



RELISE

DIPLOMACIA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO¹

CORPORATE DIPLOMACY: A COMPARATIVE CASE STUDY

Ana Júlia Silva Gonçalves²

Nathália Cordeiro Wanderley Marques³

João Costa⁴

RESUMO

A Diplomacia Corporativa busca facilitar os relacionamentos entre agentes internos e externos da empresa; para que as interações organizacionais possuam maior efetividade diante dos desafios apresentados por *stakeholders* com perspectivas e interesses variados. Neste contexto, este trabalho visa observar a influência e o impacto das políticas de diplomacia corporativa nas empresas, através de um estudo comparativo, de modo a identificar padrões de atuação e possíveis disparidades institucionais e suas razões. O estudo de caso se deu em uma indústria multinacional com suas filiais em Wisconsin nos Estados Unidos e no Rio Grande do Norte, Brasil. Foi realizada uma análise da literatura relevante sobre o tema e conduzida uma entrevista semiestruturada com objetivos de buscar entender como as mesmas dinâmicas conjuntas com os atores internacionais podem ter interferências e impactos nas tomadas de decisões desta empresa. Como resultado, notou-se um background político-cultural distinto entre as empresas, impactando em suas práticas de diplomacia corporativa nas diferentes comunidades. O estudo contribui com a análise e disseminação do conceito de diplomacia corporativa, ainda pouco estudado no Rio Grande do Norte, demonstrando que a mesma empresa poderá ter uma perspectiva de diplomacia corporativa bem distinta baseado na região em que está localizada e no peso e qualidade das relações com seus *stakeholders*.

Palavras-chave: diplomacia corporativa, teoria dos stakeholders, estudo de caso, empresas multinacionais.

¹ Recebido em 21/05/2023. Aprovado em 06/06/2023. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.10828164

² Universidade Potiguar. ajuliasilva67@gmail.com

³ Universidade Potiguar. wanderleynathy@gmail.com

⁴ Universidade Potiguar. jfcj1977@gmail.com



RELISE

142

ABSTRACT

Corporate Diplomacy seeks to facilitate relationships between internal and external agents of the company; so that organizational interactions are more effective in the face of challenges presented by stakeholders with varied perspectives and interests. Thus, the current work aims to observe the influence and impact of corporate diplomacy policies on companies, through a comparative study, in order to identify performance patterns and possible institutional disparities and their reasons. The case study took place in a multinational industry with its branches in Wisconsin in the United States and in Rio Grande do Norte, Brazil. An analysis of the relevant literature on the subject was carried out and a semi-structured interview was carried out with the objective of seeking to understand how the same joint dynamics with international actors can interfere and impact the decision-making of this company. As a result, a distinct political-cultural background was noted between the companies, impacting on their corporate diplomacy practices in different communities. The study contributes to the analysis and dissemination of the concept of corporate diplomacy, still little studied in Rio Grande do Norte, demonstrating that the same company may have a very different perspective of corporate diplomacy based on the region in which it is located and, on the weight, and quality of its relationships with its stakeholders.

Keywords: corporate diplomacy, stakeholder theory, case study, multinational companies.

INTRODUÇÃO

Diplomacia Corporativa tem principal objetivo de facilitador de relacionamentos entre agentes internos e externos da empresa; portando, facilita a descoberta dos principais atores das empresas, para que a dinâmica de nível hierárquico, interações organizacionais e políticas da empresa possuam maior efetividade diante dos desafios apresentados pelas complexas interrelações com *stakeholders* na atualidade (RENSI et al., 2022; WESTERMANN-BEHAYLO; REHBEIN; FORT, 2015; JESUS, 2013).

A análise voltada para a demanda de diplomacia corporativa se torna necessária, pelo fato de não existirem profissionais que saibam lidar exclusivamente com a gestão de relacionamento empresarial, sendo essencial



RELISE

uma postura diplomática voltada para investimentos na região, relacionamento com o setor público, desenvolvimento de projetos visando objetivos sustentáveis para a comunidade da região ou até mesmo problemas e oportunidades que surgem no livre mercado quanto na dinâmica da ordem mundial (WILFRIED, 2018; EGEEA; PARRA-MEROÑO; WADOSELL, 2020).

Na última década, o mundo tem vivido um processo de globalização crescente, significando mais interações continentais, dinâmicas comerciais inovadoras, debates sociais e diferentes níveis de pressão externa. Dentro dessa situação se tornou cada vez mais comum a necessidade de expansão de comércios, e o crescimento gradativo de multinacionais (WESTERMANN-BEHAYLO; REHBEIN; FORT, 2015; ASQUER, 2012).

Dessa maneira, se tornou mais comum pelo mundo empresas multinacionais, essas empresas têm impactos e responsabilidades nas localidades que elas habitam, sendo tais econômicas, sociais e ambientais, assim como nos seus relacionamentos com órgãos públicos e privados. A diplomacia corporativa é conceituada como a estratégia de conectar as dimensões operacionais e comerciais de um negócio com as sociais, ambientais, culturais e econômicas do mercado-alvo (SARFATI, 2007).

Biebricher (2018) menciona que o neoliberalismo aborda claramente as condições não econômicas de mercados em funcionamento e seus efeitos interativos entre os mercados e seus arredores; nessa perspectiva nota-se desde já que esses atores influenciadores são pontos referentes aos respectivos *stakeholders* das regiões (WILFRIED, 2018; JESUS, 2013).

O objetivo central desta pesquisa foi a análise do papel da diplomacia corporativa aplicada em uma multinacional situada no estado do Rio Grande do Norte em comparação com outra filial da mesma empresa situada em Wisconsin nos Estados Unidos. Por meio do contato com esta empresa e da análise do cenário potiguar foi feita a relação com as teorias dentro da diplomacia



RELISE

144

corporativa com o intuito de apontar a importância desta para as relações econômicas, sociais e políticas da região e como é aplicada. Também é levado adiante o debate a respeito das diferentes formas de que se pode crescer a cultura empresarial nordestina, desta forma movimentando a economia, explorando os diversos atores que podem contribuir neste processo, a partir da perspectiva de uma empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO

A diplomacia corporativa pode ser definida de forma simples como uma vertente da diplomacia clássica, a diplomacia pública, e que só recentemente veio a ser reconhecida como uma estratégia corporativa e das relações internacionais. Uma ferramenta para que a capacidade de ação da diplomacia esteja acessível a mais atores e que dessa forma eles possam, por conta própria, atingir seus objetivos específicos, além de promover essa interação das empresas com o setor público, com a população e com a mídia. Por meio da diplomacia corporativa uma empresa pode validar sua extensão de poder social e influência, e assim obter seu status na sociedade. (RENSI et al., 2022; WILFRIED, 2018; ASQUER, 2012).

A pesquisa se difundiu com base em Sarfati (2006, 2007) e seu modo de conceituar a diplomacia corporativa, assim conseguiu-se identificar dentro da prática a teoria base. Suas principais obras trabalhadas foram referentes a esse tema e a política externa empresarial, também discorre sobre a relevância desta prática para o progresso das multinacionais. O quadro 1 apresenta uma análise conceitual da diplomacia corporativa de modo a esclarecer o percurso conceitual deste artigo.



Quadro 1- Análise Comparativa de diplomacia corporativa e conceitos limítrofes.

| Área de atividade | Ambiente organizacional | Performance desejada | Objetivos da atividade | Modo de operação | Papel dos atores |
|----------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Diplomacia | Intergovernamental | Busca por meios pacíficos para conduzir as negociações entre Estados | Criar e sustentar relações construtivas entre as nações | Aconselhar, organizar, negociar, colher informações e analisá-las, conformar às regras, tratar ambiguidades | Facilitadores |
| Diplomacia comercial/ econômica | Intergovernamental Empresa-governo | Busca de ganhos econômicos e benefícios para os Estados | Promover exportações, atrair investimento estrangeiro e estimular outras atividades econômicas | Aconselhar, networking, negociar, colher informações e analisá-las, lidar com conflitos | Vendedores profissionais |
| Diplomacia Corporativa | Empresa-governo Inter empresas | Busca de ganhos econômicos e benefícios para as empresas | Estabelecer condições favoráveis para as atividades da empresa | Criar e aproveitar oportunidades, salvaguardar a imagem e reputação da empresa, afetar a criação de regras, evitar conflitos | Empresário corrector |
| Negociação | Empresa-governo Inter empresas | Busca de um cenário mais vantajoso do que o status quo | Melhorar a própria posição na mesa de negociação | Afetar percepções, redefinir o objetivo da negociação, ligar diferentes mesas de negociação | Persuasor |
| Relações públicas | Inter empresas Interpessoal | Busca dos interesses da organização ou do público | Ativamente colher oportunidades e reagir a ameaças | Comunicar, cooperar, gerenciar o problema, colher | Gerente de relações estratégicas |



RELISE

| | | | | | |
|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | | | informação, definir responsabilidades, abraçar a mudança e prever tendências | |
|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|--|

Fonte: Adaptação de Asquer (2012, p.14)

Sarfati (2012) reúne estudos de diversos autores sobre a importância da diplomacia corporativa como uma estratégia para as multinacionais em um mundo globalizado e com crescente integração. E exercer essa estratégia de uma forma que seja pensada para um todo e na integração, mas também com que consiga responder às demandas particulares de cada localidade, de forma a se encaixar em todo lugar possível, visto também que podem sofrer fortes regulações por parte do governo local (WESTERMANN-BEHAYLO; REHBEIN; FORT, 2015).

Sarfati (2006; 2007) elabora sobre as quatro dimensões da política externa corporativa que está diretamente ligada à diplomacia corporativa: Dimensão do mercado (como o mercado global impacta a empresa e gera valor); Dimensão de informação (as estratégias de comunicação em relação às demais dimensões); Dimensão do governo (como a interação com o governo gera valor para os envolvidos); Dimensão da sociedade (como a interação com a sociedade gera valor para os envolvidos).

Dentro desse contexto, são de grande relevância Waltz (1979) e Gilpin (1987, 2001) pois estes criaram teorias que ajudaram na base dessa estrutura e processo corporativo existente nos dias de hoje dentro das relações internacionais. Gilpin (1987) tem grande impacto mostrando a história das empresas e multinacionais, mostrando as dimensões dos impactos dessas instituições levando em consideração todo o desenvolvimento estrutural dentro das Relações Internacionais, conseqüentemente influenciando outras nações.



RELISE

Sarfati (2006) aponta a ligação intrínseca entre a diplomacia corporativa e a política externa corporativa, pois cabe ao diplomata corporativo promover uma vantajosa interação com os diversos *stakeholders* existentes.

A teoria dos *stakeholders* se encaixa nesse conceito de diplomacia corporativa uma vez que entende a importância da interação da empresa com os outros atores que podem beneficiá-la, e dessa forma também tem a responsabilidade de trazer à mesa algo de valor para os demais *stakeholders*. De forma simplificada, essa teoria trata da criação de valor e troca entre os envolvidos (FREEMAN, 2010).

Para entender o processo de negócios de uma empresa é preciso entender a relação desta com os empregados, a comunidade, os empresários, investidores e os governos a quem respondem. Os empregados participam do processo decisório da empresa, suas vidas dependem desta, e a relação entre empresa e empregado pode ser mediada por meio dos contratos. Os investidores ou financiadores têm parte da empresa, têm importância e influência nas decisões visto que suas vontades também têm que ser atendidas para que essa interação continue existindo entre ambos, por esta razão o estudo dos interesses desses atores direciona as ações da empresa, sendo considerado como uma estratégia para o processo de gestão (WILFRIED, 2018; ASQUER, 2012; FREEMAN, 2010).

Assim, o termo *stakeholders* pode ser entendido como grupos essenciais para existência da organização. Sem um estudo a respeito desses *stakeholders*, uma empresa é incapaz de traçar e implementar os objetivos necessários para sua sobrevivência quanto à organização. Esses objetivos devem ser balanceados de forma a não conflitar com nenhum dos *stakeholders* e serem divididos em econômicos e sociais (FREEMAN, 2010).

A teoria dos *stakeholders* pode ser associada ao modo como Sarfati (2006; 2007) enxerga a diplomacia corporativa já que ele deixa claro os impactos



RELISE

diretos e indiretos de atores não-estatais e estatais, assim como as EMNs, OINGs, ONGs, dentro das microunidades que completam um Estado nas suas quatro dimensões supracitadas, dando ainda mais enfoque na importância da política externa corporativa e o papel do diplomata corporativo para o êxito de uma empresa (WESTERMANN-BEHAYLO; REHBEIN; FORT, 2015; SARFATI, 2006).

A partir de Strange (2000) é possível analisar que na Diplomacia passou a ser necessária a separação de Diplomacia de governos nacionais da Diplomacia Corporativa, já que tal teria mais impacto no ambiente de mercado e de trabalho, possibilitando melhor evolução interna entre empresas e outras entidades, até mesmo com o governo. A evolução desse estudo se deu inicialmente por pesquisas levantadas sobre a parte da indústria e empresarial no mundo.

Dessa forma, Keohane e Nye (1971) afirmam que esses fatores das empresas multinacionais tendo impacto no sistema e na ordem internacional, começam a desenvolver um processo de um regime de comércio liberal com influência de organizações intergovernamentais internacionais.

A evolução da globalização, dinâmicas internacionais se transformaram ao longo dos anos, portanto as necessidades comerciais, comunicativas e econômicas passaram a ter mais importância e protagonismo, tais como o aumento de redes, o aumento da velocidade institucional e aumento da participação transnacional entre os autores (KEOHANE; NYE, 2001).

Dessa maneira trazendo à tona os assuntos voltados para ideias de competitividade entre os Estados no mercado internacional, análise de blocos econômicos poderosos, atuação de organizações não governamentais fora de seus territórios, cooperação multilateral em nível global e relações transnacionais e transgovernamentais.



O papel do diplomata corporativo seria mediar as relações da empresa com esses setores, tal qual age o diplomata clássico, porém mediando a relação entre países, assim essa prática tem intenção de explorar as oportunidades da empresa, proteger e fazer a manutenção da imagem e reputação, evitar conflitos e ajudar na estruturação da política interna e externa da empresa (ASQUER, 2012).

Sarfati (2006) descreve esse momento como o início do processo da Diplomacia Corporativa, onde as empresas e multinacionais começam a interagir cada vez mais com os governos, instituições organizacionais e outras empresas, surgindo um mercado cada vez mais dinâmico e influenciável. A partir dessa ideia, Keohane e Nye descrevem essa transição como sendo características importantes de atributos neoliberais, influenciando a ordem mundial.

Sarfati (2006) detalha como o Estado desempenha importante papel ao se relacionar com as multinacionais, e como essa interação pode ser benéfica para ambas as partes, como apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Jogo de Interesse entre Governo e Empresas por Sarfati.

| | Governo como Regulador | Governo como Árbitro | Governo como Jogador |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jogo Rede de Valor | Legisladores aprovam leis que são transformadas em regras pelos reguladores que afetam quem ganha o que no mercado. | Agências regulatórias decidem regras de aquisição e fusão e de competição. Tribunais julgam as empresas | Governos são clientes, fornecedores, competidores e complementadores das atividades das empresas |
| Jogo Interesse Público | Legisladores aprovam leis que são transformadas em regras pelos reguladores determinando onde e como as empresas podem atuar. | Órgãos governamentais decidem dar, ou não, certificações de segurança do trabalho, cumprimento de normas ambientais, etc. | Legisladores e reguladores perseguem agendas independentes buscando definir o interesse público e iniciar ou bloquear mudanças |

Fonte: Sarfati (2006)



RELISE

Portanto, com os desafios e competições em busca do domínio de mercado, as empresas e os governos entram em um modo de jogo. A descoberta de três tipos novos de governo que tentam se adequar às novas dinâmicas do estado mostra características como, um governo que irá trabalhar mais com a prática regulatória de leis afetando diretamente o mercado regulando diretamente o mercado e os interesses públicos, chamados de regulador.

O governo árbitro irá ter maior delegação a respeito de tomadas de decisão, tanto buscando viés maior ao público, envolvendo segurança de trabalho e tópicos de sustentabilidade diretamente interligados com suas regras. Por último, teremos a característica de um governo jogador, nos quais os governos são clientes, fornecedores e complementadores das atividades empresariais, deixando assim a questão legislativa mais independente e livre para questões do mercado (SARFATI, 2006).

Assim, é possível observar e analisar os tipos de governos e suas influências nas dinâmicas das empresas multinacionais, impactando não só a população local e sua economia, mas todo um sistema internacional, voltado para uma dinâmica econômica e política. Os interesses do governo impactam diretamente os interesses de outras multinacionais, seu público e até mesmo de outras organizações, sendo elas nacionais ou internacionais.

METODOLOGIA

O presente trabalho é descritivo de natureza qualitativa e teve como base um estudo de caso, focando-se em uma análise profunda aplicada a uma instituição existente, complementada por um arcabouço teórico revisado na bibliografia sobre o tema, assim foi possível relacionar a teoria com a realidade apresentada (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016).

A multinacional analisada foi fundada originalmente na Suíça, atuando em diversos ramos como alimentos, petroquímico e infraestrutura; sendo líder



RELISE

global em produção de embalagens para diversos setores como o farmacêutico, alimentício, de cuidados de higiene, entre outros. Possui filiais em mais de 40 países e mais de 40.000 colaboradores mundialmente. Contando com atenção especial para a sustentabilidade de seu produto, a empresa demonstra cuidado com as regiões em que está inserida, apresentando diversas estratégias e práticas voltadas para sustentabilidade. Foram investigados os detalhes do formato da Diplomacia Corporativa da mesma empresa em Wisconsin, EUA e comparando com os dados informados da empresa de Parnamirim, Rio Grande do Norte.

Nas filiais trabalhadas neste estudo, Wisconsin e do Rio Grande do Norte, coletou-se dados que mostram que ambas são consideravelmente participativas em sua comunidade, porém em escalas diferentes, visto que em WI alcançam quase 5.000 empregos diretos, e no RN cerca de 250.

A empresa possui mais de dez filiais no Brasil e tem parcerias com grandes outras empresas e fornecedores. Já nos EUA, está espalhada por 37 localidades. No RN especificamente ela não possui concorrência para a produção de tubos laminados, se apresentando como principal opção de fornecedor de grande porte na localidade. A empresa atualmente é responsável por 250 empregos diretos, fora os terceirizados e empregos indiretos que acabam surgindo na região. Já no estado do Wisconsin, a empresa oferece um total de 500 empregos diretos.

A forma de coleta de dados utilizada foi um roteiro de uma entrevista semiestruturada produzida e guiada com base em diretrizes dentro dos tópicos de Diplomacia Corporativa segundo Sarfati (2007) e Asquer (2012) e na teoria dos *stakeholders* por Freeman (2010), nos quais os representantes de cada empresa tiveram a oportunidade de agregar na pesquisa suas respectivas unidades e países, explorando também os subtemas como a política externa empresarial, o papel do governo, da sociedade, e de outros atores externos.



RELISE

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dentro de aspectos empresariais, sociais e governamentais estabelecidos por ambas filiais da empresa entrevistada, percebe-se algumas características específicas de cada uma. As perguntas foram divididas por categorias base, para que no momento de análise facilitasse o desenvolvimento dos aspectos necessários; dessa maneira, as empresas são analisadas através das dimensões Governamental, Organizacional, Socioeconômica e Política.

Quadro 3 - Comparação entre a filial de Wisconsin e a do Rio Grande do Norte.

| | Filial de Wisconsin | Filial do RN |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Dimensão do governo | Baixa interação com o governo | Baixa interação com o governo |
| Dimensão da informação | Quantidade satisfatória e ampla de estratégias de comunicação | Estratégias limitadas. |
| Dimensão do mercado | Grande impacto. | Pouco impacto. |
| Dimensão da sociedade | Grande interação e impacto na sociedade. | Média interação e baixo impacto na sociedade. |

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

O processo de interdependência complexa que antes foi criado por Keohane e Nye (2001), dentro de uma ordem mundial mais realista, precisou ser adaptado a um mundo cada vez mais liberal, de modo que se encontram novos atores nas relações internacionais fora do Estado. Freeman (2010) e sua teoria dos *stakeholders* tomam lugar no sistema internacional, onde na procura de ganhos multilaterais, se adere a atores multilaterais.

A partir dessa percepção foi desenvolvida a entrevista para os questionamentos de atores estatais em ambas localidades, para ações corporativas que possam afetar o público interno e externo e por últimas influências organizacionais que possam também impactar as respectivas empresas e áreas.



RELISE

Nas gestões analisadas, dentro do aspecto Governamental, é perceptível em ambas localizações, tanto no Rio Grande do Norte quanto em Wisconsin, há uma ausência de incentivo e atenção por parte do governo. No relacionamento entre instituição privada e governo, poderia haver ganho mútuo no processo de industrialização do mercado, entretanto, observa-se uma desvantagem para o lado da empresa. Em contrapartida, observou-se incentivos em ambientes sociais, educacionais, históricos e artísticos, fora a ideia de sustentabilidade que tende a ter um viés positivo para a sociedade, buscando melhorias para as futuras gerações.

A quase inexistente interação entre governo e empresa no RN pode indicar um desinteresse do estado por receber e dedicar um setor que lide com essas multinacionais para que exista um benefício mútuo. Visto que é uma dimensão considerável de impacto, especialmente regionalmente, onde se cria um ecossistema ao redor desta multinacional, seria interessante um acompanhamento dessa multinacional e uma prospecção conjunta de interesses para que se possa inovar e tirar o máximo proveito do cenário existente.

A empresa situada em Wisconsin nos EUA, possui algumas semelhanças e diferenças, com base nos dados colhidos na entrevista semiestruturada com o representante da empresa. O representante menciona que o relacionamento da empresa com o estado é normal, nada extraordinário, mas menciona que pelo estado norte americano possuir uma alta taxa de impostos isso acaba afetando o investimento estrangeiro direto.

De maneira geral, o estado e entidades locais cobram taxas muito altas para um capital de investimento normalmente acima de um milhão de dólares, não mostram interesse em dar incentivos a empresas e nem investir no setor por parte pública governamental. Por outro lado, a empresa é grata pelo governo ter um histórico de uma boa educação de base, formando assim profissionais



RELISE

capazes que fazem a diferença na construção da empresa no qual possuem na comunidade local cinco mil colaboradores.

Além de seus colaboradores, eles ainda possuem um programa para jovens aprendizes, principalmente na parte técnica e tem também um programa para engenheiros universitários dentro da empresa.

O segundo aspecto analisado dentro da entrevista semiestruturada foram os métodos Organizacionais, como ocorre esse processo decisório interno da empresa, quem são os atores que impactam essas decisões e como fatores externos condicionam essa tomada de decisão. Notou-se um contraste entre ambas filiais, onde a do RN mantém uma relação entre funcionários e líderes mais restrita, enquanto a de Wisconsin conta com maior participação dos funcionários para a formulação da política interna.

Como articulado por Freeman (2010), essa interação entre funcionários e empresas pode ser direcionada para criar valor, que no caso seria mais engajamento e vontade dos trabalhadores em 'vestir a camisa' da empresa, despertar nesses funcionários o interesse não só pessoal (trabalhar e receber o salário), mas também o coletivo (melhorar seu local de trabalho e crescer junto com a empresa).

O seguinte ponto a ser analisado é no âmbito externo. Se internamente os funcionários e suas capacidades impactam a empresa, externamente a população local também é extremamente importante, pois não só representam a possível clientela, como também possíveis novos funcionários.

Novamente, a filial de Wisconsin aparenta ter um impacto maior na sociedade, visto que ela possui mais de uma base no estado, enquanto a única no RN se localiza em Parnamirim. É possível relacionar sua maior interação com a sociedade com o fato dela estar mais desenvolvida no estado de Wisconsin do que no RN, tendo gerado quase 5.000 empregos até o momento, um contraste com a filial do RN com 250 empregos diretos.



RELISE

A empresa afirma garantir 5% das vagas para aprendizes, segundo a legislação local, e atualmente conta com 11 deles, além de promover uma capacitação para eles e estagiários e uma visita técnica para instituições interessadas no processo produtivo da fábrica. Apesar de que, a tomada de decisão fica restrita aos gestores e não inclui os funcionários no presente. Possui boa interação com a população local, participando e realizando projetos sociais quando possível, e afirma que ao longo dos anos o processo organizacional da empresa foi se adaptando de acordo com a cultura local, desse modo, não havendo choque cultural.

O representante também informou que existe certo contato da empresa com outras empresas do setor, fornecedores e com aquelas que participam do mesmo sindicato. No entanto, não conta com uma participação ativa dos investidores no processo de formação de políticas empresariais, visto que não existe tanta interação entre líderes e investidores.

No que diz respeito a projetos sociais, ambas afirmam engajar e promovê-los, mas em dimensões diferentes. A filial do RN não mencionou um campo vasto de investimento na comunidade, mas participa de projetos sociais, já a de WI contribui com cerca de 2 milhões de dólares anualmente para a comunidade, além de programas de capacitação. O que podemos tirar disso é que essas ações impactam a dimensão da sociedade, bem como a dimensão da informação, pois divulga e promove a comunicação da empresa diretamente com a população, já que eles não se utilizam da mídia local para chegar a essas pessoas.

Visto essa diferença de dimensão entre ambas as filiais, se explica o fato da WI ter mais investidores que a do RN e de manterem frequente contato com estes por meio de conferências, apresentações e ligações trimestrais. O representante da filial de WI afirma que esses investidores têm impacto no



RELISE

processo decisório, em contraste no RN afirma não se ter reuniões com investidores, ou impacto nas decisões.

As relações empresariais dentro do setor se tornam mais competitivas do que cooperativas por conta de leis que protegem a confiabilidade e repercussão de informação para parceiros externos. Foi questionado se por se tratar de uma empresa que se originou na Suíça, se houve algum impacto cultural dentro da empresa, a resposta para esse questionamento foi que não existiu nenhum impacto diante o processo de internacionalização.

O setor de investimentos nos EUA, tanto por conta da cultura local que incentiva a cultura empresarial, é algo muito forte e relevante, nos quais seus investidores estão sempre presentes acompanhando os processos da empresa, semestralmente, por meio de ligações, apresentações e conferências com o banco. O principal documento para documentar, informar e mostrar os resultados finais de seus investidores e até mesmo os consumidores conscientes que têm interesse em saber melhor sobre a empresa, o anuário informa detalhadamente questões financeiras e os objetivos da empresa.

Um dos objetivos em destaque nos últimos anos é a questão da sustentabilidade em pauta, inovação e juntamente com a ideia de cooperação da empresa espalhada pelo mundo nos dias atuais. A prática de sustentabilidade e cooperação é o que tem também chamado atenção da empresa no setor social no qual eles desenvolveram o setor *cares* da empresa que faz uma doação de US\$2 milhões para instituições educacionais, necessidades básicas, e investimentos em cultura e arte na região de Wisconsin.

CONCLUSÃO

O estudo de caso se deu pelas análises do modelo de Sarfati (2006; 2007) sobre Diplomacia Corporativa e tendo como pauta a ideia de Freeman (2011) na teoria dos *stakeholders*. Levou-se em consideração as mudanças



RELISE

ocorridas na ordem mundial, afetando as dinâmicas dos Estados em relação à liderança, estratégia e mercado. Devido estes aspectos observou a saída de um mundo com viés neorrealista para um mundo neoliberal, esse processo se deu pela necessidade de adaptação das nações ao novo mercado e as novas comunicações.

O trabalho obteve resultados que mostram as filiais se comportando de maneiras distintas, sendo a filial americana muito mais voltada para atividades de diplomacia corporativa, enquanto a filial potiguar concentra-se em elementos básicos, sem grandes interações com a população. Observa-se também que o impacto da política empresarial local, reflete na visão global da empresa e também em tomadas de decisões políticas locais. Assim, é possível prever que esse diferença de atuação entre as empresas deve permanecer considerável.

O trabalho também buscou mostrar a importância de um profissional de Diplomacia Corporativa dentro das empresas multinacionais em específico para analisar esses detalhes de relacionamento internos e externos, nos quais, atualmente tendem a ser divididos em setores distintos dentro da empresa.

A execução deste trabalho teve algumas dificuldades pelo tema ainda ser algo relativamente novo de maneira prática dentro das empresas, o que acaba limitando o acesso às informações necessárias e a comunicação interna e externa da empresa. Além disso, o fato de os pesquisadores terem um contato limitado com as empresas e estarem distantes impactou a coleta de informações.

Torna-se essencial para trabalhos futuros, o contato com pessoas do mesmo setor das empresas, principalmente se forem de localidades e/ou empresas distintas. Sugere-se levar em consideração as culturas locais, cultura empresarial e o impacto das mesmas sobre as comunidades.

As condições políticas instaladas nos pensamentos da população tenderão a buscar melhorias para seus locais de trabalho dentro de ambientes que também causam impacto nas empresas como o governo e organizações



RELISE

158

não estatais. Dessa forma sugere-se que para uma melhor dinâmica dentro da Diplomacia Corporativa Internacional, as multinacionais busquem um forte elo com seus colaboradores, tornando as empresas cada vez mais adaptadas para a maximização de ganhos para todos os envolvidos e afetados.

Nesse sentido, resgata-se a ideia de Waltz (1979) a respeito da hegemonia populacional, o que irá restaurar a ideia de nação buscando de forma inconsciente uma cooperação para suas comunidades, tendo assim impactos diretos e indiretos nas empresas, nas escolhas de seus líderes, nos Estados e em organizações internacionais que buscam o bem comum dentro do sistema internacional.

REFERÊNCIAS

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

BARBOSA, J; ANTAS, A. **Regionalização e Planejamento no Rio Grande do Norte.** > <https://journals.openedition.org/confins/12363> > 2017.

BIEBRICHER, THOMAS. **The Political Theory of Neoliberalism.** Stanford: Stanford University Press; 2018.

EGEA; M. A.; PARRA-MEROÑO, M. C.; WANDOSELL, G. **Corporate Diplomacy Strategy and Instruments; With a Discussion about “Corporate Diplomacy and Cyclical Dynamics of Open Innovation”.** Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, v. 6, n. 3 p. 1-20, 2020.

FREEMAN, Edward Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan L. Parmar, Simone de Colle. **Stakeholder Theory: The State of the Art.** 2010.

GILPIN, R., **Global Political Economy: Understanding the International Economic Order.** Princeton University Press, Princeton, NJ. 2001

GILPIN, R., **The Political Economy of International Relations.** Princeton University Press, Princeton, NJ. 1987

HANSON, Andrew. **Wisconsin’s Economy: A Comparative Study.** 2011



RELISE

159

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

KEOHANE, R. and NYE, J.S. **Transnational Relations and World Politics**. Cambridge University Press, Cambridge, 1971

KEOHANE, R., and NYE, J.S., **Power and Interdependence**. Harper Collins, NY, 2001

KEOHANE, R., O, “**The Theory of Hegemonic Stability and Changes in International Economic Regimes**”, in C. Fred Bergsten (ed.), *The Future of International Economic Order: An Agenda for Research*, Heath, MA. 1980.

RENSI, J. S.; COSTA, J. F. JR.; FREITAS, L. R. M.; ARAÚJO, M. D.; COSTA, M. C. **Diplomacia Corporativa, Paradiplomacia e o Papel das Incubadoras de Empresas: Um Estudo No Estado do Rio Grande do Norte – Brasil**. RICRI, v. 9, n. 18, p. 61-83, 2022.

RODRIGUES, M. G; COSTA, F. J. P. DA. **Qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 4, n. 1, p. 144–154, 14

SARFATI, G., **Teorias de Relações Internacionais**. Editora Saraiva. São Paulo. 2005.

SARFATI, Gilberto. **Manual de diplomacia corporativa: a construção das relações internacionais da empresa**. São Paulo: Atlas, 2007.

SARFATI, Gilberto. **O Terceiro Xadrez: Como as Empresas Multinacionais Negociam nas Relações Econômicas Internacionais**. 2006.

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

SILVA, A. C. F. **Diplomacia empresarial: conceito e inserção das multinacionais nas relações internacionais**. 2016. 61 f. Monografia (Graduação). Faculdade de Ciências Jurídicas e Ciências Sociais. Centro Universitário de Brasília. Brasília. 2016.

STRANGE, S. Rival States, **Rival Firms: Competing for World Market Shares**. Cambridge University Press, Cambridge, MA. 1991.



RELISE

160

WALTZ, K. **Theory of International Politics**. Addison-Wesley, Reading. 1979

WESTERMANN-BEHAYLO, M. K., REHBEIN, K., & FORT, T. **Enhancing the Concept of Corporate Diplomacy: Encompassing Political Corporate Social Responsibility, International Relations, And Peace Through Commerce**. *Academy of Management Perspectives*, v. 29, n. 4, p. 387–404, 2015.

WILFRIED, B, **Corporate diplomacy as global management**. *International Journal of Diplomacy and Economy*, v. 4, n. 2, p. 107-138, 2018.