

DIPLOMACIA CORPORATIVA, PARADIPLOMACIA E O PAPEL DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS: UM ESTUDO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE - BRASIL

CORPORATE DIPLOMACY, PARADIPLMACY AND THE ROLE OF BUSINESS INCUBATORS: A STUDY IN THE STATE OF RIO GRANDE DO NORTE - BRAZIL

Julia Silva Rensi¹

João Florêncio da Costa Júnior²

Lilá Rayana Matias de Freitas³

Micaely Dantas de Araújo⁴

Mariana Corsino da Costa⁵

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo avaliar qual a relevância dos conceitos de diplomacia corporativa e paradiplomacia para a gestão de incubadoras, assim como analisar quais aspectos estratégicos e operacionais das incubadoras no Rio Grande do Norte se integram a estes conceitos. A pesquisa foi documental e descritiva, buscando identificar fontes primárias, secundárias e terciárias de informação ao passo em que delineou a perspectiva dos gestores de incubadoras quanto às atividades de diplomacia corporativa e paradiplomacia. Os pesquisadores desenvolveram e utilizaram um roteiro semiestruturado de pesquisa qualitativa. Das nove incubadoras selecionadas para o estudo, três participaram da entrevista, que ocorreram no decorrer do mês de Junho de 2021 e duraram em média 120 minutos através de videoconferência, sendo transcritas para posterior análise de conteúdo. Como resultado, no 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. Já a análise realizada entre as incubadoras apontou que estas ainda possuem uma perspectiva essencialmente regional, o que limita qualquer planejamento ou atuação relativa à prática da diplomacia corporativa ou da paradiplomacia. Ainda notou-se a necessidade de aperfeiçoamento em três áreas específicas que podem gerar maciço impacto na perspectiva da diplomacia corporativa e paradiplomacia das incubadoras: a) maximização do networking voltado para o mercado internacional; b) gestão do conhecimento e da informação integrando os conceitos de diplomacia corporativa e paradiplomacia; e c) aprimoramento técnico das empresas envolvidas para competição em nível internacional.

Palavras-chave: Paradiplomacia; Diplomacia Corporativa; e Incubadoras de Empresas.

ABSTRACT

The current article aimed to assess the relevance of the concepts of corporate diplomacy and paradiplomacy for business incubators, as well as to analyze which strategic and operational aspects of the management of

¹ Universidade Potiguar (juliarensi@gmail.com)

² Universidade Potiguar (jfcj19772gmail.com)

³ Universidade Potiguar (lilarayanamf14@gmail.com)

⁴ Universidade Potiguar (d.araujomicaely@gmail.com)

⁵ Universidade Potiguar (mariana.peiex@unp.br)

business incubators in Rio Grande do Norte are integrated with these concepts. The research was documentary and descriptive, seeking to identify primary, secondary and tertiary sources of information whilst outlining the perspective of incubators' managers regarding corporate diplomacy and paradiplomacy. The researchers developed and utilized a semi-structured qualitative research instrument. Amongst the nine incubators selected for the study, three participated in the interview, which took place during the month of June 2021 and lasted an average of 120 minutes each through videoconference, being transcribed for subsequent content analysis. As a result, at a conceptual level, it was noticed that the study of paradiplomacy and corporate diplomacy for business incubators is a practically non-existent field, without significant work and with a vast potential for analysis. The research carried out amongst the business incubators indicated that they still have an essentially regional perspective, which limits any planning or action related to the practice of corporate diplomacy or paradiplomacy. It was also noted the need for improvement in three specific areas that can generate a massive impact on the perspective of corporate diplomacy and paradiplomacy for business incubators: a) maximization of networking aimed at the international market; b) knowledge and information management integrating the concepts of corporate diplomacy and paradiplomacy; and c) improvement aimed at the incubated companies to allow for an optimized international competitive advantage.

Keywords: Paradiplomacy; Corporate Diplomacy; and Business Incubators.

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, Rezende e Cabral, 2021; 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; Bell, Young e Crick, 2004).

A diplomacia corporativa é o esforço de organizações privadas na defesa de interesses das corporações locais no meio internacional, e pode se dar através da troca de tecnologias, das políticas de parcerias, da busca por investimentos e da internacionalização do brand das empresas, assim como da superação de barreiras políticas, culturais ou econômicas. A diplomacia corporativa é essencialmente empreendedora, pois é uma força não apenas conciliatória, mas também inovadora, criando novas oportunidades de negócios, muitas vezes forjando parcerias estratégicas entre diplomatas e empresários (Rosa, 2014; Jesus, 2013; Saner et al., 2000).

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 objetiva 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 possuem um papel diplomático premente, tanto na promoção de cooperação inter-regional quanto na criação de associações transnacionais (Costa et al, 2021; Engelman e Fracasso, 2013).

Costa (2020) aponta que no Brasil, existem mais de 350 incubadoras em operação, abrigando mais de 3000 empresas incubadas e mais de 2500 empresas graduadas, gerando mais de 15.000 postos de trabalho, o que demonstra a grande importância dessas organizações e da necessidade de se pensar em sua atuação não apenas em nível local, mas nacional e internacional e integrada com entidades governamentais nacionais e subnacionais para melhores resultados, dado que o processo de incubação é reconhecido mundialmente por sua eficiência em lançar e desenvolver novos empreendimentos, diminuindo a mortalidade das empresas de 70% para 20% (Silva et al. 2013).

Dentro desse cenário complexo e multifacetado, 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).

Tendo em vista a amplitude deste conceito, Strange (2000) divide a diplomacia corporativa em dois campos, aquele das relações entre empresas e governos nacionais, e o que ocorre somente entre empresas. O primeiro trata de como companhias em processo de internacionalização consideram, nas suas estratégias, as políticas industrial e comercial do governo de origem, e buscam incidir sobre o Estado para que adote regras e regulações mais favoráveis. Já a diplomacia corporativa entre empresas compreende parcerias, alianças estratégicas e joint ventures. Neste caso, utiliza-se de ferramentas de negociação para persuadir outras empresas a estabelecer projetos conjuntos.

Quanto à atuação diplomática de entes privados emprega-se ainda o conceito de “diplomacia dos negócios”. Entretanto, ao passo que a literatura utiliza este termo para tratar da atuação de atores econômicos de forma generalizada, desde empresas, consórcios e câmaras de comércio, até atores que não as empresas, “diplomacia corporativa” restringe-se apenas a ação individual das empresas (Asquer, 2012).

A diplomacia corporativa diz respeito à mediação (empresa-governo ou empresa-empresa), o que aproximaria este conceito da “diplomacia” e da “paradiplomacia”, mas também desempenha a função do empreendedorismo e da inovação. Isto significa que o diplomata corporativo não apenas negocia, mas concebe, planeja e implementa estratégias inovadoras a fim de criar condições favoráveis para o negócio que representa (Asquer, 2012, Trivellato, 2006).

A diplomacia corporativa está ancorada em duas teorias, a da legitimidade e a do stakeholder. A legitimidade trata da percepção de que a atuação de um ente seja adequada dentro de um

sistema de normas, valores e crenças sociais. Para conservar a legitimidade, as empresas buscam: a) conformar-se às expectativas sociais; b) vincular-se aos stakeholders que as apoiam; c) desenvolver novas ideias sobre o que seria um comportamento legítimo e adequado. Já a teoria dos stakeholders enfatiza os atores que são direta ou indiretamente afetados pelas atividades da empresa, ou afetam as suas ações, e que devem ser levados em consideração nas decisões dos gestores (Amann et al., 2007; Guthrie & Parker, 1989).

Conforme Amann et al. (2007), as premissas centrais desta teoria são: a) as empresas estabelecem relações com stakeholders que influenciam e são influenciados por suas ações; b) as relações afetam a gestão e os resultados corporativos; c) os interesses das partes interessadas são legítimos e nenhum deve ser priorizado sobre os demais.

Em suma, a diplomacia corporativa versa sobre a gestão das pressões externas à empresa, não só relativas à competição e questões mercadológicas, mas também às leis, ao governo, à responsabilidade socioambiental e à mídia. Para lidar com as pressões externas, a diplomacia corporativa engloba atividades complexas, como a criação de oportunidades de negócios, a preservação da imagem e da legitimidade, relações governamentais para incidir sobre a formulação de leis, ações de impacto socioambiental e gestão de conflitos. As empresas combinam essas atividades buscando criar condições favoráveis para as suas operações corporativas.

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. Muitos desses níveis não representam conflitos de interesses

entre entidades regionais e federais e podem apresentar oportunidades de influência para as incubadoras, como apresentado no Quadro 1:

Quadro 1. Níveis de Paradiplomacia

Nível conceitual da paradiplomacia	Características Gerais	Papel e Influência das Incubadoras
Mínima	Atuação transfronteiriça com foco econômico: tais como promoção de exportações locais e atração de investimento estrangeiro.	Desenvolvimento de digitais para criação e crescimento de negócios; Estímulo à transferência tecnológica; Treinamento básico e avançado em diplomacia corporativa.
Menor	Atuação transfronteiriça mais complexa, acrescentando o estabelecimento de representações em capitais estratégicas e realização de missões econômicas.	Facilitação no acesso ao crédito e a investidores; Associação e network com negócios externos e órgãos de pesquisa; Contatos e parcerias com incubadoras, parques tecnológicos, centros de pesquisa ou outros órgãos públicos ou privados no exterior.
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, com alto potencial de mobilização de recursos e conexão com diversas localidades no mundo.	N/A
Máxima	Atuação em atividades conflituosas entre os atores subnacionais e nacionais, acrescentando um forte sentimento do ator periférico em relação à nação que representa, formando assim o que se entende como paradiplomacia identitária.	N/A
Protodiplomacia	Atividades ligadas a movimentos de secessão e independência, caracterizado pelo ator periférico que acredita e busca na suficiência de sua capacidade e autonomia perante a comunidade internacional em busca da soberania.	N/A.

Fonte: Adaptado de Costa (2020) e Paquin (2004).

Percebe-se pela análise do Quadro 1 que vários serviços das incubadoras possuem conotações paradiplomáticas ou de diplomacia corporativa, pois estas podem representar entidades subnacionais internacionalmente atraindo investimentos, trocas de tecnologia e outras formas de interação econômica. Todavia, os elementos relacionados à paradiplomacia segundo Paquin (2004) que pressupõe atritos entre entidades subnacionais e federais passam ao largo do papel e função das incubadoras, visto que suas atividades tem uma função essencialmente integradora.

Ao utilizar o termo incubadoras, os presentes autores se referem às estruturas de compartilhamento de recursos – espaço, conhecimento, monitoramento, suporte técnico, etc., que fomenta a criação e o desenvolvimento de atividades empreendedoras (Costa 2020; Engelman e Fracasso, 2013), 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).

No Quadro 2, observa-se as diferentes gerações de incubadoras, seu foco e serviços, mostrando a complexidade crescente dessas organizações.

Quadro 2. Diferentes Gerações de Incubadoras – Natureza, Foco e Serviços.

Natureza	Foco	Serviços
1ª Geração	Instalações e infraestrutura	Espaços gratuitos com custos subsidiados. Facilidades compartilhadas – sala de reuniões, auditório, cafeteria, etc. Serviços de telefone, internet, secretariado, etc.
2ª Geração	Inteligência corporativa	Treinamento em áreas relevantes de gestão (vendas, marketing, estratégia, orçamento, etc.). Suporte no recrutamento e seleção de mão de obra qualificada. Geração de capital intelectual via estudos de mercado, criação de conteúdo, etc.

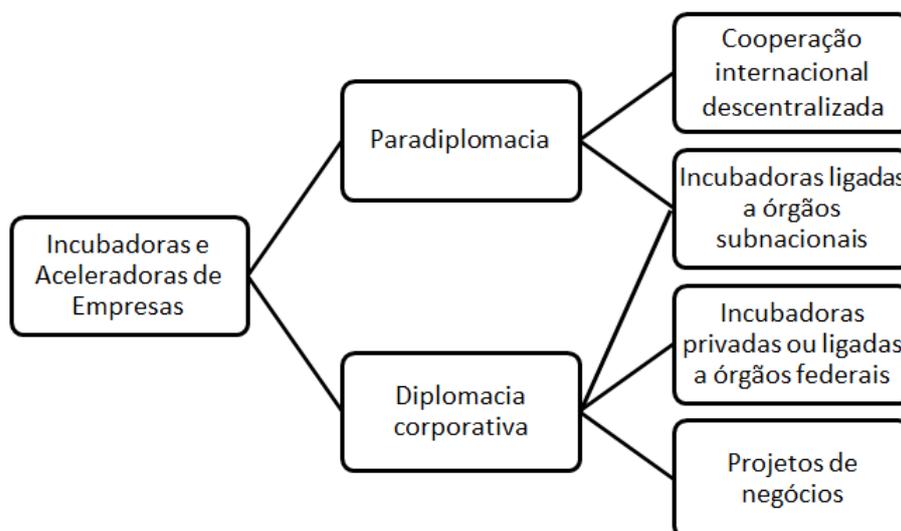
		Serviços de consultoria especializada (integrados à incubadora ou terceirizados) em questões legais ou governamentais.
3ª Geração	Network	Facilitação de networking entre empresas incubadas e demais stakeholders. Apoio ao processo de internacionalização. Integração das empresas incubadas com investidores, business angels e venture capitalists. Facilitação de participação em eventos internacionais
4ª Geração	Virtual	Disseminação de informações. Apoio à formação de redes de network online. Serviços online de suporte a negócios. Geração de capital intelectual via estudos de mercado, criação de conteúdo, etc.

Fonte: Costa (2020).

Percebe-se que a partir da segunda geração de modelos de incubação, as incubadoras trazem 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, fundamentalmente, uma orientação para atividades socioeconômicas transfronteiriças e realização de missões econômicas.

É imprescindível notar que terceira e quarta geração de incubadoras possuem em sua estrutura e funções um *ethos* essencialmente internacionalizante, caracterizado pela natureza dos projetos que geralmente incluem empresas *born global*, ou seja, empresas com modelo de negócio voltado para internacionalização desde sua concepção inicial (Costa, 2020; Santos, 2015).

Assim, nesta pesquisa buscou-se analisar o papel das incubadoras de empresas como agentes da diplomacia corporativa e paradiplomacia, integrando os diferentes conceitos. 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 papel premente tanto em nível paradiplomático quanto em nível corporativo.

Para tanto, percebe-se que quando as incubadoras estão envolvidas em projetos de cooperação internacional, caso pertençam a órgãos subnacionais como universidades estaduais, a sua atividade de interação internacional pode e deve ser entendida como uma atividade paradiplomática, pois se presume que as incubadoras incorrerão em atividades chave de paradiplomacia mínima e menor como estabelecimento de parcerias com entidades internacionais e atração de investimento estrangeiro direto, além da troca de tecnologias e parcerias de pesquisa tecnológica (Costa 2020; Engelman e Fracasso, 2013; Paquin, 2004).

Por outro lado, vê-se que no contexto das incubadoras atreladas às instituições federais, mesmo levando em consideração os interesses específicos do estado em que atuam, suas atividades não podem ser entendidas dentro do conceito de paradiplomacia, mas se encaixam na conceituação de diplomacia corporativa (Jesus, 2013), pois também envolve a promoção dos interesses da entidade em que estão inseridas em nível internacional, tendo como foco central, porém não único, o desenvolvimento de negócios.

Logo, pode-se argumentar que no estudo de paradiplomacia e diplomacia corporativa, as incubadoras oferecem um terreno fértil para debate conceitual, assim como discussões estratégicas e operacionais em busca de melhores práticas.

METODOLOGIA

A atual pesquisa é documental e descritiva, buscando identificar fontes primárias, secundárias e terciárias de informação ao passo em que delinea a perspectiva dos gestores de incubadoras quanto às atividades de diplomacia corporativa e paradiplomacia (Saunders, Lewis e Thornhill, 2016). A natureza do trabalho é qualitativa, em que o pesquisador é visto como um instrumento de coleta de dados no ambiente, tendo enfoque processual e sem utilização de técnicas e métodos estatísticos, preocupando-se primordialmente com o entendimento dos fenômenos (Godoy, 1995).

Para o desenvolvimento da análise da literatura especializada, *Scopus/Embase*, *Web of Science* e Periódicos Capes/MEC foram analisados no dia dois de Abril de 2021. Foram utilizados os seguintes termos de pesquisa em inglês e português: “Incubadoras de Empresa”; Paradiplomacia: e “Diplomacia Corporativa”; Não foi estabelecido restrição de data para a pesquisa. Os títulos e resumos foram revisados pelos autores a fim de identificar os estudos que trouxessem informações relevantes para atender ao objetivo da pesquisa.

Após a triagem inicial, os artigos relevantes foram analisados segundo uma abordagem de análise de conteúdo (Bardin, 2011), levando à codificação dos resultados e à definição de categorias, examinando os construtos de forma replicável e sistemática. No Quadro 3 apresentam-se os principais eixos temáticos para o estudo da diplomacia corporativa e paradiplomacia com foco nas incubadoras de empresas, assim como as principais questões levantadas em cada construto:

Quadro 3. Eixos Temáticos

Construto	Características	Perguntas chave
Networking	Parcerias e relações de ordem tecnológica, comercial, financeira e política, especificamente o papel das incubadoras no estreitamento destas parcerias.	<p>Que instituições de Ensino e Pesquisa que as incubadoras interagem?</p> <p>A incubadora possui contatos estabelecidos com parceiros comerciais em nível internacional?</p> <p>A incubadora participa de feiras/congressos/eventos internacionais?</p> <p>A incubadora possui acesso/contato com investidores internacionais?</p> <p>A incubadora possui acesso/contato com representantes de governos internacionais?</p> <p>Quais são os principais desafios para a incubadora desenvolver laços com instituições internacionais?</p>
Operações	Mecanismos estruturados na incubadora para promoção e expansão das empresas, a natureza dos treinamentos realizados, as políticas relativas aos investimentos e trocas de tecnologia, a ênfase dada pela incubadora para a internacionalização das empresas e a geração de conhecimento especializado sobre o tema.	<p>A incubadora possui contatos estabelecidos com parceiros comerciais em nível internacional?</p> <p>A incubadora participa de feiras/congressos/eventos internacionais?</p> <p>A incubadora possui acesso/contato com investidores internacionais?</p> <p>A incubadora possui acesso/contato com representantes de governos internacionais?</p> <p>Quais são os principais desafios para a incubadora desenvolver laços com instituições internacionais?</p>
Elementos contextuais	O efeito das crises econômicas e políticas nas incubadoras, a cosmovisão dos gestores em relação à natureza diplomática de suas atividades, conjunto de melhores práticas e o acompanhamento de desempenho de empresas/projetos graduados.	<p>Como a pandemia afetou a incubadora? (atividades, objetivos, estratégia, etc.).</p> <p>Considera a incubadora um instrumento de paradiplomacia/diplomacia dentro de seu ambiente de atuação? Por quê?</p> <p>Além da qualidade de produtos ou serviços, como as empresas incubadas podem se destacar no mercado internacional?</p> <p>Qual o nível de interesse/procura das empresas incubadas por alternativas para internacionalização?</p> <p>A incubadora acompanha o desempenho internacional das empresas/projetos pós-incubação?</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

O roteiro semiestruturado de pesquisa qualitativa, explicitado na terceira coluna do Quadro 3, segue 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.

O convite para pesquisa foi enviado via e-mail no mês de Maio de 2021 para os gestores das seguintes incubadoras no estado do Rio Grande do Norte: Incubadora Inova Metr pole-UFRN; Incubadora InPacta-UFRN; Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC)-IFRN; Incubadora Tecnológica de Mossoró (ITMO)-IFRN; Incubadora Tecnológica de Energia e Negócios (ITEN)-IFRN; Incubadora Tecnológica do Alto Oeste (ITAO)-IFRN; Incubadora Tecnológica e do Agronegócio de Mossoró (IAGRAM)-UFERSA; TECNATUS-UFRN; e Centro de Incuba o Tecnológica do Semiárido (CITECS)-UERN.

Destas nove principais incubadoras, três responderam ao convite dos pesquisadores e marcaram as entrevistas que ocorreram no decorrer do mês de junho e duraram em média 60 minutos através de videoconferência, sendo transcritas para posterior análise de conteúdo.

A análise das entrevistas buscou identificar os conteúdos chave nas respostas dos gestores da incubadora, identificando os principais atributos em cada um dos construtos chave, analisando cada experiência forma única, porém complementar (Saunders, Lewis e Thornhill, 2016).

RESULTADO DA PESQUISA

No Quadro 4 apresentam-se os dados gerais das incubadoras analisadas. De modo a preservar a identidade dos entrevistados, decidiu-se por não especificar o nome da incubadora ou do gestor, assim serão apresentados como Incubadoras I, II e III.

Quadro 4. Informa es Básicas

Questão Chave	Incubadora. I	Incubadora. II	Incubadora. III
Institui�o de vínculo	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Instituto Federal do Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Localiza�o - Cidade	Natal – RN	Pau dos Ferros	Natal/RN

Tempo de atuação	11 anos	8 anos	8 anos
Foco (incubação ou pré-incubação)	A princípio apenas pré-incubação. Em 2021 iniciou a incubação	Incubação	Incubação e pré-incubação
Área de atuação	Multidisciplinar, com projetos na área de saúde, educação e assistência social	Empresas de tecnologia, apicultura e alimentos	Empresas da área de Tecnologia da Informação (TI)
Quantidade de empresas atualmente incubadas	7	6	14
A incubadora está atualmente operante?	Sim	Sim	Sim
Número de empresas Graduadas / Projetos concluídos.	8	2	13

Fonte: Elaborado pelos autores

É possível observar que as incubadoras 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 I e II, por trabalharem com empresas de T.I parecem ser mais propensas a exercer a diplomacia corporativa, dada a natureza transnacional desse tipo de negócio.

No Quadro 5 observam-se aspectos relativos ao construto networking das incubadoras e que elementos apontam para uma atuação diplomática corporativa.

Quadro 5. Construto – Networking

Questão Chave	Incubadora. I	Incubadora. II	Incubadora. III
Com que instituições de ensino e pesquisa ou desenvolvimento de negócios as incubadoras interagem?	REPIN (Rede Potiguar de Incubadoras e Parques Tecnológicos)	IFRN e SEBRAE	REPIN (Rede Potiguar de Incubadoras e Parques Tecnológicos)

A incubadora possui contatos estabelecidos com parceiros comerciais em nível internacional?	Não, só em nível local ou nacional,	Não	Não possui contatos formalizados, apenas conversas para parcerias
A incubadora participa de feiras/congressos /eventos internacionais?	Não, participou apenas de um que ocorreu na própria universidade da incubadora.	Não	Não
A incubadora possui acesso/contato com investidores internacionais?	Não	Não	Não
A incubadora possui acesso/contato com representantes de governos internacionais?	Não	Não	Não
Quais são os principais desafios para a incubadora desenvolver laços com instituições internacionais?	Burocracia da máquina pública; Falta de recursos alocados na área; Ausência de um guia sobre como proceder com o contato devido.	Pouco tempo de atuação da instituição; Desvantagem em termos de porte; Localização geográfica.	Não faz parte da finalidade da incubadora; O planejamento é centralizado no parque tecnológico em que está inserida, Pandemia da COVID-19.

Fonte: Elaborado pelos autores

É sabido na literatura de negócios que a exposição a *networks* internacionais é uma pré-condição para a internacionalização e, por conseguinte, possui profunda inter-relação com a diplomacia corporativa (Andersson *et al.* 2013; Asquer, 2012; Jones, Coviello e Tang, 2011). Percebe-se aí um dos pontos nevrálgicos que as incubadoras precisam endereçar para melhorar sua atuação internacional, incorporando a prática da diplomacia corporativa.

Em primeiro lugar, 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

(Alacaraz e Zamilpa, 2017; Bonfim, Padovani e Duque, 2015). A APEX-Brasil tem uma importância institucional fundamental dentro da própria perspectiva da diplomacia corporativa e paradiplomacia, integrando diversas indústrias, associações, grupos e consórcios, incluindo instituições de ensino, centros de pesquisa e incubadoras de empresas (Monticelli, et al. 2017; Engelman e Fracasso, 2013; Lima e Carvalho, 2012).

Essa deficiência de *networking* se traduz através de uma atuação regionalista, com parcerias limitadas à realidade geográfica, sem participação significativa em eventos de porte internacional, não apresentando contatos relevantes com investidores, representantes de governos internacionais ou outros *stakeholders* não-regionais.

Como principais problemas apontados pelos gestores de incubadoras para a falta de desenvolvimento de uma política de *networking* internacional, percebeu-se as questões relativas à burocracia, o isolamento geográfico, a falta de recursos e ausência de planejamento.

No Quadro 6, apresenta-se os detalhes quanto ao construto relativo às operações das incubadoras que teriam inter-relação com a prática da diplomacia corporativa.

Quadro 6. Construto – Operações

Questão Chave	Incubadora. I	Incubadora. II	Incubadora. III
Através de que mecanismos uma incubadora pode auxiliar as empresas incubadas a se expandirem internacionalmente?	Não possui mecanismos formalizados.	Não possui mecanismos formalizados. A demanda seria levada a outros órgãos da universidade.	Não há mecanismos formalizados. A parceria com outros parques tecnológicos é uma das opções a ser consideradas.
A incubadora proporciona treinamento em áreas correlatas à diplomacia corporativa?	Não	Não	Não

Por ser ligado a uma instituição federal/estadual, é possível o investimento de investidores privados nessas incubadoras? Se sim, qual o critério de escolha?	Não diretamente. O investimento se dá através da Universidade. Há entretes quanto a investimentos privados.	Não diretamente. O investimento se dá através do Instituto Federal. Há entretes quanto a investimentos privados.	Não diretamente. Os investimentos podem ocorrer através de projetos específicos, a gestão dos recursos se dá através da universidade e da FUNPEC.
A incubadora possui um projeto/programa voltado para a internacionalização das empresas? Discuta.	Não, mas possuem interesse.	Não, porém estão abertos a aceitar orientações.	Não, apenas o Parque Tecnológico possui programas correlatos.
A incubadora possui mecanismos de atração de investimento do exterior?	Não, apenas investimentos locais e nacionais.	Não	Não
A incubadora promove estudos para o entendimento e/ou a atuação nos mercados internacionais?	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pelos autores

É imprescindível notar que o funcionamento das incubadoras está essencialmente ligado ao funcionamento das universidades nas quais estão inseridas. Isso reflete a realidade de que as universidades em todo o mundo estão cada vez mais ligadas ao empreendedorismo, participando ativamente na comercialização de tecnologias, sejam elas frutos de pesquisa acadêmica ou como resultado de projetos de incubação. Cerca de um terço das incubadoras de empresas estão atrelados a alguma instituição de ensino superior e são geralmente organizações sem fins lucrativos, com uma grande variedade de fontes de capital para financiamento (Guerrero, Cunningham e Urbano, 2015; Aernoudt, 2004).

Um dos pontos fortes apontados neste contexto, diz respeito ao fato de as universidades estarem atreladas a amplas redes internacionais de *networking*, podendo assim transferir considerável vantagem competitiva que se refletiria potencialmente em uma diplomacia corporativa mais eficiente para as empresas incubadas (Guerrero, Cunningham e Urbano, 2015; Coviello, 2006).

Todavia, na análise das incubadoras locais, isso não se traduziu como fato, percebe-se que há presença de entraves burocráticos que dificultam a prática internacionalizante de um modo geral e as atividades de diplomacia corporativa especificamente. Há também uma ausência de planejamento generalizada quanto à atuação internacional das incubadoras e das empresas incubadas, que se reflete na ausência de estudos ou foco voltados para o mercado internacional.

Na Incubadora I, duas empresas já foram atendidas pelo PEIEX-RN (Programa de Qualificação para Exportação da APEX-Brasil), porém através da iniciativa isolada dos empresários, sem interferência da incubadora, o que confirma a falta de conexão com a APEX-Brasil.

Sem um foco ativo na diplomacia corporativa e sem estudos ou interesse nesse campo, as dificuldades para as incubadoras se internacionalizarem são imensas, comprovando algumas barreiras já levantadas em estudos anteriores que mostram que, apesar de existente, o suporte dada pelas incubadoras no que tange elementos relativos à internacionalização de empresas é assistemático na melhor das hipóteses, apresentando sérios problemas conjunturais e de planejamento (Costa et al, 2021; Costa, Rezende e Cabral, 2021).

Por fim, no Quadro 7 discute-se fatores de influência nas incubadoras dentro de seu contexto corrente de atuação.

Quadro 7. Construto – Contexto Atual

Questão Chave	Incubadora. I	Incubadora. II	Incubadora. III
Como a pandemia afetou a incubadora? (atividades, objetivos, estratégia, etc.).	Dificuldades de adaptação - <i>coworking</i> e gestão de comunicação; Dificuldade para a realização de eventos e treinamentos.	Parada total da incubadora em 2020 tanto pré-incubação quanto incubação; Retomada das atividades em 2021; Queda no número de projetos ativos.	Replanejamento de ações de apoio às empresas; Diminuição ou isenção de taxas devido à queda de faturamento das empresas; Adiamento de ações e diminuição do networking.

Considera a incubadora um instrumento de paradiplomacia/diplomacia dentro de seu ambiente de atuação? Por quê?	Não, pois o networking ocorre primariamente em nível regional.	Sim, porém apenas de forma indireta com demandas pontuais.	Sim, mas indiretamente, pois a incubadora tem mais foco no crescimento no estado. A incubadora não possui política de internacionalização, sendo subordinada ao parque tecnológico.
Além da qualidade de produtos ou serviços, como as empresas incubadas podem se destacar no mercado internacional?	Considera esses como os pontos fundamentais.	Com a ajuda da incubadora e do SEBRAE	Planejamento para responder às demandas globais e não focar-se apenas em demandas locais.
Qual o nível de interesse/procura das empresas incubadas por alternativas para internacionalização?	Praticamente inexistente, as empresas se focam no mercado regional.	Praticamente inexistente, as empresas se focam no mercado regional.	Praticamente inexistente, as empresas se focam no mercado regional.
A incubadora acompanha o desempenho internacional das empresas/projetos pós-incubação?	Não há desempenho nesse sentido para ser acompanhado.	Não há nenhum processo para acompanhamento de desempenho uma vez que as empresas terminem o período de incubação.	A incubadora não acompanha especificamente o desempenho internacional, é realizado um acompanhamento para saber como a empresa está, mas de forma geral.

Fonte: Elaborado pelos autores

Esse construto diz respeito às demandas do mercado atual, incluindo as mudanças impostas pela pandemia da Covid-19 e o acompanhamento de empresas graduadas.

O fato de a pandemia ter impactado todas as incubadoras maciçamente não é de surpreender, visto que foi um evento inesperado. As dificuldades foram relativas às operações cotidianas e sua transferência para um modo digital ou à distância. As incubadoras sentiram que isso diminui a eficiência do *networking*, o que também não surpreende, dado que boa parte deste *networking* é regional.

A pergunta acerca da paradiplomacia e diplomacia corporativa não foi bem entendida 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, especialmente na área de relações internacionais e comércio exterior, 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.

Por fim, não existe em nenhuma das incubadoras um processo sistemático de acompanhamento dos resultados das empresas graduadas, assim é difícil estabelecer critérios de desempenho para as incubadoras, especificamente no que tange o desempenho internacional das empresas graduadas, o que dificulta a obtenção de dados para futuras pesquisas.

É preciso salientar que a inexistência de ações de internacionalização acaba por afetar negativamente o papel que as universidades, sejam no âmbito estadual ou federal, podem exercer como instituições promotoras do processo de incubação, pois o processo de consolidação da empresa dentro de um cenário de globalização e competitividade acena para necessidade de se incorporar ao portfólio das incubadoras serviços e ações voltados para impulsionar a internacionalização das empresas (Costa, 2020; Engelman; Zen e Fracasso, 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 potiguaras.

No 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, também, 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, baseadas em suas diferentes gerações e nos serviços prestados, se encaixariam prementemente nas duas primeiras categorias de análise de Paquin (2004). Podendo ser 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. 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.

Já a análise realizada entre as incubadoras apontou que estas ainda possuem uma perspectiva essencialmente regional, o que limita qualquer planejamento ou atuação relativa à prática da diplomacia corporativa ou da paradiplomacia. Aparentemente, a afiliação com universidades acaba dificultando o planejamento da internacionalização, retirando a capacidade de planejamento e atuação internacional das incubadoras.

Ainda notou-se a necessidade de aperfeiçoamento em três áreas específicas, já antes apontadas por Costa et al. (2021), que podem gerar maciço impacto na perspectiva da diplomacia corporativa e paradiplomacia das incubadoras: i) maximização do networking voltado para o mercado internacional; ii) gestão do conhecimento e da informação integrando os conceitos de diplomacia corporativa e paradiplomacia; e iii) aprimoramento técnico das empresas envolvidas para competição em nível internacional.

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 a análise inicial empreendida pode apontar 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 uma pesquisa no âmbito 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

AERNOUDT, R. Incubators: tool for entrepreneurship?, *Small Business Economics*, Vol 23 No 2, pp 127–135, 2004.

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. doi: 10.18356/d6db0eab-en.

AMANN, W.; KHAN, S.; SALZMANN, O.; STEGER, U.; IONESCU-SOMERS, A. Managing external pressures through corporate diplomacy. *Journal of General Management*, v. 33, n. 1, p. 33-49, 2007.

ANDERSSON S, EVERS N, GRIOT C. Local and international networks in small firm internationalization: cases from the Rhone-Alpes medical technology regional cluster. *Entrepreneurship & Regional Development*. v. 25, n. 9-10, p.867–888, 2013.

ASQUER, Alberto. What is Corporate Diplomacy? And, Why does it Matter? *Journal of Multidisciplinary Research (1947-2900)*, v. 4, n. 3, 2012.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BELL, J., MCNAUGHTON, R., YOUNG, S. & CRICK, D. Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*. v.1 n. 4 p. 339-362, 2003.

BONFIM, M. P., PADOVANI, F., & DUQUE, A. P. O. O Impacto do Câmbio nas Ações das Empresas Brasileiras Internacionalizadas. *Pensar Contábil*. v.17, n. 62, p. 14-23, 2015.

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 – Edump, 2020.

COSTA, J. F. Jr. REZENDE, J. F. D. DE; CABRAL, E. L. DOS S. Internationalization Barriers Faced by Incubated Companies: A Study in the City of Natal/RN –Brazil. *Revista de Casos e Consultoria*, v. 12, n. 1, 2021.

COSTA, J. F. Jr. REZENDE, J. F. D. DE; CABRAL, E. L. DOS S.; SILVA, M. F. S. 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.

COVIELLO, N. E. The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, v. 37, n. 5, p. 713–731, 2006.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. *Revista de Administração*, v. 48, n. 1, p. 165–178, 2013.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

GUERRERO M, CUNNINGHAM JA, URBANO D. Economic impact of entrepreneurial universities' activities: an exploratory study of the United Kingdom. *Research Policy*. v. 44, n. 3, p.748–764, 2015.

GUTHRIE, J.; PARKER, L. 1989. Corporate social reporting: A rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, v. 19, n. 76, p. 343-352.

JESUS, D. S. V. Diplomacia corporativa e Relações Internacionais. *Boletim Meridiano* 47 vol. 14, n. 140, nov.-dez. 2013.

JONES, M., COVIELLO, N., & TANG, Y. International entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, v. 26, n. 6, p. 632–659, 2011

LIMA, G. B. L. B., & CARVALHO, D. T. DE. Evolution of export consortia in brazil (2002-2008): an exploratory study. *REGE Revista De Gestão*. v. 19, n. 2. doi: 10.5700/issn.2177-8736.rege.2012.49877.

MIAN, S.; LAMINE, W.; FAYOLLE, A. Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, v. 50–51, p. 1–12, 2016.

MONTICELLI, J. M., CALIXTO, C. V., VASCONCELLOS, S. L., & GARRIDO, I. L. The influence of formal institutions on the internationalization of companies in an emerging country. *Review of Business Management*. v.19, n. 65, p. 358-374 doi: 10.7819/rbgn.v0i0.3040.

PAQUIN, Stéphane. *Paradiplomatie et relations internationales - Théorie des stratégies internationales des régions face à la mondialisation*. Bruxelles: P.I.E-Peter Lang S.A, 2004.

REDE POTIGUAR DE INCUBADORAS E PARQUES TECNOLOGICOS - Repin. Natal/RN. Telefone (84) 3641-1653. Consultado em Março, 2020.

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. (Org.). *A dimensão subnacional e as relações internacionais*. São Paulo: Editora 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.

SANTOS, B. M. Diferentes Abordagens Conceptuais Sobre A Internacionalização Das Empresas: Uma Revisão Bibliométrica. *Revista Ibero-Americana De Estratégia - Riae*, V. 14, N. 4, P. 1–27, 2015.

SAUNDERS, M; LEWIS, P; THORNHILL, A . *Research Methods for Business Students*, (7th edition). Essex: Pearson Education Limite, 2016.

SILVA, R. L. S. et al. Incubadora e gestão: uma percepção das empresas incubadas. *HOLOS*, v. 3, p. 27–37, 2013.

STRANGE, S. States, Firms, and Diplomacy. In: FRIEDEN, J. A.; LAXE, D. A. (Ed.), *International Political Economy: Perspectives on Global Power and Wealth*. Psychology Press, 2000, p. 60-67.

TAVARES, R. *Paradiplomacy: cities and states as global players*. New York: Oxford University Press, 2016.

TRIVELLATO, Nanci. O Empreendedorismo Conscienciológico Internacional sob o Ponto de Vista da Paradiplomacia. *CEAEC PESQUISA*, [S. l.], p. 88-93, 28 fev. 2006.

YIN, R. *Pequisa Qualitativa do Início ao Fim*. Porto Alegre (RS): Penso, 2016.