



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

15 a 18 de março | evento híbrido



AS INCUBADORAS DE EMPRESAS COMO INSTRUMENTOS DE DIPLOMACIA CORPORATIVA E PARADIPLOMACIA: UM ESTUDO NO RIO GRANDE DO NORTE

João Florêncio da Costa Júnior¹

Júlia Silva Rensi²

Lilá Rayana Matias de Freitas³

Mariana Corsino da Costa⁴

Micaely Dantas de Araújo⁵

INTRODUÇÃO

Com o avanço da globalização, percebe-se tanto na literatura de negócios quanto na prática da gestão, o entendimento de que a internacionalização deixou de ser opção e passou a ser uma necessidade estratégica de sobrevivência e crescimento, tornando-se inevitável, inclusive para micro e pequenas empresas, o que leva a um nível maior de complexidade na interação entre organizações de diversos matizes (COSTA, 2020; TRIVELLATO, 2006; PAQUIN, 2004). A internacionalização ocorre através da inter-relação entre forças motrizes externas e internas; assim, o planejamento deste processo exige um plano estratégico que incorpore esses fatores, maximizando oportunidades e mitigando riscos, passando necessariamente pelos conceitos de diplomacia corporativa e paradiplomacia (COSTA et al, 2021; JESUS, 2013).

Nota-se que, por ter caráter privado e não público, a diplomacia corporativa diferencia-se da “diplomacia” e da “paradiplomacia”. Enquanto a diplomacia diz respeito às relações intergovernamentais, ou seja, a representação dos Estados, a paradiplomacia trata das relações internacionais das unidades subnacionais, como municípios, estados, províncias e regiões (JESUS, 2013; ASQUER, 2012). Logo, de modo geral e objetivo, a diplomacia busca satisfazer os interesses nacionais do Estado; a paradiplomacia, das unidades subnacionais, e a diplomacia corporativa, das empresas. Os atores relacionados aos conceitos também diferem, no primeiro caso, o ator central é o diplomata; na paradiplomacia, os gestores públicos subnacionais e, por fim, na diplomacia corporativa, os gestores privados ou diplomatas corporativos (ROSA, 2014; SANER et al. 2000).

As incubadoras de empresas fomentam o empreendedorismo, fortalecendo as empresas com estrutura, networking e gestão do conhecimento e da informação, dando suporte a um crescimento sustentável e planejado. Logo, estas organizações

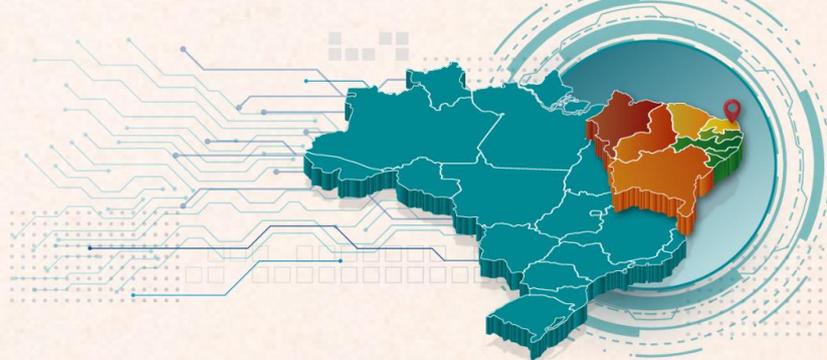
¹ Bacharel em Administração (UFRN), Mestre em Engenharia da Produção (UFRN), doutorando em Administração (UFRN). Professor da Escola de Gestão e Negócios (UnP). jfcj1977@gmail.com

² Bacharela em Relações Internacionais (UFPB), Mestre em Relações Internacionais (UERJ). Professora da Escola de Gestão e Negócios (UnP). julia.rensi@unp.br

³ Bacharela em Relações Internacionais (UnP). lila.peiex@unp.br

⁴ Bacharela em Relações Internacionais (UnP). mariana.peiex@unp.br

⁵ Bacharela em Relações Internacionais (UnP). micaely.peiex@unp.br



possuem um papel diplomático premente, tanto na promoção de cooperação inter-regional quanto na criação de associações transnacionais (COSTA, 2020).

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo central avaliar qual a relevância dos conceitos de diplomacia corporativa e paradiplomacia para a gestão de incubadoras, assim como determinar quais aspectos estratégicos e operacionais das incubadoras no Rio Grande do Norte se integram a estes conceitos.

REFERENCIAL TEÓRICO

A diplomacia corporativa constitui um conjunto de atividades com a finalidade de tornar o ambiente de negócios favorável para a satisfação dos objetivos organizacionais. Portanto, este é um conceito amplo que abrange questões como a análise e gestão de riscos, as relações governamentais, a internacionalização de empresas e as negociações internacionais. Por meio da diplomacia corporativa, as empresas buscam influenciar atores econômicos e sociais relacionados direta ou indiretamente ao setor do negócio (JESUS, 2013; SANER et al., 2000).

Dentro de um espectro diplomático mais amplo, a paradiplomacia se refere ao envolvimento de atores subnacionais ou não-centrais (periféricos) nas relações internacionais, através de networking com entidades estrangeiras públicas ou privadas com fins à promoção de questões socioeconômicas, culturais ou de outra dimensão relevante (CORNAGO, 1999). Percebe-se na paradiplomacia um elemento de cooperação internacional descentralizada, visando a fomentação do processo de desenvolvimento de forma participativa, ao passo em que reforça a pluralidade de atores locais nos processos cooperativos e parcerias (TAVARES, 2016; ROMERO, 2004). A paradiplomacia pode possuir diferentes níveis quem evoluem em escopo e complexidade social, econômica e política como apresentado no Quadro 1

Quadro 1: Níveis de Paradiplomacia

Mínima	Atuação transfronteiriça com foco econômico: tais como promoção de exportações locais e atração de investimento estrangeiro.
Menor	Atuação transfronteiriça mais complexa, acrescentando o estabelecimento de representações em capitais estratégicas e realização de missões econômicas.
Maior	Atuação mais complexa, com uma abrangência geográfica e domínios de ação vastos, com chances de conflito com o governo central. Possui sentimentos regionais que favorecem os atores periféricos.
Máxima	Atuação em atividades conflituosas entre os atores subnacionais e nacionais, formando assim o que se entende como paradiplomacia identitária.
Protodiplomacia	Atividades ligadas a movimentos de secessão e independência, caracterizado pelo ator periférico que busca autonomia perante a comunidade internacional em busca da soberania.

Fonte: Paquin (2004)

As incubadoras de empresas são estruturas de compartilhamento de recursos – espaço, conhecimento, monitoramento, suporte técnico, etc., que fomenta a



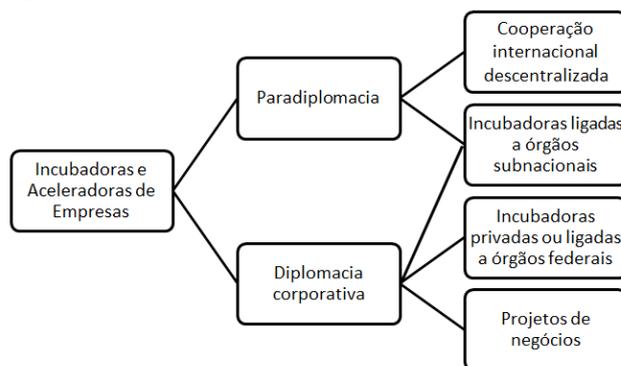
criação e o desenvolvimento de atividades empreendedoras (COSTA 2020), de modo a criar melhores condições de sobrevivência, desenvolvimento e consolidação (AHMAD, 2014).

A incubação possui diferentes perspectivas teóricas, influenciadas pelo tipo de negócio (projetos sociais, empresas tradicionais, startups e empresas de T.I, projetos culturais, etc.), estrutura da incubadora, natureza do mercado, na influência dos stakeholders – incluindo investidores – e também as relações pós-incubação (COSTA 2020; MIAN, LAMINE e FAYOLLE, 2016).

Percebe-se que independente da geração em que a incubadora esteja inserida, ela possui certamente elementos ligados à diplomacia corporativa, e dentro do conceito de paradiplomacia de Paquin (2004), parecem se encaixar nos níveis “mínimo” e “menor” (ver quadro 1), tendo uma orientação para atividades socioeconômicas transfronteiriças e realização de missões econômicas.

Nesta pesquisa buscou-se analisar o papel das incubadoras de empresas como agentes da diplomacia corporativa e paradiplomacia, integrando os diferentes conceitos. Assim, na figura 1, apresenta-se o esquema da integração teórica entre diplomacia corporativa, paradiplomacia e incubação de negócios.

Figura 1: Incubadoras, Paradiplomacia e Diplomacia Corporativa



Fonte: Elaborado pelos autores

Como explicitado na Figura 1, os autores defendem que as incubadoras e aceleradoras de empresas possuem um premente papel tanto em nível paradiplomático quanto em nível corporativo. Para tanto, percebe-se que quando as incubadoras estão envolvidas em projetos de cooperação internacional descentralizada ou pertencem a órgãos subnacionais como universidades estaduais, a sua atividade de interação internacional pode e deve ser entendida como uma atividade paradiplomática. Por outro lado, vê-se que a atividade de diplomacia corporativa é bem mais comum às incubadoras, sendo essencial tanto para as incubadoras federais quanto às incubadoras ligadas a órgãos subnacionais ou mesmo às incubadoras privadas, tendo como foco central, porém não único, o



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

15 a 18 de março | evento híbrido



desenvolvimento de negócios. Silva (2018) analisa a cidade sob o ponto de vista daqueles que circulam nas ruas no meio da noite.

METODOLOGIA

Os pesquisadores utilizaram de um roteiro semiestruturado de pesquisa qualitativa, seguindo os preceitos de Yin (2016), de modo a permitir interações bidirecionais que favorecessem a coleta de dados e a percepção de elementos sutis presentes na atuação e percepção dos gestores das incubadoras.

Das nove principais incubadoras do Estado, três responderam ao convite dos pesquisadores e marcaram as entrevistas que ocorreram no decorrer do mês de junho de 2021 e duraram em média 60 minutos através de videoconferência, sendo transcritas para posterior análise de conteúdo. Tendo em vista que as incubadoras que aceitaram o convite para participar da pesquisa estão vinculadas a instituições públicas federais e representam os interesses privados das empresas incubadas, adota-se o conceito de diplomacia corporativa como ferramental teórico mais adequado à análise em questão. A seguir os resultados serão apresentados e discutidos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Observou-se que as incubadoras analisadas são todas ligadas a universidades federais, focadas em projetos junto a empresas privadas e com considerável número de empresas incubadas ou já graduadas. As incubadoras que trabalham com empresas de T.I parecem ser mais propensas a exercer a diplomacia corporativa, dada a natureza transnacional desse tipo de negócio.

Notou-se uma severa deficiência quanto à formação de parcerias com outras instituições. Não existe, por exemplo, nenhuma iniciativa de interação com a APEX-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – que é responsável por promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investidores estrangeiros (ALCARAZ e ZAMILPA, 2017).

Percebeu-se também a presença de entraves burocráticos que dificultam a prática internacionalizante de um modo geral e as atividades de diplomacia corporativa especificamente. Há também ausência de planejamento generalizada quanto à atuação internacional das incubadoras e das empresas incubadas, que se reflete na carência de estudos ou foco voltados para o mercado internacional.

As perguntas acerca da paradiplomacia e diplomacia corporativa não foram bem entendidas pelos entrevistados, já que todos pediram explicações sobre esse tópico. Após as explicações dos entrevistadores, viu-se que qualquer relação que possam ter percebido com esses conceitos é indireta, já que não há um esforço sistemático de expansão internacional. Vê-se aí uma necessidade de aproximar as incubadoras dos cursos universitários envolvidos com a pesquisa e ensino de diplomacia corporativa e paradiplomacia. As empresas não elencaram networking ou quaisquer elementos ligados ao conceito de diplomacia corporativa/paradiplomacia como relevantes para a expansão internacional.



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

15 a 18 de março | evento híbrido



CONCLUSÃO

O presente trabalho objetivou analisar os conceitos de diplomacia corporativa e paradiplomacia vis-à-vis a gestão de incubadoras, a fim de analisar a atuação das incubadoras potiguares.

Em nível conceitual, percebeu-se que o estudo de paradiplomacia e diplomacia corporativa para incubadoras de empresas é um campo praticamente inexistente, sem trabalhos expressivos e com um vasto potencial de análise.

Notou-se que, conceitualmente, é preciso definir a afiliação da incubadora, para poder definir se o ângulo do estudo deve ser a partir da paradiplomacia ou da diplomacia corporativa (ver figura 1). Em termos paradiplomáticos, as incubadoras – caso fossem ligadas à órgãos estaduais – se encaixariam prementemente nas duas primeiras categorias de análise de Paquin (2004), sendo assim caracterizadas por atuação fronteiriça com foco econômico, promoções de exportações, atração de investimento estrangeiro direto e, em menor escala, estabelecimento de representações internacionais em capitais estratégicas e realização de missões econômicas (ver Quadro 1). Em se tratando de diplomacia corporativa, a atuação das incubadoras possui uma maior assimilação desse conceito, sendo até mesmo independente de afiliação, englobando incubadoras ligadas a órgãos federais e subnacionais ou mesmo incubadoras privadas, tendo como foco central, porém não único, o desenvolvimento e internacionalização de negócios.

Como limitação desse trabalho, nota-se especificamente o baixo número de incubadoras que demonstraram interesse pelo assunto e se disponibilizaram a participar da pesquisa. Mas acredita-se que os resultados já apontam tendências que seriam confirmadas por outras incubadoras, dado que a amostra estudada inclui incubadoras tradicionais no estado.

Como sugestão para futuros trabalhos os autores sugerem um estudo em nível nacional, de modo a propagar a importância dos conceitos de diplomacia corporativa e paradiplomacia para o estudo de incubadoras e melhor mapear o entendimento e atuação das incubadoras nesse campo para que se possa contribuir com a melhoria contínua de seus processos.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, J. A. A mechanisms-driven theory of business incubation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 20, n. 4, p. 375–405, 2014.
- ALCARAZ, J., & ZAMILPA, J. **Latin American governments in the promotion of outward FDI**. *Transnational Corporations*. v. 24, n. 2, p. 91-108, 2017.
- ASQUER, Alberto. **What is Corporate Diplomacy? And, Why does it Matter?** *Journal of Multidisciplinary Research (1947-2900)*, v. 4, n. 3, 2012.



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

15 a 18 de março | evento híbrido



- CORNAGO, N. **Diplomacy and paradiplomacy in the redefinition of international security: Dimensions of conflict and co-operation.** *Regional & Federal Studies*, v.9 n.1, p. 40-57.
- COSTA, J. F. Jr. **Gestão da internacionalização para incubadoras e empresas incubadas.** Natal: Editora Universidade Potiguar – Edunp, 2020.
- COSTA, J. F. Jr. et al. **O papel das incubadoras no processo de internacionalização de empresas incubadas: um estudo em Natal/RN.** *Revista de Casos e Consultoria*, v. 12, n. 1, 2021.
- JESUS, Diego Santos Vieira de. **Diplomacia corporativa e Relações Internacionais.** *Boletim Meridiano* 47. vol. 14, n. 140, 2013.
- MIAN, S.; LAMINE, W.; FAYOLLE, A. **Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge.** *Technovation*, v. 50–51, p. 1–12, 2016.
- PAQUIN, Stéphane. **Paradiplomatie et relations internationales - Théorie des stratégies internationales des régions face à la mondialisation.** Bruxelas: P.I.E-Peter Lang S.A, 2004.
- ROMERO, M. H. **Poder local y relaciones internacionales en contextos de integración regional. El caso de la red de Mercociudades y la Reunión Especializada de Municipios e Intendencias (Grupo Mercado Común).** In: VIGEVANI, T. et al. (Orgs.). *A dimensão subnacional e as relações internacionais.* São Paulo: UNESP, 2004. p. 403-440.
- ROSA, Iduani Alessandro, A **Diplomacia Empresarial em Busca da Vantagem Competitiva.** UNISOCIESC, Joinville, 2014.
- SANER, R.; YIU, L.; SONDERGAARD. 2000. **Business Diplomacy Management: A Core Competency for Global Companies.** *Academy of Management Executive*, v. 14, n. 1, p. 80-92.
- TAVARES, R. **Paradiplomacy: cities and states as global players.** New York: Oxford University Press, 2016.
- TRIVELLATO, N. **O Empreendedorismo Conscienciológico Internacional sob o Ponto de Vista da Paradiplomacia.** *CEAEC PESQUISA*, [S. l.], p. 88-93, 2006.
- YIN, R. **Pequisa Qualitativa do Início ao Fim.** Porto Alegre (RS): Penso, 2016.