreendedores do programa de incubação do Parque Tecnológico da Universidade Federal de Viçosa – TecnoPARQ/UFV. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, 2023.

ZOUAIN, Deborah Moraes; SILVEIRA, Antônio Carlos. **Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2006.