

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIELA BUZZULINI PRIOSTE

Diplomacia Corporativa: um estudo de caso em um grupo
internacional de comunicação digital

São Paulo

2015

DANIELA BUZZULINI PRIOSTE

Diplomacia Corporativa: um estudo de caso em um grupo

internacional de comunicação digital

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como um dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração geral

Orientador: Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva

Versão Corrigida

(versão final original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Prioste, Daniela Buzzulini

Diplomacia Corporativa: um estudo de caso em um grupo internacional de comunicação digital / Daniela Buzzulini Prioste. – São Paulo, 2015.
171 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: Fábio Lotti Oliva.

1. Diplomacia 2. Diplomacia corporativa 3. Diplomacia empresarial
4. Internacionalização de empresas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 327.2

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos grandes amigos que fiz na FEA ao longo da duração do mestrado, incluindo professores e colegas de classe, pela atenção que dedicaram a mim e pela troca de experiências.

Ao meu orientador Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva, pela oportunidade que tive de desenvolver um trabalho sobre diplomacia e também por sua atenção, paciência e dedicação durante todo o curso.

Aos meus pais e irmãos pelo apoio e compreensão.

A todos os entrevistados que contribuíram para esta pesquisa, em especial ao Embaixador Rubens Ricupero, a José Augusto Corrêa, a Ricardo Sennes e ao Embaixador Rubens Barbosa por terem me recebido pessoalmente e terem compartilhado suas ricas experiências e cedido um tempo precioso para esta colaboração, e aos executivos do grupo fullDigi por disponibilizarem as informações para o estudo de caso.

RESUMO

Prioste, Daniela Buzzulini (2015). Diplomacia Corporativa: um estudo de caso em um grupo internacional de comunicação digital. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

O ambiente dos negócios causa influência nas corporações. Entender e se antecipar a eventuais problemas e oportunidades que possam surgir do ambiente complexo no qual elas estão inseridas exige competências de alguns profissionais. Trabalhando em prol da boa reputação, da atração de investimento e da inserção internacional da organização que representam estão os diplomatas corporativos ou diplomatas empresariais. De acordo com esta pesquisa, eles são uma ferramenta que auxilia na estratégia da empresa. O estudo de caso foi realizado no Grupo fullDigi de comunicação digital. Investigando essa instituição, foi possível mapear características da diplomacia corporativa. Conjuntamente, um estudo descritivo e exploratório responde à pergunta que norteia esta dissertação: qual o papel da Diplomacia Corporativa nos negócios internacionais? Por meio da análise ambiental e da teoria dos stakeholders, detectou-se os fatores que devem ser levados em consideração na diplomacia das empresas. O referencial teórico sobre estrutura organizacional ajuda a identificar os níveis hierárquicos desses executivos, bem como suas relações e comunicação com os ambientes interno e externo. Também explicam-se os novos papéis da diplomacia – que vem se redefinindo para acompanhar a complexidade das novas relações entre países, governos e empresas –, além das teorias sobre internacionalização de empresas e advocacy, atividades que necessitam da atuação de tais profissionais. Como método de pesquisa adotou-se a abordagem qualitativa e a coleta de dados baseada em entrevistas com executivos da fullDigi, com especialistas em Diplomacia Corporativa e ainda com membros de associações profissionais e comerciais, além da coleta de dados secundários. A proposição teórica foi utilizada para a análise dos dados coletados. Dentre os principais resultados da pesquisa, foi observado que a oportunidade ou a necessidade de buscar por mercados internacionais, que a atuação em um ambiente muito regulado ou em um setor novo ou em constante mudança e que a preocupação com a imagem, com a reputação da empresa e com os stakeholders, são alguns dos papéis da Diplomacia Corporativa.

Palavras-chave: Diplomacia, Diplomacia corporativa, Diplomacia empresarial e Internacionalização de empresas.

ABSTRACT

Prioste, Daniela Buzzulini (2015). Corporate Diplomacy: a case study of an international digital communication group. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

The business environment influences corporations. Understand and anticipate possible problems and opportunities that may arise from the complex environment in which they operate requires competencies of some professionals. Acting for the good reputation, for the investment attraction and for the international insertion of the organization they represent, there are the corporate diplomats. According to this research, they are a tool that helps with the company's strategy. The case study was conducted in fullDigi Group of digital communication. By investigating this institution, it was possible to map characteristics of the corporate diplomacy. Along with, a descriptive and exploratory study answers the question that guides this dissertation: What is the role of the corporate diplomacy in the international business? Through environmental analysis and the theory of stakeholders, it was found the factors that must be taken into account in the diplomacy of the companies. The theoretical framework of organizational structure helps to identify hierarchical levels of these executives as well as their relationships and communication with the internal and external environments. The new roles of diplomacy - that has been redefining to accompany the complexity of the new relations between countries, governments and companies – are also explained in addition to the theories of internationalization of companies and advocacy, activities that require the performance of these professionals. As a research method, the qualitative approach was adopted and the data were collected based on interviews with fullDigi executives, with corporate diplomacy experts and with members of professional and trade associations, as well as secondary data collection. The theoretical proposition was used for data analysis. Among the key findings of the survey, it was observed that the opportunity or the need to seek for international markets, the operation in a much regulated environment or in a new or constantly changing sector, or the concern with the image and the reputation of the company and its stakeholders, are some of the roles of the Corporate Diplomacy.

Keywords: Diplomacy. Corporate diplomacy. Internationalization.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Modelo de Porter (1979)	22
Figura 2 – Agentes da Diplomacia Corporativa mencionados na literatura.....	46
Figura 3 – Os seis elementos da Diplomacia Corporativa.	48
Figura 5 – Departamentalização Mista (projetos, funcional e territorial)	68
Figura 6 – Modelo conceitual de pesquisa.	83
Quadro 1 – Agentes envolvidos na Diplomacia Corporativa, segundo os especialistas	92
Figura 7: Análise SWOT da fullDigi.....	95
Quadro 2: Agentes da Diplomacia Corporativa na fullDigi	104
Quadro 3 – Agentes envolvidos na Diplomacia Corporativa na fullDigi.....	105
Quadro 4 – Funções da Diplomacia Corporativa, segundo os especialistas em DC	115
Figura 8 - Estrutura Organizacional da fullDigi	120
Figura 9 – Organograma linear da fullDigi	123
Quadro 5 – Funções da Diplomacia Corporativa de acordo com o estudo de caso	124
Quadro 6 – Barreiras para a atuação da Diplomacia Corporativa, segundo os especialistas .	140
Quadro 7 – Barreiras para a atuação da Diplomacia Corporativa de acordo com o estudo de caso	142
Quadro 8 – Agentes envolvidos na Diplomacia Corporativa	143
Quadro 9 – Funções da Diplomacia Corporativa	144
Quadro 10 – Barreiras para a atuação da Diplomacia Corporativa	144

Quadro 11 – Executivos entrevistados	165
--	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo da análise ambiental	27
Tabela 2 – Teorias para a identificação dos stakeholders:	28
Tabela 3 – Características dos tipos de diplomacia.....	42
Tabela 4 –Principais barreiras para a atuação da DC	53
Tabela 5 – Organograma Linear	69
Tabela 6 – Contribuições para a pesquisa	77
Tabela 7 – Variáveis e indicadores.....	79
Tabela 8 – Validação da pesquisa.....	84
Tabela 9 - Análise ambiental da fullDigi.....	98
Tabela 10: Teorias dos stakeholders e as relações entre o Grupo Digi e a FullSIX.....	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DC	Diplomacia Corporativa ou Empresarial
EMNs	Empresas Multinacionais
IED	Investimento Estrangeiro Direto
MOU	Memorandum of Understanding
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PNB	Produto Nacional Bruto
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Definição da situação problema	14
1.2 Objetivos da pesquisa	15
1.3 Delimitações do estudo	16
1.4 Justificativa	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1. Análise ambiental	19
2.2. Teoria dos stakeholders.....	28
2.3. Diplomacia.....	33
2.4. Internacionalização de empresas	56
2.5. Advocacy e o poder de influência de alguns atores	60
2.6. Estrutura organizacional	64
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	71
3.1. Abordagem da pesquisa	71
3.2. Método de pesquisa	72
3.3. Seleção do estudo de caso.....	74
3.4. Coleta e fonte de dados.....	75
3.5. Protocolo de pesquisa	77
3.6. Variáveis e Indicadores.....	78

3.7. Análise dos dados.....	82
3.8. Modelo conceitual da pesquisa	83
3.9. Validação do trabalho de pesquisa	84
3.10. Limitações da pesquisa.....	85
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	86
4.1 Apresentação da fullDigi.....	86
4.2. Análise do caso	87
4.3. Síntese dos principais resultados.....	143
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	146
REFERÊNCIAS	148
APÊNDICE	154

1 INTRODUÇÃO

As mudanças na economia internacional alteraram as relações entre os estados e as multinacionais e deram suporte ao crescimento de novas formas de diplomacia na arena internacional (Strange, 2003). A Diplomacia Corporativa é um processo pelo qual as corporações pretendem ser reconhecidas como representantes de algo que deve ser um conceito ou um país ou seus valores relacionados.

Mapear oportunidades em outros continentes, consolidar negócios, implementar políticas governamentais e estratégias a fim de trazer vantagens competitivas para os negócios e para o país são os papéis do profissional da Diplomacia Corporativa – o diplomata corporativo ou empresarial. Saber como lidar com governos, com a sociedade, com a imagem da empresa e com aspectos políticos e culturais exige habilidades que costumam ser raras de se encontrar.

Entender o ambiente no qual uma empresa está inserida, detectar problemas antes que eles afetem toda a companhia e seus stakeholders, influenciar políticas públicas e atuar junto aos órgãos reguladores são tarefas que envolvem diversas habilidades. Fatores culturais, políticos e de mercado, muitas vezes desconhecidos pelos profissionais, podem alterar ou determinar a estratégia das companhias.

É essencial criar uma adaptação dos valores da corporação aos valores da sociedade, caso a empresa pretenda ter uma relação mutuamente vantajosa com seus stakeholders-chave. Então, a Diplomacia Corporativa torna-se um processo de compromisso com a sociedade e, em particular, com instituições públicas, cujo grande valor adicionado à corporação é um maior grau de legitimidade ou de licença para operar, o que melhora seu poder em um sistema social (Ordeix-Rigo e Duarte, 2009).

A Diplomacia Empresarial se apresenta como uma das formas de internacionalização das empresas brasileiras, para que essas passem a ser protagonistas efetivas no cenário internacional (Schwarz e Sacchi, 2005).

Presume-se que as multinacionais saibam que estão agora, por meio de suas estratégias em escolher países-hóspedes como parceiros, tendo muita influência no desenvolvimento da

economia política global e que sua influência vai continuar crescendo nesse sentido (Strange, 2003). Cabe a cada setor, por meio de algumas de suas atividades ou, mais amplamente de diplomacia empresarial, promover e tomar partido na conquista de novos mercados e de credibilidade para seus produtos, o que, inevitavelmente, trará a melhoria da imagem do Brasil no mundo e, principalmente, o crescimento do país sustentado mediante atividades comerciais (Schwarz e Sacchi, 2005).

Este estudo faz uso da Diplomacia Corporativa como uma ferramenta para auxiliar na estratégia da empresa em lidar com as variáveis do ambiente externo. O profissional da DC conecta culturas, estabelece intercâmbios – entre iniciativas nacionais e internacionais – que compartilham objetivos comuns e, muitas vezes, representam empresas que têm faturamento maior do que o PIB de alguns países e maior poder de influência do que muitas cidades, estados e nações.

A estrutura deste trabalho está dividida em seis capítulos principais: o primeiro contém a introdução, que insere o leitor no contexto da Diplomacia Corporativa e da importância em se analisar o ambiente no qual as empresas estão inseridas; após esse, segue a parte relacionada à definição da situação problema, aos objetivos e justificativas. No próximo, está o referencial teórico, que contempla estudos acadêmicos sobre a análise ambiental, a teoria dos stakeholders, a diplomacia em seus diversos aspectos e formas, a internacionalização de empresas e o advocacy, além da estrutura organizacional. Os próximos capítulos contêm a metodologia, a análise dos resultados, as considerações finais e, por fim, as referências e apêndices.

A partir deste ponto do estudo serão usados somente os termos Diplomacia Corporativa e diplomata corporativo ou sua forma abreviada (DC), optando-se por não utilizar o termo Diplomacia Empresarial, como também é conhecida.

1.1 Definição da situação problema

Este capítulo apresenta o problema de pesquisa que norteia o desenvolvimento deste trabalho. Para o objetivo proposto, a produção acadêmica é representada pela amostra de artigos, teses e

livros de autores-referência, que foram selecionados e analisados especificamente para este estudo. Assim, esta pesquisa apresenta o seguinte problema: qual o papel da Diplomacia Corporativa nos negócios internacionais?

Espera-se que a questão proposta, que foi selecionada, analisada e será apresentada nos capítulos seguintes, seja respondida com a produção acadêmica (em forma de artigos, teses e capítulos de livros), bem como a partir da opinião de especialistas em diplomacia corporativa, com a realização de um estudo de caso e com entrevistas com executivos de associações profissionais e comerciais.

1.2 Objetivos da pesquisa

Partindo da definição do problema de pesquisa, o objetivo geral do trabalho consiste em identificar qual o papel da Diplomacia Corporativa nos negócios internacionais. Na intenção de encontrar respostas para esse objetivo que rege este estudo, declaram-se três os objetivos específicos:

- 1- Identificar os agentes envolvidos na diplomacia corporativa;
- 2- Apresentar as funções da diplomacia corporativa;
- 3- Identificar as barreiras para a atuação da diplomacia corporativa.

Para suportar a pesquisa, a revisão da literatura inclui: análise ambiental, teoria dos stakeholders, diplomacia (definições e papéis), advocacy e estrutura organizacional.

O objetivo é de realizar um estudo exploratório sobre a atuação dos diplomatas corporativos no contexto da atuação internacional e nacional. Optou-se pelo estudo de caso, que ajudará na análise detalhada sobre esse profissional com atuação pouco conhecida nos meios empresarial e acadêmico.

Levando-se em consideração a experiência e a opinião de especialistas brasileiros no assunto, e analisando-se algumas instituições de fomento à internacionalização e de representação do setor junto a órgãos públicos, e um grupo de comunicação digital, que tem interação (direta ou indiretamente) com essas instituições citadas, será possível explorar o papel desses diplomatas

nos âmbitos político, cultural, financeiro e social. O estudo de caso foi realizado no Grupo fullDigi, fruto de uma parceria entre o Grupo FullSIX da Itália e o Grupo Digi do Brasil, duas empresas líderes de seus mercados em comunicação digital.

1.3 Delimitações do estudo

Este trabalho tem como foco a Diplomacia Corporativa exclusivamente. Não serão objeto de estudo as relações com investidores, relações internacionais, relações institucionais e nem relações governamentais.

Os temas citados também não constam como objeto de comparação com a diplomacia corporativa, visto que por meio de uma pesquisa feita nas plataformas Scopus, ProQuest, Web of Science e Ebsco não foram achadas referências acadêmicas que abordassem as diferenças ou as semelhanças entre a diplomacia corporativa com cada um deles.

1.4 Justificativa

A escolha deste tema é decorrente da necessidade de identificar como as empresas brasileiras, que desejam atuar fora do país ou que já têm atividades internacionais, lidam com questões que envolvem a promoção de suas atividades no exterior, não dependendo, exclusivamente, do Ministério das Relações Exteriores e de outros órgãos governamentais.

Também deseja-se detectar por quais meios as empresas interagem com órgãos reguladores ou com aqueles com influência na definição de políticas públicas que afetam ou podem afetar os seus negócios, e também como lidam com seus diversos stakeholders e ambiente no momento de definição de suas estratégias.

A proposta de analisar a Diplomacia Corporativa pode contribuir para a literatura devido à abrangência apresentada pelo conceito, já que engloba diversos tipos de negociação, seja com outras empresas ou com governos, que podem afetar, direta ou indiretamente, as sociedades nacional e internacional. Além disso, o estudo também demonstra que um profissional ou uma área dedicada à Diplomacia Corporativa pode ajudar na mitigação de crises.

R. Sennes (entrevista, 19 de fevereiro, 2015) vê a Diplomacia Corporativa como parte da estratégia das empresas. Pelo fato de não existir um mercado puro em que a atuação seja simplesmente entre empresas e que nesse mercado atuam atores econômicos e não econômicos, atores políticos, sociais, culturais, internacionais, etc., ao entender que a empresa atua nesse ambiente, todo o conjunto de questões vinculadas à diplomacia, começa a ganhar sentido estratégico. Essa visão concorda com a de Jesus (2013), pois considera os stakeholders como parte fundamental da interação com os diplomatas corporativos e, conseqüentemente, que eles devem atender às expectativas desses atores.

No caso do Brasil, até mais que nos países de capitalismo maduro, a Diplomacia Corporativa é ainda mais essencial porque aqui a dependência do Estado é muito grande, tanto para o bem, quanto para o mal. Não que ela não exista em países como Estados Unidos, Suíça e Alemanha, mas aqui essa dependência é mais acentuada. Em nosso país, de certa forma, é mais justificada (a Diplomacia Corporativa) do que em outros países. (R. Ricupero, entrevista, 5 de fevereiro, 2015)

A expectativa da pesquisadora é de que os resultados deste trabalho sejam relevantes para o avanço do conhecimento acadêmico, que contribuam para a reflexão sobre o tema, além de serem úteis para os executivos responsáveis pela estratégia das empresas. A contribuição poderá servir de apoio às empresas nos seus processos de internacionalização, em suas relações com os governos, cortes e agências reguladoras nacionais e internacionais, bem como com seus diversos stakeholders, trazendo, assim, possíveis benefícios para as companhias e para a sociedade.

A originalidade do estudo encontra-se no desenvolvimento do tema Diplomacia Corporativa que tradicionalmente não é tratada na definição da estratégia da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo de referencial teórico tem se o propósito de apresentar os principais conceitos encontrados em produções acadêmicas relacionados à Diplomacia Corporativa, de uma forma que se fundamentem as análises dos resultados e se atendam aos objetivos propostos neste estudo.

Partiu-se da análise ambiental e da teoria dos stakeholders como uma forma de demonstrar a importância de se levar em consideração o ambiente em que as empresas estão envolvidas e de se analisar o papel dos diversos atores, internos e externos, que podem influenciar o ambiente de negócios de uma corporação, fazendo com que seus resultados possam ser alterados repentinamente, caso a estratégia não os tenha levado em consideração no momento oportuno.

A parte que se refere à diplomacia tem como objetivo esclarecer os diversos papéis relacionados à essa atividade, partindo-se da diplomacia tradicional, que representa os países em suas diversas atividades relacionadas ao ambiente internacional, e também a mais conhecida no ambiente de negócios e acadêmico, chegando-se ao surgimento de novos tipos de diplomacia praticadas por atores não relacionados aos governos, como é o caso da Diplomacia Corporativa.

Depois de mencionados os papéis dessa função, os próximos blocos deste capítulo, internacionalização de empresas e advocacy, têm como objetivo trazer mais detalhes sobre suas atividades, incluindo-se as barreiras para sua atuação.

Por fim, o bloco de Estrutura Organizacional tem como propósito analisar como a diplomacia está inserida em uma organização, como se dão sua hierarquia, suas relações e sua comunicação, identificando-se também suas funções e barreiras.

2.1. Análise ambiental

O ambiente exerce inúmeras influências em uma organização e, segundo Hannan e Freeman (1977), os gestores mais bem-sucedidos são aqueles que conseguem absorver os impactos negativos desse ambiente de uma forma branda ou aqueles que são capazes de fazer ajustes que requerem um mínimo de abalo na estrutura da empresa.

Ackoff (1974) comenta que, no passado, havia uma tendência de achar que as corporações, as instituições sociais e as sociedades eram sistemas autônomos e fechados, e que tinham o poder de definir seus objetivos sem considerar o ambiente externo, mas sabia-se também que nenhuma empresa ou sociedade era completamente independente do ambiente, embora pudessem ser.

O desafio de compreender, e de saber como lidar com as forças ambientais, atinge as empresas de todos os segmentos e tamanhos. A análise do ambiente vem sendo levada em consideração na definição da estratégia das empresas e, com o passar do tempo, os gestores e acadêmicos percebem ainda mais a necessidade de se aprofundar nessa análise.

Quando se faz uma análise detalhada do ambiente externo e quando as ações são planejadas e sugeridas baseadas nessas análises, é possível fazer com que a empresa possa ser mais independente do ambiente externo como afirmou Ackoff (1974).

Segundo Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2010), que propõem a formulação da estratégia em dez escolas, sendo uma delas a ambiental, nenhuma organização enfrenta sempre um ambiente generoso, complexo, hostil ou dinâmico. Há, geralmente, uma alteração dessas fases e isso depende do mercado, da tecnologia explorada ou da preferência de seus consumidores, e isso tudo implica que os responsáveis pela estratégia tenham sempre em mãos informações detalhadas, incluindo tempo, aplicação e conceito.

Algumas das premissas apontadas por Mintzberg et al. (2010) na escola ambiental são:

- 1- O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia;

- 2- Durante seu período formativo, a organização molda-se em resposta ao ambiente, mas depois se torna cada vez mais incapaz de reagir a ele;
- 3- A sobrevivência da organização no longo prazo depende das escolhas iniciais feitas durante o período de formulação;
- 4- No decorrer do tempo, a liderança torna-se cada vez menos capaz de influenciar o desempenho e a capacidade de sobrevivência da organização;
- 5- As organizações que sobrevivem às pressões pela sobrevivência acabam aglomerando-se em nichos ecológicos distintos, onde tendem a compartilhar tecnologias, produtos e estilos administrativos semelhantes.

Essa escola encontrou sua mais forte influência na Ecologia da População, que tem como um de seus principais teóricos Hannan e Freeman, apesar de tal teoria ter recebido inúmeras críticas.

Nela, Hannan e Freeman (1977 apud Mintzberg et al, 2010) indicam que a estrutura básica e o caráter de uma organização são fixados pouco depois de seu nascimento, o que reduzirá, ao longo do tempo, a liberdade de ação da administração, além de dar origem a forças políticas dentro da organização. Como exemplo, eles citam as unidades resistindo à reorganização.

No âmbito externo, passam a existir pressões, que incluem barreiras legais e fiscais à entrada e à saída nos mercados, restrições sobre a disponibilidade e aquisição de informações externas, formas estabelecidas de legitimidade que geram também resistências às mudanças e, por fim, o que eles chamam de racionalidade coletiva, formas estabelecidas de comportamento nas quais as organizações se amarram, como se fossem “receitas do setor”.

O modelo de variação-seleção-retenção de Darwin é o usado pelos ecologistas da população para explicar o que acontece com o processo no nível das populações. Esses autores enxergam as organizações da mesma forma que os biólogos que, para explicar as mudanças, olham para a interação entre inovações em organizações individuais, e a luta pela existência no nível da população, de forma que o nascimento de uma organização, por meio de uma inovação, introduz variações numa população. A inovação daria à organização uma vantagem, porém a sua sobrevivência dependeria da sua capacidade de adquirir um fornecimento adequado de recursos.

Algumas das críticas mencionadas anteriormente tocam nos seguintes pontos:

- “De onde viriam as variações da população? ”, fazendo-se uma referência ao papel dos empreendedores e inventores (Van de Ven, 1979 apud Mintzberg et al., 2010); e
- Aos ambientes que são, segundo Astley (1985 apud Mintzberg et al, 2010), com frequência, bastante abertos e receptivos a quaisquer variações a eles impostas.

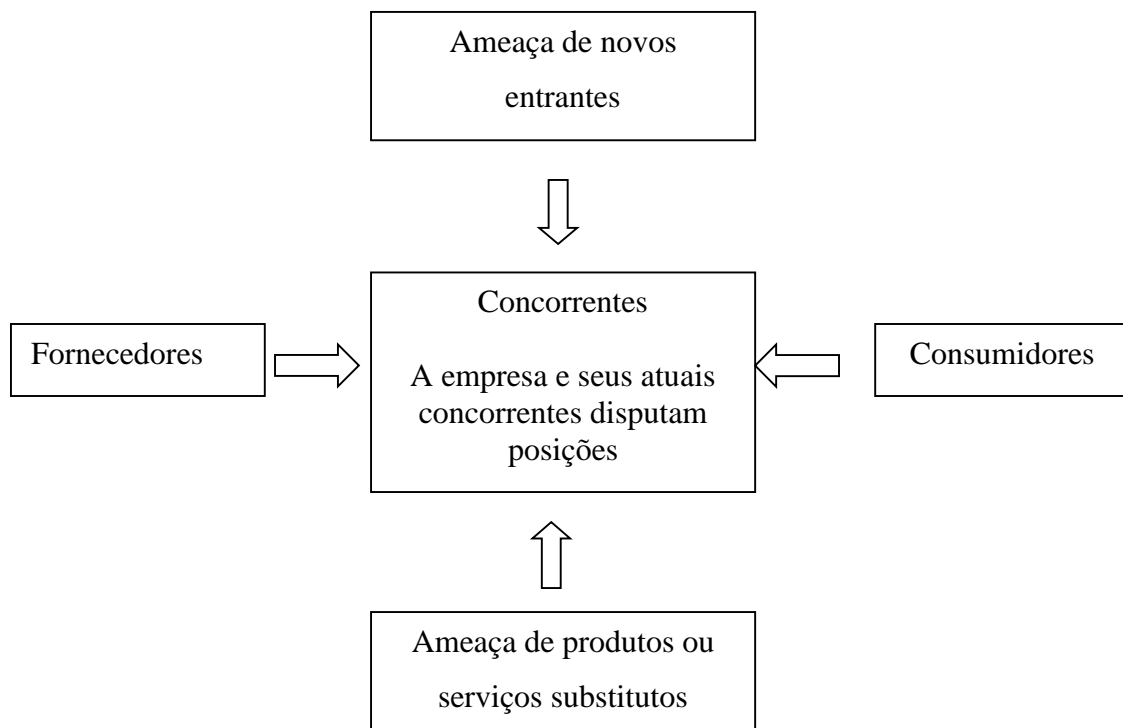
Esse ambiente externo pode ser definido como todas as forças além dos limites da empresa e é dividido em macroambiente e em ambiente competitivo. Segundo os autores, para o macroambiente pode-se considerar os seguintes componentes:

- O internacional: cujos acontecimentos externos devem funcionar como uma alerta para os administradores. A criação de alianças, de blocos econômicos e também a dissolução deles são alguns exemplos de situações em que é necessário estar sempre em sintonia;
- O legal/político: algumas nações com as quais as empresas estão habituadas a fazer negócios ou aquelas com as quais deseja-se fazer negócios futuros podem alterar suas leis de taxação, mudar políticas econômicas e regras comerciais, afetando assim as oportunidades de negócios;
- O econômico: composto por interconexões complexas entre economias de diferentes países, o que afeta intensamente a habilidade de as empresas operarem de forma eficaz e que influencia suas decisões estratégicas. Portanto, taxas de juros, índice de desemprego, inflação, os custos e a demanda dos demais países devem ser considerados;
- O tecnológico: os administradores precisam entender como as tecnologias surgem, desenvolvem-se e afetam a maneira como as organizações competem e como as pessoas trabalham. Novos produtos podem afetar a estratégia das corporações e quanto mais tempo demora-se para reagir a eles, mais se pode conduzir à obsolescência ou à extinção da empresa ou de sua linha de produtos.
- O demográfico: deve-se levar em consideração as características das pessoas que compõem sua força de trabalho e seus consumidores, como idade, sexo, tamanho da família, renda, educação, imigração, etc. Dessa forma, os planos estratégicos devem ser moldados para atingir de forma eficaz essas tendências demográficas;
- O social/natural: os administradores precisam criar uma relação entre a atividade de negócios e as tendências sociais implícitas no modo como as pessoas pensam e agem

(entender a relação entre as funcionárias e seu papel de mãe, por exemplo, faz com que uma empresa seja preterida à outra caso ela tenha políticas mais tolerantes com os cuidados com as crianças). A criação da relação entre o ambiente natural, aqui definido como a natureza, planejando ações de longo prazo e levando em consideração uma fusão de questões técnicas, éticas, sociais e competitivas, também pode se tornar uma vantagem competitiva.

Em relação ao ambiente competitivo, os autores o definem como sendo aquilo que compreende organizações específicas com as quais a organização interage e afirmam que administrar significa mais do que reagir e adaptar-se aos ambientes, mas também modificar ou moldar o ambiente da organização. Para exemplificar, citam o modelo de Porter (1979) de ambiente competitivo:

Figura 1 – Modelo de Porter (1979)



Fonte: Bateman e Snell (1998, p. 78), adaptado do modelo de Porter (1979)

- Concorrentes: as organizações devem identificar seus concorrentes incluindo: empresas estrangeiras, pequenas empresas domésticas, novas e grandes empresas domésticas,

concorrentes regionais fortes, entradas incomuns (canais diversificados para vendas – TV, catálogo, internet) e analisar como eles competem;

- Ameaça de novos entrantes: devem ser analisadas se há poucas ou muitas barreiras às entradas das novas empresas em um setor. Barreiras como políticas governamentais, necessidades de capital, identificação das marcas, desvantagem de custos e canais de distribuição e patentes podem fazer com que as ameaças às empresas estabelecidas sejam menos sérias;
- Ameaça de substitutos: fortemente relacionada aos avanços tecnológicos. Tais produtos ou serviços limitam o potencial de um setor;
- Fornecedores: são importantes para as organizações não somente pelos recursos fornecidos, mas também por poderem aumentar os preços ou oferecer produtos de qualidade inferior. Sem contar as relações com os trabalhadores, que podem entrar em greve ou realizar trabalhos imperfeitos;
- Consumidores: Tanto os consumidores finais quanto os intermediários (aqueles que compram a mercadoria no atacado e depois as revendem aos consumidores finais) merecem uma atenção especial, já que podem exigir preços baixos, produtos de maior qualidade ou serviços adicionais. Dessa forma, as estratégias que enfatizarem bons serviços aos consumidores conseguirão uma vantagem competitiva crucial.

Segundo Kotler (2000), o ambiente interno da empresa concentra-se na identificação dos seus pontos fortes e fracos, detalhando quais vantagens e desvantagens internas da empresa frente aos concorrentes. E a análise do ambiente externo da empresa levanta as suas oportunidades e ameaças, analisando os aspectos positivos e negativos do ambiente que podem representar vantagem ou desvantagem competitiva.

Essa identificação dos ambientes interno e externo pode ser feita segundo a técnica de análise SWOT, muito utilizada pelas empresas no processo de planejamento estratégico para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição, e criada por Kotler. O termo SWOT vem do inglês e significa: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). No Brasil, também é conhecida por FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

Kotler e Keller (2006) afirmam que os principais objetivos da avaliação ambiental são: reconhecer novas oportunidades e pontos fortes, para poder desenvolver e lucrar por meio destes e usar esta análise para determinar a atratividade e a probabilidade de sucesso de uma oportunidade; e a identificação das ameaças e pontos fracos, que podem afetar sua capacidade de obter lucros, por ser uma tendência desfavorável à organização. Estas podem ser classificadas pela gravidade e probabilidade de ocorrência.

Para Keegan (2006, p. 82) é importante que os elementos dos ambientes econômico global, social e cultural, político, legal e regulatório sejam considerados, pois eles podem exercer grande influência no mercado global e, conseqüentemente, no resultado que a empresa pretende atingir. Ele se refere à dimensão econômica como sendo a mais importante de todas e comenta que, atualmente, os mercados de todas as regiões do mundo podem ser alvos potenciais para quase todas as empresas.

É importante saber qual é o potencial de mercado para um determinado produto antes de investir nele. Quando uma empresa elabora um plano de expansão no mercado global, geralmente ela descobre que para a maioria dos produtos, a renda é a variável econômica mais valiosa. Já para outros produtos, a variável mais importante é a população. Mas mesmo com um estudo aprofundado do mercado, a empresa talvez tenha que ajustar as características e preços dos produtos em caso de risco econômico pois, dependendo da gravidade e desordem econômica, de estagflação a depressão, os consumidores compram produtos menos caros e mais funcionais. É para evitar mudanças radicais e urgentes nas ações das empresas que o acompanhamento constante do ambiente econômico é primordial.

Os ambientes social e cultural devem ser levados em consideração por qualquer administrador global. Há vários comportamentos sociais e comentários que têm diferentes sentidos em outras culturas e é um erro tirar conclusões sobre o que é culturalmente apropriado ou incorreto tendo somente como base as próprias experiências. Esses fatores culturais são um desafio para os executivos internacionais pois são ocultos e eles precisam fazer esforços para entendê-los caso queiram ter sucesso em suas ações.

Tornar-se hábil internacionalmente e consciente culturalmente deve ser o objetivo desses executivos. O domínio de idiomas permite uma contribuição imediata do trabalho no exterior e esse é um dos motivos para ser tão valorizado ao se recrutar um executivo. Os relacionamentos

persoais também são valiosos. Há muitas transações de negócios internacionais que são resultado de relações estabelecidas por estudantes estrangeiros enquanto frequentavam escolas em outros países.

Nesse contexto do ambiente social e cultural está a sensibilidade ao próprio ambiente, que define até que ponto os produtos devem ser adaptados para atender às necessidades culturais específicas de diferentes mercados nacionais. Ao se considerar uma escala de sensibilidade ao ambiente, de um lado estão os produtos não sensíveis ao ambiente, aqueles que não requerem maiores adaptações para os vários mercados do mundo e, do outro, aqueles altamente sensíveis. A empresa que lida com produtos não sensíveis ao ambiente gasta menos tempo fazendo adaptações, e seus produtos podem ser considerados universais. Já a empresa que precisa atender às condições do ambiente, pois seus produtos são mais sensíveis, terá de adaptar-se às condições econômicas, regulatórias, tecnológicas, sociais e culturais.

Ao se referir ao ambiente político, Keegan (2006) aconselha que a empresa que pretende atuar fora de seu país analise as questões emergentes desse ambiente como a atitude do partido governista em relação:

- à soberania: “Muitos governos de países em desenvolvimento exercitam o controle sobre seu desenvolvimento econômico adotando legislação e regulamentação protecionistas. Seu objetivo é encorajar o desenvolvimento protegendo indústrias emergentes ou que consideram estratégicas. Por outro lado, quando atingem o estágio avançado de desenvolvimento econômico, muitas nações declaram que (pelo menos em teoria) qualquer prática ou política que freie o livre comércio é ilegal.” (Keegan, 2006, p. 82);
- aos riscos políticos: as empresas devem ter uma atenção cuidadosa e contínua na avaliação dos riscos e avaliar se as oportunidades naquele país onde ela investe ou pretende investir compensam esses riscos. Mudanças em políticas governamentais podem comprometer a eficácia e a lucratividade da companhia;
- à ameaça de diluição do capital investido: a) Impostos - empresas que operam em diversos locais devem dar atenção especial à legislação fiscal, muitas delas, inclusive, mudam o local de sua receita para minimizarem seu passivo fiscal. Muitos governos negociam tratados bilaterais, situação que pode ajudar as empresas na tomada de decisão de onde investir. b) Diluição do controle acionário - alguns governos de nações anfitriãs

tentam controlar a propriedade de empresas estrangeiras que operam dentro de suas fronteiras. Há também os casos em que pressões políticas obrigam as empresas a terem sócios locais. Para controlar ou minimizar essa situação, sugere-se que as empresas enxerguem todas as possibilidades em relação à situação do país aonde querem investir; utilizem a lei para atingirem seus objetivos, pois, ao satisfazer as demandas do governo, tira-se vantagens de concessões, subsídios governamentais e proteção de mercado; identifiquem as possíveis direções e iniciativas dos governos para poderem se antecipar o quanto antes às mudanças de políticas governamentais e, dessa forma, proporem seus próprios planos para ajudar o país a alcançar seus objetivos; e que ouçam os gestores locais, que provavelmente entendem bem sobre o ambiente político, e que devem ser encorajados a antecipar as iniciativas do governo e propor estratégias para a empresa, a fim de aproveitar as oportunidades criadas pelas políticas governamentais. Uma forma de se evitar a diluição do patrimônio leva empresas a operar no exterior por meio de joint ventures (cujos acordos podem ser provisórios ou permanentes) ou de alianças estratégicas;

- e às expropriações (situação em que um governo pode tirar a posse de uma empresa ou investidor): os investidores estrangeiros podem ou não ser compensados pela expropriação, mas isso geralmente não ocorre de uma forma rápida e, quando não há ação compensatória, torna-se um confisco. Esse procedimento inclui limitações sobre remessas de lucros, dividendos, exigências para a contratação de mão-de-obra local, controles de preços e outras restrições que afetam o retorno sobre o investimento.

Para Keegan (2006), os serviços advocatícios são essenciais para enfrentar questões legais e, devido a essa importância, as empresas de advocacia internacional vêm crescendo a cada ano e as empresas nacionais têm consciência de que é importante terem alguma presença em jurisdições estrangeiras.

O ambiente legal engloba várias espécies de regras que as empresas devem cumprir, ou a que têm direito, quando atuam no comércio mundial e ajudam nas questões de propriedade intelectual, de antitruste, de licenciamento e de segredos comerciais, de propinas e de corrupção, na resolução de conflitos e acerto e disputa de litígios.

Ambiente Regulatório: “consiste em uma variedade de órgãos, tanto governamentais quanto não governamentais, que fazem cumprir leis ou estabelecer diretrizes para a condução dos

negócios e lidam com uma ampla gama de questões de marketing, como controle de preços, avaliação de importações e exportações, práticas comerciais, etiquetagem, regulamentações sobre alimentos e medicamentos, condições de emprego, negociações coletivas de trabalho, conteúdo de propaganda, práticas competitivas e assim por diante ” (Keegan, 2006).

Pelo fato de existirem muitas agências reguladoras e muitas diferenças de influência entre elas, é necessário entender como operam para obter um melhor resultado dos negócios e para proteger os interesses das empresas.

Questões éticas: a ética varia de acordo com o local, assim como o ambiente legal, já mencionado anteriormente. Para que as empresas tenham atitudes corretas, elas podem assumir uma abordagem ativa em relação a questões éticas e, conseqüentemente, podem gerar uma boa publicidade a seu favor (Keegan, 2006).

A Tabela 1 resume a análise ambiental, considerando-se as teorias dos autores citados neste capítulo:

Tabela 1 – Resumo da análise ambiental

Ambiente externo	Pontos Fortes: oportunidades
	Pontos fracos: ameaças
	Macroambiente: internacional, legal/político, econômico, tecnológico, demográfico, social/natural, cultural, regulatório
	Ambiente Competitivo: concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de substitutos, fornecedores, consumidores
Ambiente interno	Pontos Fortes: forças
	Pontos Fracos: fraquezas

Fonte: Tabela elaborada pela autora (2015) a partir de Hannan e Freeman (1977), Mintzberg et al. (2010), Bateman e Snell (1998), Kotler (2000), Kotler e Keller (2006) e Keegan (2006).

As teorias condensadas neste capítulo representam o desafio e a necessidade de as empresas levarem em consideração a análise ambiental na definição de suas estratégias. Elas demonstram também que muitos riscos podem ser evitados ou mitigados a partir de tal análise, passando-se, possivelmente, a ter uma certa independência dos ambientes externos e internos e, como consequência, refletindo no resultado que a empresa pretende atingir.

2.2. Teoria dos stakeholders

A obra de Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, de 1984 é considerada por alguns autores como o marco teórico da teoria dos stakeholders. Nessa obra, Freeman sugere que uma nova abordagem conceitual é necessária quando se trata do relacionamento tradicional das empresas com os grupos externos: fornecedores, clientes, acionistas e empregados, e também com a emergência e a importância de governos, competidores externos, meio ambientalistas, defensores dos consumidores, grupos de interesses especiais, mídias entre outros.

Segundo ele, stakeholders são “qualquer grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado no alcance dos objetivos de uma organização” (Freeman, 1984). Embora sua definição seja amplamente citada na literatura, diversos autores têm opiniões distintas, pois levam em consideração não somente a influência que se exerce ou que é exercida pela empresa, mas também contratos legais entre as partes, algum tipo de troca no relacionamento ou uma relação de poder-dependência identificada. Atribuições legais e morais, um real benefício ou dano atribuído ou simplesmente interesse (Mitchel, Agle, e Wood, 1997).

Tabela 2 – Teorias para a identificação dos stakeholders:

<p>Existência de uma relação</p>	<p>A empresa e o stakeholder têm uma relação:</p> <p>Thompson et al. (1991, p. 209): “relacionamento com uma organização”</p> <p>Brenner (1993, p. 205): “há alguma relação legal, não trivial com uma organização, como troca de transações, ações de impacto e responsabilidades morais”</p> <p>Freeman (1994, p. 415): participantes no “processo humano de criação de valor em conjunto”</p> <p>Wicks et al. (1994, p. 483): “interage e dá significado e definição para a corporação”</p>
---	---

	<p>O stakeholder tem voz participativa na empresa</p> <p>Starik (1994, p. 90): “pode e está fazendo seus reais stakeholders conhecidos” – “são ou podem ser influenciados por, ou são ou potencialmente são influenciadores de algumas organizações”</p>
<p>Dependência de poder: stakeholder domina</p>	<p>A empresa é dependente do stakeholder</p> <p>Stanford memo (1963), citado em Freeman e Reed (1993) e Feeman, (1984): “aqueles grupos cuja falta de apoio fariam a organização deixar de existir”</p> <p>Freeman e Reed (1983, p. 91): “de quem a organização é dependente para sua constante sobrevivência”</p> <p>Bowie (1988, p. 112, n. 2): “com a falta daquele suporte a organização deixaria de existir”</p> <p>Näsi (1995, p. 19): “interage com a empresa e, assim, torna possível sua operação”</p> <p>O stakeholder tem poder sobre a empresa</p> <p>Freeman (1984 p. 46): “influencia ou é influenciado no alcance dos objetivos de uma organização”</p> <p>Freeman e Gilbert (1987, p. 397): “pode influenciar ou é influenciado por um negócio”</p> <p>Savage et al. (1991, p. 61): “tem um interesse nas ações de uma organização e ... a habilidade de influenciá-la”</p> <p>Carroll (1993, p. 60): “declara que tem um ou mais tipos de stakeholders nos negócios” – “pode ser influenciado ou influencia”</p> <p>Starik (1994, p. 90): “pode e está fazendo seus reais stakeholders conhecidos” – “são ou podem ser influenciados por, ou são ou potencialmente são influenciadores de algumas organizações”</p> <p>Brenner (1995, p. 76, n. 1): “são influenciadores ou podem influenciar ou serem influenciados pela empresa/organização ”</p>

<p>Dependência de poder: a empresa domina</p>	<p>O stakeholder é dependente da empresa</p> <p>Langtry (1994, p. 433): a empresa é significativamente responsável pelo ‘bem-estar’ dos stakeholders ou eles detêm um direito moral ou legal sobre a empresa</p> <p>A empresa tem poder sobre os stakeholders</p> <p>Freeman e Reed (1983, p. 91): “pode influenciar no alcance dos objetivos de uma organização ou é o influenciado na conquista dos objetivos da organização”</p> <p>Freeman (1984, p. 46): “influencia ou é influenciado no alcance dos objetivos de uma organização”</p> <p>Freeman e Gilbert (1987, p. 397): “pode influenciar ou é influenciado por um negócio”</p> <p>Carroll (1993, p. 60): “declara que tem um ou mais tipos de stakeholders nos negócios” – “pode ser influenciado ou influencia”</p> <p>Starik (1994, p. 90): “pode e está fazendo seus reais stakeholders conhecidos” – “são ou podem ser influenciados por, ou são ou potencialmente são influenciadores de algumas organizações”</p> <p>Brenner (1995, p. 76, n. 1): “são influenciadores ou podem influenciar ou serem influenciados pela empresa/organização ”</p>
<p>Relação de poder-dependência mútua</p>	<p>A empresa e o stakeholder são mutuamente dependentes</p> <p>Rhenman (1964), citado em Näsi (1995): “são dependentes da empresa para se atingir seus objetivos pessoais e de quem a empresa depende para sua existência”</p> <p>Ahlstedt e Jahnukainen (1971), citado em Näsi (1995): “são participantes direcionados pelos seus próprios interesses e objetivos e, conseqüentemente, dependem da empresa e de quem a organização depende”</p>

Tabela 2 (continuação) – Teorias para a identificação dos stakeholders:

<p>Alicerçado na legalidade do relacionamento</p>	<p>A empresa e o stakeholder estão em uma relação contratual</p> <p>Cornell e Shapiro (1987, p. 5): “requerentes” que têm “contratos”</p> <p>Carroll (1989, p. 57): “declara que tem um ou mais tipos de stakeholders” – “variando de um interesse para um direito (legal ou moral) até a propriedade ou título legal dos ativos da empresa”</p> <p>Freeman e Evan (1990): detentores de contratos</p> <p>Hill e Jones (1992, p. 133): “quem tem o direito legal sobre a empresa... estabelecido diante da existência de uma relação de trocas” que supre “a empresa com recursos críticos (contribuições) e em troca cada um espera que seus interesses sejam satisfeitos (por incentivos)”</p> <p>O stakeholder tem o direito sobre a empresa</p> <p>Evan e Freeman (1988, p. 75-76): “tem um stakeholder na companhia ou o direito sobre a empresa”</p> <p>Alkhafaji (1989, p. 36): “grupos pelos quais a corporação é responsável”</p> <p>Carroll (1989, p. 57): “declara que tem um ou mais tipos de stakeholders” – “variando de um interesse para um direito (legal ou moral) até a propriedade ou título legal dos ativos da empresa”</p> <p>Hill e Jones (1992, p. 133): “quem tem o direito legal sobre a empresa... estabelecido diante da existência de uma relação de trocas” que supre “a empresa com recursos críticos (contribuições) e em troca cada um espera que seus interesses sejam satisfeitos (por incentivos)”</p> <p>Langtry (1994, p. 433): a empresa é significativamente responsável pelo ‘bem-estar’ dos stakeholders ou eles detêm um direito moral ou legal sobre a empresa</p> <p>Clarkson (1995, p. 106): “tem ou reivindica ações, direitos ou interesses numa corporação ou em suas atividades”</p>
--	---

	<p>O stakeholder tem algo em risco</p> <p>Clarkson (1994, p. 5): “suporta alguma forma de risco como resultado de ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro ou algo de valor numa empresa ou coloca-se sobre risco com o resultado das atividades da empresa</p> <p>O stakeholder tem um dever moral com a firma</p> <p>Evan e Freeman (1988, p. 79): “tem benefício sobre ou é prejudicado pela, e cujos direitos são violados ou respeitados pelas atividades da corporação.”</p> <p>Carroll (1989, p. 57): “declara que tem um ou mais tipos de stakeholders” – “variando de um interesse para um direito (legal ou moral) até a propriedade ou título legal dos ativos da empresa”</p> <p>Langtry (1994, p. 433): a empresa é significativamente responsável pelo ‘bem-estar’ dos stakeholders ou eles detêm um direito moral ou legal sobre a empresa</p> <p>Clarkson (1995, p. 106): “tem ou reivindica ações, direitos ou interesses numa corporação ou em suas atividades”</p> <p>Donaldson e Preston (1995, p. 85): “identificado por meio de prejuízos reais ou potenciais e por benefícios que eles experimentam ou antecipam como um resultado das atividades ou falta de atividades da empresa”</p>
<p>Interesses dos stakeholders – legalidade não implícita</p>	<p>O stakeholder tem interesse na empresa</p> <p>Carroll (1989, p. 57): “declara que tem um ou mais tipos de stakeholders” – “variando de um interesse para um direito (legal ou moral) até a propriedade ou título legal dos ativos da empresa”</p> <p>Savage et al. (1991, p. 61): “tem um interesse nas ações de uma organização e ... a habilidade de influenciá-la”</p> <p>Carroll (1993, p. 60): “declara que tem um ou mais tipos de stakeholders nos negócios” – pode ser influenciado ou influenciar...</p> <p>Clarkson (1995, p. 106): “tem ou reivindica ações, direitos ou interesses numa corporação ou em suas atividades”</p>

Esta tabela mostra que existem diversos autores que procuram identificar os stakeholders e que esse mapeamento é resultado do tipo de relação entre as empresas e eles, sendo possível identificar aquelas relações de domínio e poder por uma parte ou outra, ou mútua e também de legalidade implícita (por meio de contratos) e não implícita.

2.3. Diplomacia

Algumas empresas têm tido um papel crucial em muitos projetos e em negociações internacionais e têm passado por um intenso processo de transformação para se adequarem a esse novo contexto.

Muitas companhias têm maior influência e notoriedade no exterior do que em seus próprios países. O faturamento delas também chega a ser maior do que o PIB de algumas nações. Fechar acordos em um mundo globalizado vem exigindo especializações e atuações que extrapolam antigas formas convencionais de relacionamento e é nesse contexto que surgem em todo o mundo variações sobre o termo “diplomacia”.

Esta parte da revisão da literatura tem como objetivo designar os conceitos relacionados à diplomacia para a promoção de seu correto uso e mostrar de quais linhas de teorias surgiram tais conceitos, principalmente o da Diplomacia Corporativa

2.3.1. Novos conceitos e novos atores

São dois os principais tipos de diplomacia praticados e explorados por acadêmicos dentro da disciplina de relações internacionais. A primeira delas, a tradicional, envolve as negociações e as relações entre governos e são conduzidas por líderes governamentais e por diplomatas e seus assessores. A segunda, chamada diplomacia pública, foi ampliada com o crescimento da mídia global e dos sistemas para comunicação em massa.

Os governantes comunicam-se com cidadãos de outros países e com um grupo de atores políticos e civis, como jornalistas e organizações culturais, sociais, políticas e econômicas e também com formadores de opinião com o objetivo de influenciar seus governos com a opinião pública (Habermas apud Macnamara, 2012).

O objetivo da diplomacia pública é proteger os interesses nacionais no exterior tendo a segurança nacional como um dos mais importantes interesses em jogo. Esse termo foi cunhado em 1965 por Edmund Gullion, quando ele criou um centro para a Diplomacia Pública (Ordeix-Rigo e Duarte, 2009).

Macnamara (2012) comenta que Joseph Nye, em uma publicação de 2010, declara que a grande flexibilidade de organizações não governamentais em usar suas redes de relacionamento fez surgir o que alguns chamam de “nova diplomacia pública”. Esse conceito define a diplomacia pública de forma mais abrangente do que uma atividade única do Estado soberano e procura identificar as tendências que surgem das relações internacionais onde um enorme número de atores – organizações supranacionais, atores subnacionais, organizações não governamentais e empresas privadas – têm se comunicado e contribuído para políticas externas e acabam desenvolvendo e promovendo políticas de diplomacia pública e práticas próprias (USC Center on Public Diplomacy apud Macnamara, 2012).

De acordo com Nye apud Macnamara (2012), a nova diplomacia pública trata também de uma construção das relações com os atores da sociedade civil em outros países e facilita o relacionamento entre partes não governamentais nacionais e estrangeiras.

Já Murray (2008) comenta que a diplomacia do século XXI é classificada, em relações internacionais, em três escolas, a tradicional, a nascente e a inovadora. A escola tradicional é a interpretação mais familiar do que é diplomacia. Para ela o Estado tem papel central. Para a teoria clássica (dentro da escola tradicional) a diplomacia é definida por Satow (apud Murray, 2008, p. 29) como sendo "a aplicação da inteligência ou tato para a condução das relações entre os governos dos Estados independentes, ou ainda, como a conduta de negócios entre Estados por meios pacíficos."

Muitos tradicionalistas concordam em cinco pressupostos para definir a escola tradicional. O primeiro deles diz respeito aos atores. Quem a conduz, quase que exclusivamente, são os

profissionais do serviço exterior e das relações exteriores de cada país. Nele, a diplomacia é uma função exclusiva do Estado. O segundo interpreta a diplomacia como o estudo internacional dos Estados soberanos, e que tem como objetivo facilitar as relações de paz entre eles, utilizando para isso de canais familiares e históricos da diplomacia. O terceiro refere-se ao papel da diplomacia com relação à sua agenda. O foco é numa agenda política e faz com que assuntos socioeconômicos e de ajuda humanitária sejam considerados periféricos. O quarto considera a história diplomática e política como central para essa escola de pensamento e considera como característica principal que os assuntos do futuro são uma extensão do passado. O quinto pressuposto diz respeito aos guias que, há diversos anos, são escritos pelos tradicionalistas para que fiquem claras as teorias e as práticas da diplomacia. São considerados como manuais dos procedimentos diplomáticos e continuam a dominar a área da diplomacia. Eles transmitem a ideia de que se trata de uma área especializada, para poucos profissionais especializados e que traz benefícios para aqueles que iniciam na carreira (Murray, 2008).

A escola nascente surge como uma forma de desafiar a escola tradicional dominante. Ela parte do princípio de que a diplomacia tradicional distanciou-se dos reais problemas do século XXI. Seus atores são aqueles não relacionados ao Estado e praticam uma diplomacia mais rápida, barata e efetiva. Assim como na tradicional, a escola nascente pode ser resumida em cinco pressupostos, que são os pontos de convergência entre seus estudiosos.

O primeiro critica a maneira rígida, precisa e autoritária e que concentra as atividades no Estado da escola tradicional, afirmando que a diplomacia pode e deve ser reconstruída. O segundo enxerga o Estado e sua tradicional diplomacia como um bloqueio às mudanças mais pacíficas no sistema de relações internacionais e considera que organizações não governamentais e movimentos transnacionais podem oferecer uma ordem internacional que transcende o sistema do Estado. Os estudiosos argumentam que o terceiro é a crise pela qual a diplomacia tradicional vem passando desde a I Guerra Mundial, pois não está preparada para resolver os problemas atuais.

A partir desse argumento, surge o quarto pressuposto, que sugere que talvez a diplomacia tradicional esteja obsoleta. Um dos motivos para isso seria o fato de que ela não levaria em consideração os múltiplos atores que são necessários para atuar em um ambiente diplomático moderno, já que considera somente aqueles relacionados ao Estado. O quinto explora a oportunidade de se alternar os atores da diplomacia, pois o século XXI oferece a oportunidade

de que atores não relacionados ao Estado, como organizações não governamentais e multinacionais desponhem.

A diplomacia nascente é, então, caracterizada pela promoção de relações estáveis e de igualdade entre seus atores (não relacionados ao Estado) e esses negociam de forma independente “simples” objetivos políticos, a troca de recursos diplomáticos, a experiência e a informação, buscando como resultado resolver problemas como aqueles relacionados aos direitos humanos e à ajuda para o desenvolvimento.

A ideia central dessa escola considera que lidar com conflitos e com a pacificação de forma bem-sucedida não é exclusividade dos procedimentos nem das pessoas relacionadas somente ao governo (Murray, 2008).

Por último, temos a escola inovadora, que nasce como um meio termo entre as duas escolas citadas anteriormente, a tradicional e a nascente. Ela também pode ser resumida em cinco pressupostos ou pontos de concordância entre seus estudiosos.

O primeiro é a crítica ao relacionamento divisionista entre as duas escolas que acaba provocando uma competição desnecessária entre seus estudiosos. O segundo ponto parte do princípio de que a escola tradicional e a escola nascente encontram-se em lados opostos, fazendo com que os estudiosos tenham que escolher em qual deles desejam estar gerando, dessa forma, um debate improdutivo. O terceiro desconsidera a retórica entre os que defendem a escola tradicional e aqueles que defendem a nascente, considerando que existe uma relação positiva no relacionamento dos novos autores (relacionados ou não ao Estado).

Tanto os atores relacionados ao governo quanto aqueles não relacionados devem receber pesos iguais. Levar em consideração as duas opiniões é o quarto pressuposto desta escola. E, por último, os estudiosos da escola inovadora desempenham indiscriminadamente um papel arbitrário ou mediador entre os campos da diplomacia, extraíndo seus méritos e, como resultado formam uma escola imparcial, causando uma tensão entre a natureza das relações relacionadas ou não ao Estado (Murray, 2008).

2.3.2. Tipos de diplomacia

2.3.2.1 Diplomacia governamental

A diplomacia brasileira é historicamente caracterizada pela atuação e eficácia em problemas e em questões internacionais. O diplomata no nosso país é aquele que atua em nome da sociedade brasileira e na defesa dos interesses nacionais. Dentre as diversas funções importantes que um diplomata exerce estão a de bem representar o Brasil perante a comunidade das nações, a de negociar em nome do nosso país e a de informar.

O Ministério das Relações Exteriores ou o Itamaraty é o órgão do governo encarregado de auxiliar o Presidente da República na formulação da política externa brasileira, assegurar sua execução e manter relações com governos estrangeiros. Suas principais funções são:

- colher as informações necessárias à formulação e execução da política exterior do Brasil;
- dar execução às diretrizes de política externa estabelecidas pelo Presidente da República;
- representar o governo no exterior;
- negociar e celebrar tratados, acordos e demais atos internacionais;
- organizar, instruir e participar de missões especiais em conferências e reuniões internacionais;
- proteger cidadãos brasileiros no exterior;
- promover os produtos nacionais em outros mercados; e
- tratar da promoção cultural do Brasil no exterior (Brasil, Ministério das Relações Exteriores, 2014).

Um dos indicadores mais objetivos da atividade diplomática é o volume de atos internacionais celebrados. O ato internacional é um dos mais importantes instrumentos da política externa e é todo instrumento pelo qual uma Pessoa de Direito Internacional Público (Estado ou

Organização Internacional, por exemplo) assume obrigações e adquire direitos, por escrito, sobre determinada matéria, perante outra ou outras Pessoas de Direito Internacional.

Os atos internacionais constituem instrumentos formais da execução da política exterior, em particular dos princípios inscritos no artigo 4º. da Constituição Federal, com vistas a estabelecer, expandir e diversificar relações diplomáticas e serviços consulares (Brasil, 2014).

2.3.2.2 Diplomacia presidencial

A política externa é sempre conduzida pelo Presidente da República e ele o faz seguindo objetivos conduzidos pelo corpo burocrático. Porém, nas situações em que o presidente extrapola esses limites, sempre que ele agir de modo independente dessa ação protocolar de política externa, ele estará fazendo diplomacia presidencial. No Brasil começou-se a falar sobre diplomacia presidencial a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso e hoje é um termo frequentemente usado na mídia e em pesquisas acadêmicas (Preto, 2006).

Amparado pelo prestígio internacional de FHC e desafiado pelos novos temas que passaram a compor a agenda da diplomacia brasileira, o então mandatário explicitou a relevância do Presidente da República como ator nas relações internacionais e, embora sempre tendo como referência o Itamaraty, passou a interferir diretamente na condução da política externa do país (Barnabé, 2010).

2.3.2.3 Diplomacia federativa

Também chamada de paradiplomacia ou diplomacia dos entes subnacionais, consiste no conjunto de ações internacionais que são conduzidas por regiões, estados e municípios. Embora não haja respaldo constitucional para tal atuação internacional, o que se tem verificado é uma crescente atividade no plano externo dessas unidades subnacionais e de uma maneira cada vez

mais eficaz, resultando em acordos de cooperação, de troca de experiência e de boas práticas com atores internacionais (Branco, 2008).

Algumas cidades e estados brasileiros percebem sua importância e a desenvolvem mesmo sem uma verba específica destinada à ela. Muitas vezes os prefeitos dessas cidades aproveitam suas viagens oficiais para praticá-las e, diversas vezes também, essa atividade fica concentrada em suas mãos.

Pode-se observar que as cidades e estados mais ricos e mais conhecidos no exterior como São Paulo e Rio de Janeiro já estão um passo a frente em suas atividades internacionais, se comparados aos demais estados e municípios, pois a esses ainda falta fazer suas promoções como atores importantes do território brasileiro.

Os grandes eventos esportivos sediados pelo Brasil no ano passado e aqueles que serão realizados nos próximos anos devem ajudar nessas promoções servindo como vitrines para todo o planeta. Antes subnacionais fica a missão de aproveitar essa exposição e fazer com que não seja algo pontual, que a partir do momento em o mundo tiver contato com eles, que as relações durem por um longo período. Para tanto, precisam aprender desde já as boas práticas com os demais entes bem sucedidos, não deixando para fazer isso quando os holofotes não estiverem mais tão voltados para o Brasil (L. Neto, comunicação pessoal, 10 de outubro de 2013).

2.3.2.4. Diplomacia comercial

A diplomacia comercial é a aplicação de ferramentas da diplomacia para ajudar a trazer ganhos por meio da exportação, da atração de investimentos, da preservação de investimentos e oportunidades externas e do estímulo dos benefícios da transferência tecnológica (Zuidema e Ruël, 2012). É parte das atribuições do Itamaraty e seu objetivo pode ser definido como o de criação de condições e prospecção de oportunidades para que o comércio internacional sirva ao projeto de desenvolvimento do país. Como desafio pode-se citar a obtenção de melhores condições de acesso a mercados para os bens e serviços produzidos no país.

Nas grandes negociações comerciais, como a Rodada de Doha, é possível que grandes distorções que afetam o comércio internacional não sejam corrigidas, como os subsídios agrícolas. Diante dessa situação de impasse nas negociações multilaterais e em cenário de crise internacional, é de máxima importância a ajuda do governo às negociações comerciais. Os últimos governos brasileiros têm promovido várias missões empresariais, aproveitando-se das viagens oficiais dos presidentes, ações que refletem a estreita relação entre o Itamaraty e as grandes associações empresariais e câmaras de comércio.

2.3.2.5. Diplomacia cultural

Auxilia na divulgação da cultura brasileira no exterior, especificamente da língua portuguesa falada no Brasil e também do relacionamento com as instituições de natureza cultural. É a utilização específica da relação cultural para a consecução de objetivos nacionais de natureza não somente cultural, mas também política, comercial ou econômica.

Para exercer tais atividades existe o Departamento Cultural, uma divisão no Itamaraty que, por meio da negociação de acordos e de estabelecimento de contatos, realiza acontecimentos dessa natureza. O departamento também apoia eventos realizados no Brasil, como festivais e bienais (Brasil - Ministério das Relações Exteriores, 2014).

Acredita-se que a cultura brasileira, ou as culturas brasileiras, podem e devem constituir matéria-prima para a aceleração dos processos de aproximação bilateral, regional e internacional com outros povos e seus governos. Embora esses resultados sejam difíceis de serem medidos em curto prazo, o intercâmbio cultural, na medida em que possibilita a troca de experiências e de ideias, favorece o entendimento entre os países já que pode ajudar a minimizar julgamentos por estereótipos e a reforçar sentimentos pacíficos (Ribeiro, 2011).

2.3.2.6. Diplomacia judicial

É o conjunto de relações e interações entre cortes domésticas e estrangeiras que tem como objetivo aprimorar a atuação jurisdicional diante das novas realidades produzidas pela crescente interdependência das nações (Coni, 2012).

A globalização exige cada vez mais a criação de diálogos entre os judiciários domésticos e estrangeiros que estão mais expostos a fenômenos que extrapolam os limites tradicionais da soberania nacional, como crimes transnacionais, superposição de normas nacionais e regionais, contratos multinacionais e regimes normativos paraestatais internacionais. Antes restritas aos limites do Estado Nacional, as operações do mundo do Direito assumem cada vez mais caráter inter, multi, trans ou supranacional (Magalhães, 2011).

No nosso país, a atividade da diplomacia judicial vem sendo desenvolvida pelo Poder Judiciário Brasileiro e cabe ao Supremo Tribunal Federal (STF) a condução da maior parte do relacionamento institucional do sistema jurídico brasileiro com instituições estrangeiras. A adesão à Comissão de Veneza em 2009, criada com o objetivo de difundir a democracia e os direitos humanos por meio do Direito, pode ser considerada, na opinião de alguns especialistas, o mais importante movimento de diplomacia judicial empreendida pelo STF.

A Tabela 3 resume os diversos tipos de diplomacias encontrados na literatura e que estão presentes e são praticados nos territórios internacional e nacional. Nela estão identificadas por quem são exercidos: Presidência da República, estados, prefeituras, poder judiciário e diplomatas do Itamaraty. Depois da definição de cada um deles, o próximo item detalhará a diplomacia corporativa, objeto de estudo deste trabalho.

Tabela 3 – Características dos tipos de diplomacia

Tipos de diplomacia	Principais características
Governamental	<p>Representar o Brasil perante a comunidade das nações, negociar em nome do país e informar.</p> <p>O Ministério das Relações Exteriores ou o Itamaraty é o órgão do governo encarregado.</p>
Presidencial	Acontece sempre que um presidente da república age de modo independente da ação protocolar de política externa.
Federativa	Caracterizada pelo conjunto de ações internacionais que são conduzidas por regiões, estados e municípios. É praticada pelos governadores, prefeitos e secretários.
Comercial	Também é parte das atribuições do Itamaraty e tem por objetivo trazer ganhos por meio da exportação, da atração de investimentos, da preservação de investimentos e oportunidades externas, e do estímulo dos benefícios da transferência tecnológica.
Cultural	Exercida pelo Departamento Cultural, uma divisão no Itamaraty, para ajudar na divulgação no exterior da cultura brasileira, especificamente da língua portuguesa falada no Brasil, e também do relacionamento com as instituições de natureza cultural.
Judicial	É o conjunto de relações e interações entre cortes domésticas e estrangeiras que tem como objetivo aprimorar a atuação jurisdicional diante das novas realidades produzidas pela crescente interdependência das nações. Atividade desenvolvida pelo Poder Judiciário brasileiro.

Fonte: Elaborada pela autora (2015) a partir dos autores Brasil (2014), Preto (2006), Barnabé (2010), Branco (2008), Zuidema e Ruël (2012), Ribeiro (2011), Coni (2012) e Magalhães (2011).

2.3.2.7. Diplomacia corporativa

O termo Diplomacia Corporativa vem sendo usado desde os meados dos anos 1990 e tem como definições:

O resultado de uma evolução empresarial em que as companhias vêm se movendo em direção a um papel mais socialmente responsável (Trice et al. apud Macnamara, 2012).

Como em seus processos de expansão transnacional, as empresas passam a se posicionar efetivamente como atores nas relações internacionais, surgem ações estratégicas intituladas de Diplomacia Corporativa que se revestem de um conjunto de orientações, princípios, políticas e práticas para atuação em um complexo tabuleiro de negociações internacionais (Senhoras, 2010).

A capacidade que algumas multinacionais desenvolvem de elaborar e implementar seus próprios programas, independentemente das iniciativas do governo, para obter objetivos diplomáticos similares (Ordeix-Rigo e Duarte, 2009).

Emergência de uma classe de executivos que, trabalha para EMNs, e defende politicamente os interesses da corporação, em países diferentes do da sua nacionalidade e, em fóruns intergovernamentais (Sarfati, 2006).

É uma tentativa de gerenciar sistematicamente e profissionalmente o ambiente dos negócios, de forma que venha a garantir que esse negócio esteja sendo feito de maneira suave, basicamente com uma licença inquestionável de operar e com uma interação que leve a uma mútua adaptação entre as corporações e a sociedade (Steger, 2003).

Ordeix-Rigo e Duarte (2009) argumentam que a Diplomacia Corporativa tem como objetivo fazer a empresa representar o país, ou alguns valores associados a ele, enquanto está conseguindo a garantia de suas políticas, produtos, serviços ou operações.

Enquanto ela tenta ser reconhecida como um símbolo de um país ou de um certo número de valores internacionais, torna-se um grande símbolo de poder. E ao assumir alguns papéis do Estado (por meio de suas fundações ou de suas iniciativas de responsabilidade social), ela também está adquirindo um status de interlocutora em um ambiente não governamental.

Segundo Macnamara (2012), muitas discussões sobre a Diplomacia Corporativa convergem sobre o início do seu processo, de que ele deve começar com o entendimento do ambiente na qual a empresa está inserida. As corporações precisam entender o ambiente complexo na qual estão inseridas, precisam equilibrar seus objetivos financeiros e, ao mesmo tempo, atender a

demandas sociais e ecológicas da sociedade. Isso se faz por meio de pessoas dedicadas a esses objetivos e trabalhando em prol da boa reputação, da atração de investimento e da inserção internacional da organização que representa (Steger, 2003).

Para Ordeix-Rigo e Duarte (2009), quando as empresas investem em Diplomacia Corporativa estão procurando adquirir novos papéis na sociedade, “elas estão revelando um entendimento de que sua presença na sociedade só é sustentável se, e somente se, elas forem capazes de satisfazer as expectativas dos diversos stakeholders”. Isso tudo porque as corporações estão ganhando alguns papéis que geralmente são associados a governos devido à dimensão de seus meios políticos, que podem ser comparados em tamanho e poder econômico e social ao de um Estado.

Ordeix-Rigo e Duarte (2009) também comentam sobre o processo de construção de agenda que está relacionado à atividade da diplomacia empresarial:

As empresas que praticam diplomacia corporativa geralmente têm a habilidade de construir uma agenda porque, com as fundações ou as think-tanks, conseguem mobilizar o apoio de partes terceiras com a intenção de se tornarem mentores em um assunto específico que define melhor a alma e a essência da companhia e que pode lhes trazer vantagens competitivas ao tentarem influenciar o processo de tomada de decisão.

Para Henisz (2014):

Conforme o custo da comunicação cai, encolhendo a distância entre stakeholders externos, o valor para os shareholders vem sendo criado e protegido por meio de uma integração estratégica da função pela qual o stakeholder se depara. Isso inclui relações governamentais, relações com os stakeholders, sustentabilidade, gerenciamento de risco corporativo, relações com a comunidade e comunicação empresarial. Por meio dessa integração, o local onde negócios, política e sociedade colidem não precisa ser fonte de desagradáveis surpresas ou de despesas inesperadas. Ao contrário, elevando-se a diplomacia corporativa ao nível executivo e aplicando-se ferramentas sofisticadas de gerenciamento, as multinacionais podem criar resultados para os shareholders e para a sociedade.

A Diplomacia Corporativa deve ser usada para melhorar o poder e a legitimidade de uma corporação. Quando as empresas veem a necessidade de adquirir certos papéis na sociedade e tentam atingir outros benefícios, mas de forma geral não estão preocupadas com os resultados a curto prazo, mas sim com os ganhos de longo prazo (Ordeix-Rigo e Duarte, 2009). Ela relaciona-se com a responsabilidade social de forma que a usa como uma de suas táticas para aumentar a legitimidade e a influência da companhia, então, depende da responsabilidade social

corporativa para atingir seus objetivos e também está inserida em um processo cujas consequências incluem o reconhecimento dessa responsabilidade pelo público estrangeiro. (Ordeix-Rigo e Duarte, 2009, p. 559).

2.3.2.7.1. Agentes envolvidos na diplomacia corporativa

Clientes, outras empresas (concorrentes ou não) – que podem levar a parcerias ou alianças em que, enquanto podem ser temporárias ou permanentes –, cada lado contribui com algo de que o outro necessita, dessa maneira, ambos melhoram suas chances de sucesso na competição para o market share global (Strange, 2003).

Segundo Steger (2003) os agentes são as agências reguladoras – reguladores dependem de uma extensa dimensão da informação que somente a indústria regulada pode entregar –, isso cria uma interdependência e um delicado balanço de conflito e de cooperação entre os agentes fiscalizadores e a indústria.

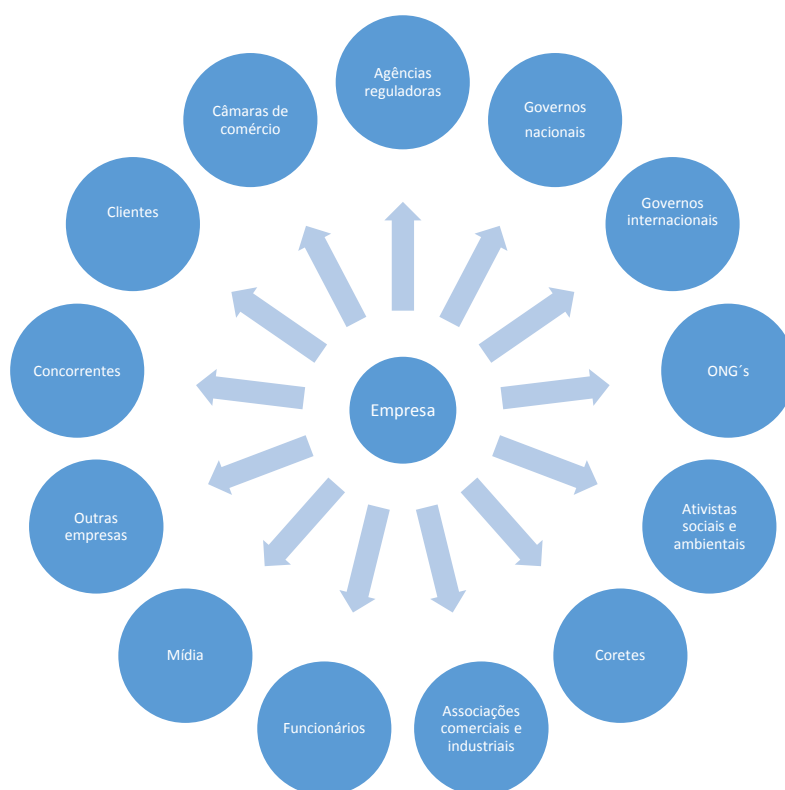
Geralmente, o balanço é perdido se houver uma colisão, mas há alguns casos em que reguladoras estão tão próximas da indústria que elas esqueceram seu propósito, especialmente aquele de proteger os menos organizados consumidores.

Para Ordeix-Rigo e Duarte (2009), a mídia, cortes e governos internacionais e nacionais, ativistas sociais ou ambientais e seus empregados, ONGs – aplicam ferramentas para influenciar a opinião do governo e a pública. Assim como, de acordo com Steger (2003), as associações comerciais e industriais – o alto grau de consenso que seus membros têm para criar e entregar resultados aceitáveis no contexto de um desenvolvimento sustentável, com o objetivo de manter sua filiação junta.

Segundo Strange (2003), a diplomacia tem passado por mudanças. Governos devem negociar não somente com outros governos, mas também com empresas, enquanto essas agora negociam tanto com governos quanto com outras companhias. Além disso, a competição está forçando os Estados a negociarem com empresas estrangeiras para alocar suas operações dentro de seus

domínios territoriais e com empresas nacionais para que essas não deixem seu “lar”, pelo menos não totalmente. Os Estados estão competindo com outros Estados para conseguir valor adicionado produzido em seus territórios.

Figura 2 – Agentes da Diplomacia Corporativa mencionados na literatura



Fonte: Elaborada pela autora (2015), baseada nas teorias de Strange (2003), Steger (2003) e Ordeix-Rigo e Duarte (2009).

A partir da Figura 2, observa-se os inúmeros agentes da Diplomacia Corporativa que devem ser levados em consideração no momento da definição e da condução da estratégia das empresas.

2.3.2.7.3. Funções da diplomacia corporativa

A arte política para executivos das corporações, assim como para diplomatas do governo, é a de conceber negociações que durarão o mais tempo possível, negociações que não serão facilmente derrubadas por mudanças em outras relações de negociações (Strange, 2003).

O desempenho desejado do diplomata corporativo é a busca de vantagens econômicas para as empresas. A atividade da Diplomacia Corporativa é circunscrita a uma área de atividades que se relaciona à criação e ao aproveitamento de oportunidades de negócios, à preservação da imagem e da reputação da empresa, à influência na formulação de regras e à preservação de conflitos. Esse profissional também atua como um mediador por desempenhar a função de mediação entre as partes que possam ganhar com a colaboração e também de empreendedor, ao buscar, descobrir, conceber e implementar condições favoráveis para a condução das atividades corporativas (Jesus, 2013).

Segundo Amann, W., Khan, S., Salzmann, O., Steger, U., Ionescu-Somers, A. (2007), a Diplomacia Corporativa é necessária para se prevenir as inconsistências entre o comportamento corporativo e a pressão externa à empresa, tais como: problemas sociais e ambientais (mudanças climáticas, direitos empresariais e humanos) que ainda não foram resolvidos, a melhoria em outros aspectos que não aqueles para os quais as empresas dão mais importância, como a competição de seus produtos, serviços e preços. Diante desses aspectos, a Diplomacia Corporativa pode se tornar mais importante em economias emergentes, ao lado da elevação do padrão de vida, da conscientização social e ambiental, etc., desses locais.

De acordo com Ordeix-Rigo e Duarte (2009), as empresas ao tentarem ser reconhecidas como símbolo de um país ou de um certo número de valores para o exterior, assumindo o controle de algumas funções tradicionais do Estado (por meio de suas fundações ou de suas iniciativas de responsabilidade social) também estão adquirindo o status de um interlocutor em um ambiente não governamental e, para colocar esse papel em prática, criam fundações e outras organizações, dão suporte para ONGs ou patrocinam a criação de fundos especiais, dentre outras táticas.

Algumas variáveis que influenciam os negócios e demandam a ação de um diplomata corporativo de acordo com Fürh e Paixão (2009). Aqui são citadas aquelas relacionadas ao setor de TIC:

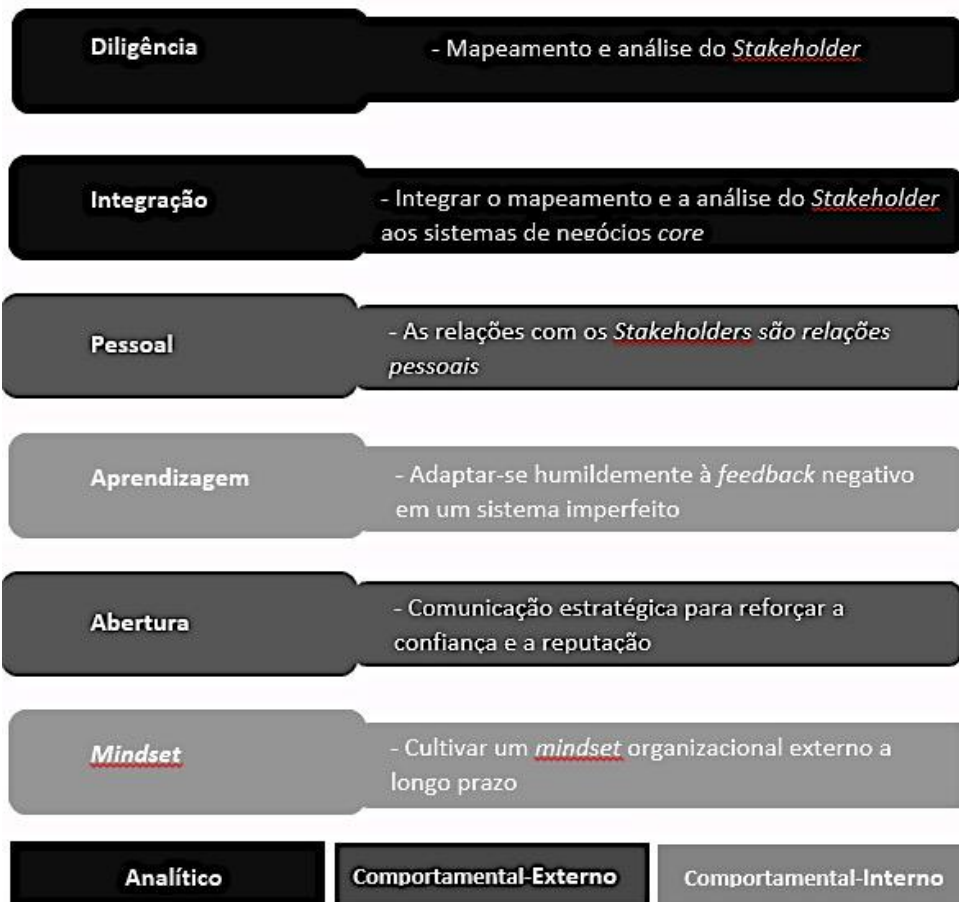
- Fortalecimento de instituições que representam o setor
- Desenvolvimento em educação e pesquisas científicas e tecnológicas
- Morosidade dos trâmites judiciais
- Mudanças nas normas tributárias
- Pirataria
- Acordos internacionais de comércio
- Subsídios e incentivos fiscais
- Legislação ambiental

Esse profissional deve atuar, segundo Steger (2003), sempre que existir um ambiente de negócios fragmentado, volátil e, em alguns momentos, hostil.

De acordo com Jesus (2013), a legitimidade da empresa contemporânea como uma instituição na sociedade depende de sua necessidade de cumprir as expectativas de um número crescente de atores. Investindo em diplomacia corporativa, as empresas buscam ter novos papéis na sociedade e revelam um entendimento de que sua presença nessa sociedade é sustentável somente se forem capazes de satisfazer a expectativa de múltiplos stakeholders

De acordo com Hennisz (2014), os seis elementos da Diplomacia Corporativa são:

Figura 3 – Os seis elementos da Diplomacia Corporativa.



Fonte: Henisz (2014).

A seguir, uma breve explicação de cada um deles:

- **Diligência:** A DC começa com uma profunda análise dos stakeholders e o que eles desejam. Um gerente ou uma equipe deve identificar os stakeholders (ou seja, aqueles ainda sem envolvimento, mas que tenham interesses financeiros no projeto ou que se preocupam com ele por razões políticas ou ideológicas), os recursos que eles controlam e as razões pelas quais eles se importam pelo projeto. Tais informações podem vir de fontes tradicionais, como pesquisas ou monitoramento da mídia.
- **Integração:** Os dados dos stakeholders devem estar integrados nos negócios mais amplos da empresa, de forma que o diplomata corporativo consiga o mesmo apoio que o pessoal de marketing e de finanças.
- **Pessoal:** A DC ultrapassa as habilidades técnicas, calculáveis e analíticas para incorporar as habilidades interpessoais. Os stakeholders devem notar as ações de uma

empresa como tendo sido o resultado de um processo transparente em que todos, os poderosos e os não poderosos, tenham voz. Eles devem ver a empresa como aquela que respeita a visão de todos, ao invés de somente ir atrás de seus interesses a qualquer custo.

- **Aprendizagem:** O diplomata corporativo adapta-se e aprende de acordo com o feedback dos stakeholders. Isso não significa que uma empresa sempre concorde ou vá aderir a elas, mas tentará entender e antecipar objeções, não somente reagir a elas. Idealmente, uma empresa pode fazer negócios com seus oponentes, demonstrar sua empatia e entendimento mudando seu plano de endereçar reclamações e queixas legítimas, e, assim, desencadear uma mudança similar a uma posição de compromisso pela oposição.
- **Abertura:** A percepção importa! Se os stakeholders acreditam que a empresa é uma ameaça secreta, então, ela passará a ser e toda a interação passará a levar isso em consideração. Por isso que a melhor maneira de se evitar falsas percepções é a cultura da abertura, por meio da comunicação, pois ela irá reforçar a confiança e a reputação, assegurar a responsabilidade e criar expectativas realistas.
- **Mindset:** De acordo com (Henisz, 2014).

A DC exige um novo tipo de pensamento dentro das corporações. Todos, desde o mais alto escalão até a média-gerência devem reconhecer que os ganhos financeiros a curto prazo, podem levar a perdas políticas de médio a longo prazos, que no final das contas, acabam saindo com custos mais alto. Sem o correto mindset, as interações com os stakeholders externos e com poucos funcionários podem fazer com que a empresa tenha seus objetivos prejudicados. Para se atingir esse pensamento coletivo, é necessário treinamentos constantes e comunicação corporativa que realça a diplomacia como destaque assim como quaisquer outros valores centrais da companhia, como a segurança, a orientação ao consumidor e a inovação. (Henisz, 2014)

Para Sarfati (2006):

A Diplomacia Corporativa atua não somente no âmbito nacional, mas também em contextos intergovernamentais. Nesse sentido, trata-se da promoção da defesa do interesse empresarial quando há a discussão de regulamentações onde as empresas são claramente stakeholders. Essa diplomacia corporativa começa a se habituar a jogar o jogo em múltiplas arenas (país sede da empresa, outros países, contexto intergovernamental) tendo que construir estratégias de ações simultâneas nessas arenas.

É extremamente importante que as empresas sejam capazes de construir coalizões habilitadas a potencializar a defesa de determinados interesses. As coalizões envolvem um grande grupo de empresas que têm interesses em comum e que podem atuar em escala global, sendo que, à medida em que os assuntos negociados em fóruns internacionais se tornam cada vez mais técnicos, aumenta também a participação direta de representantes de empresas neste processo.

2.3.2.7.2. Barreiras para a atuação da diplomacia corporativa

A Diplomacia Corporativa requer que as empresas tenham um engajamento contínuo no diálogo com os órgãos públicos, guiado por princípios específicos e com mecanismos que balanceiem o poder, que amortizem conflitos, que facilitem as negociações e que mantenham relações mesmo diante de grandes desentendimentos (Macnamara, 2012) mas nem sempre elas têm recursos que podem ser alocados na maior parte das atividades para tal ocupação. E mesmo que consigam profissionais com grande disponibilidade de dedicação para a diplomacia, eles precisam ser continuamente treinados para conhecimentos e habilidades como negociação e gerenciamento de conflitos (Macnamara, 2012), além de investirem no aprendizado constante de culturas, idiomas e novas tecnologias (Eskew apud Jesus, 2013).

De acordo com Steger (2003), a dificuldade maior para fazer a Diplomacia Corporativa acontecer estaria dentro da própria empresa. Os pontos que ele menciona como sendo os de preocupação são:

- Como ganhar o apoio da alta gerência, já que atualmente a performance financeira é a prioridade número um desses executivos e preocupações de longo prazo ou problemas considerados fáceis geralmente são deixados de lado? Segundo ele, não há uma solução para esse problema (de apoio da alta gerência), já que depende dos valores core e da cultura das empresas apoiar, ou não, esse tipo de função. De qualquer forma, para aquelas empresas que têm sua cultura exposta ou que estão expostas ao risco e que têm consciência do risco, como empresas de energia, de extrações, químicas, farmacêuticas, de transporte, de embalagens e automobilísticas, a função de monitorar e de lidar com o ambiente dos negócios, precisam e têm de ser “profissionalizadas”;

- Há a necessidade de uma estratégia compreensível ou uma proposta “caso a caso” é suficiente? Segundo o autor, depende da exposição ao risco ou da importância do ambiente de negócios para cada empresa. Os casos das companhias expostas ao risco citados no item acima necessitariam de uma estratégia compreensível, assim como aquelas que querem ser líderes em sustentabilidade por meio de seus valores core também. Para a proposta “caso a caso” costuma carecer de elementos prospectivos, de forma que as empresas são pegas de surpresa quando algo acontece e suas reações costumam ser tardia, obrigando-as a tomarem ações defensivas e não proativas;
- Como assegurar que o diplomata corporativo será ouvido no meio de um dilúvio de informações? Haveria três maneiras: sendo especialmente estridente, repetindo constantemente sua mensagem ou focando num grupo alvo claramente definido para sua comunicação e seus relatos;
- Como assegurar que a empresa fale somente com uma voz? Para determinados tipos de empresas, principalmente aquelas que lidam com produtos variados, cada região ou divisão do produto tem seus interesses específicos e acaba reivindicando para ser a exceção à regra, e isso aparentemente parece ser um dilema difícil de ser resolvido: a regra seria, para as questões para as quais as empresas têm controle interno, uma consistência global. É o caso de certificações de qualidade. Não haveria motivo para não entregar produtos com um selo ISO para todos os locais onde a empresa tem negócios, porém, quando se trata de diferentes culturas, de diferentes condições de mercado ou onde há leis que não permitem que a empresa adote uma aproximação única, a falta da prática homogênea deve ser explicada;
- Como eliminar a barreira da falta de credibilidade com as organizações não governamentais? Como não se pode ser sempre o “mais bem visto” de todos os lugares, espera-se que as companhias tenham respeito e consideração na hora de balancear o conflito de interesses;
- Como balancear a exposição da empresa com o interesse corporativo pela sua confidencialidade? O principal problema para as companhias está na seleção de critérios relevantes e no correto nível de seleção de dados que estará disponível em seus relatórios e nas diferentes maneiras de se comunicar com seus clientes, analistas financeiros, empregados do governo e autoridades oficiais e as organizações não governamentais. Para cada grupo deve haver uma forma de comunicação;

- Existe a necessidade de se mexer na estrutura na organização? Como os interesses do ambiente de negócios e dos stakeholders podem ser considerados numa estrutura organizacional? Primeiro, a atitude/cultura corporativa e a atenção da alta gerência são mais importantes do que as unidades adicionais, segundo, fazendo-se com que tudo se adapte à organização já existente e que, conseqüentemente, adapte-se à estratégia para que se evitem batalhas e guerras por reconhecimentos e, terceiro, depende de onde deseja-se ancorar os interesses. Caso haja uma controvérsia em relação à produção de algum produto (como produtos tóxicos), talvez seja melhor optar pela criação de uma unidade regional ou funcional. Se a preocupação seja em torno especificamente de um produto, seria mais recomendado lidar com ele dentro da unidade de negócios responsável por ele e não envolvendo a equipe da matriz da empresa.

Parte do obstáculo de se colocar em prática a visão da DC é que muitos gestores não enxergam as funções corporativas que contribuem para a diplomacia como centrais para a missão de suas companhias. Dessa forma, os DCs têm status mais baixos e menor influência do que seus colegas de operações, finanças ou marketing (Henisz, 2014).

A Tabela 4 resume as barreiras para a Diplomacia Corporativa e seus respectivos autores.

Tabela 4 –Principais barreiras para a atuação da DC

Barreiras	Autores
Falta de engajamento contínuo no diálogo com os órgãos públicos	Macnamara (2012)
Falta de profissionais habilitados para exercer a função	Macnamara (2012)
Falta de treinamento contínuo em negociação e em gerenciamento de conflitos	Macnamara (2012)
Falta de aprendizado constante de culturas, de idiomas e de novas tecnologias	Macnamara (2012)
Falta de apoio da alta gerência para exercer suas atividades	Steger (2003)
Dificuldade na identificação da necessidade de uma estratégia a longo-prazo <i>versus</i> uma proposta “caso a caso”	Steger (2003)
Ser ouvido dentro da empresa no meio de tantas outras informações de outras áreas	Steger (2003)
Falta da prática homogênea	Steger (2003)
Falta de credibilidade com as organizações não governamentais	Steger (2003)

A exposição da empresa com o interesse corporativo <i>versus</i> a sua confidencialidade	Steger (2003)
A necessidade de se alterar a estrutura na organização para acomodá-la	Steger (2003)
Fazer com que as funções corporativas que contribuem para a diplomacia sejam centrais para a missão das companhias.	Henisz (2014).

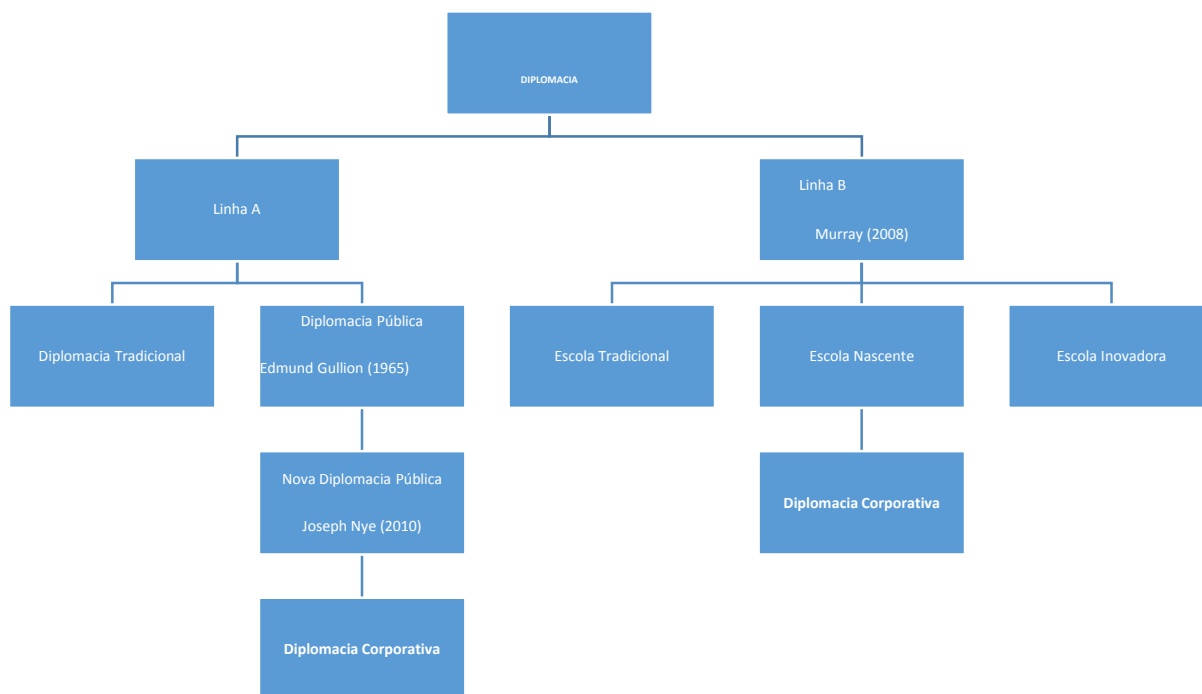
Fonte: Elaborada pela autora (2015), baseada em Macnamara (2012), Jesus (2013), Steger (2003) e Henisz (2014).

Na tabela 4 é possível identificar que há uma predominância de dificuldades relacionadas ao reconhecimento deste tipo de função dentro das empresas, bem como a falta de profissionais habilitados para exercê-la.

2.3.2.7.3. Diplomacia Corporativa

Para encerrar este capítulo sobre a diplomacia corporativa, a Figura 4 demonstra e resume como ela enquadra-se na literatura acadêmica apontada nesta pesquisa:

Figura 4 – A Diplomacia Corporativa na revisão da literatura



Fonte: Elaborada pela autora (2015) a partir de Edmund Gullion (1965), Joseph Nye (2010), Murray (2008), Ordeix-Rigo e Duarte (2009) e Macnamara (2012).

Observa-se a partir da Figura 4 que a Diplomacia Corporativa surgiu de linhas distintas de pesquisas. Para facilitar o entendimento foram chamadas de linha A e linha B. Se considerarmos a primeira delas (A), a DC tem como origem a Nova Diplomacia Pública, desenvolvida a partir da Diplomacia Pública que vem sendo elaborada desde 1965. Em 2010, Joseph Nye identificou o surgimento de outros atores além do Estado, como as organizações supranacionais, atores subnacionais, organizações não governamentais e empresas privadas, e daí surgiu a “nova diplomacia pública”.

Já na segunda linha (B), a DC surge da teoria de um único autor, Murray, e sua base de desenvolvimento é recente, no ano de 2008 e tem como origem a escola nascente, que considera que seus atores não são aqueles relacionados ao Estado.

São cinco os pressupostos desta escola: a diplomacia pode e deve ser reconstruída, o Estado e sua tradicional diplomacia são um bloqueio às mudanças mais pacíficas no sistema de relações

internacionais, a diplomacia tradicional não está preparada para resolver os problemas atuais, a diplomacia tradicional está obsoleta, pois não leva em consideração os múltiplos atores necessários para um ambiente diplomático moderno e há a necessidade de se explorar a oportunidade de se alternar os atores da diplomacia.

2.4. Internacionalização de empresas

Inúmeras literaturas acadêmicas de negócios internacionais sugerem que as multinacionais são a chave para a globalização, embora muitos livros populares ainda não reconheçam nem a natureza, nem a extensão e nem a realidade dos negócios dessas multinacionais como líderes da globalização (Rugman, 2010).

Muitos estudos recentes têm como tema a internacionalização das empresas e muitas definições para o termo são encontradas na literatura. Para Welch e Luostarinen (apud Shi e Gregory, 1998), internacionalização é o processo de incremento do envolvimento da empresa em operações internacionais. Para Grosse e Kujawa (1992), a internacionalização envolve diferentes exemplos, tais como exportação, importação, investimentos diretos, licenciamento, portfólio de investimentos, empréstimos e transferências unilaterais:

... O mundo dos negócios internacionais passa por uma transição, em que as empresas estão ignorando as fronteiras dos países e enxergando o mundo como um só mercado global. Esta quebra das fronteiras geográficas, do tempo e das barreiras domésticas está transformando as organizações existentes em organizações globais com alianças e pessoas espalhadas por todo o mundo. (Basu, 2000, p. 14)

Johanson e Vahlne (1977) criaram um modelo conhecido como Modelo da Escola de Uppsala, que descreve as fases ou estágios de internacionalização das empresas com uma visão de estratégia. Nesse modelo, o resultado de uma decisão significa o fator de entrada para outra decisão, isto é, a condição atual de internacionalização de uma companhia é um importante fator para explicar como será o curso da sua próxima internacionalização. Eles comentam que o conhecimento do mercado e o compromisso com esse mercado afetam as decisões e as atuais

formas com que as atividades são realizadas. Também explicam, por meio desse modelo, que o estado da internacionalização afeta as oportunidades e riscos percebidos pelas empresas que, por sua vez, influenciam as decisões e as atividades atuais.

Em 2009, Johanson e Vahlne, publicam o modelo de Uppsala revisitado alegando que na época em que o outro artigo foi escrito, durante a década de setenta, havia um entendimento rudimentar das complexidades do mercado que explicariam as dificuldades na internacionalização das empresas. O principal argumento para essa teoria é baseado na pesquisa de relacionamento (networking). No modelo de 1977, a internacionalização iniciava com exportações era, depois, formalizada com contratos feitos com empresas ou agentes locais que serviam como intermediários e que as representavam no mercado externo. Geralmente escolhiam mercados próximos: distância psíquica. Na teoria atualizada, eles consideram alguns fatores ambientais, como a rede de relacionamento (networking), que tem um forte impacto na seleção do mercado externo e também no modo de entrada, o chamado business networks, o relacionamento que envolve importantes fornecedores e clientes e que permite que as empresas adquiram conhecimento sobre seus parceiros, incluindo seus recursos, necessidades, competências, estratégias e outros relacionamentos, e que é uma fonte importante de informação sobre seus parceiros e outros atores de sua rede.

Considerações sobre conhecimento e aprendizagem, construção da confiança e do compromisso e desenvolvimento de oportunidade também foram considerados e atualizados no modelo mais recente. A necessidade de identificar quem são os atores relevantes do mercado para que se determine como eles estão conectados (forças ocultas) e o conhecimento dos tipos de experiência e modelos de entrada, o core business, as alianças e aquisições e outros tipos específicos de experiência em internacionalização foram apontados sob o título de conhecimento e aprendizagem, assim como a confiança que pode substituir o conhecimento – uma empresa não conhece o mercado, mas deixa uma pessoa de confiança conduzir seus negócios – reflete o item que diz respeito à construção da confiança e do compromisso, para a parte que diz respeito ao “desenvolvimento de oportunidade”, os autores dão a seguinte explicação: a oportunidade é baseada na interação entre os parceiros que constroem conhecimento em conjunto e essa confiança permitirá que se reconheçam oportunidades que os demais parceiros não têm. O desenvolvimento da oportunidade seria, então, um processo interativo caracterizado pelo crescimento gradual e sequencial de aprendizagem e

compromisso, tendo a confiança como um fator catalisador. A confiança seria o principal determinante do compromisso.

Outros estudos que também levam em consideração características semelhantes às do modelo de Uppsala são: o modelo da escola nórdica (Andersen, 1997), que coloca o empreendedor como peça fundamental no processo de internacionalização da firma e que também identifica o ambiente e o momento em que o empreendedor deve agir e quais recursos utilizar, e a teoria das redes, que estuda os relacionamentos entre subsidiárias da mesma empresa e entre subsidiárias e agentes externos, como fornecedores e concorrentes, considerando que a competitividade está cada vez mais relacionada ao desempenho das redes de relacionamento do que ao desempenho de uma organização isoladamente (Fleury e Fleury, 2007).

De acordo com Rugman, A., Verbeke, A., Nguyen, Q. (2011), Vernon e Dunning contribuíram para a ampliação das pesquisas em negócios internacionais reconhecendo a importância das empresas em seus estudos. Vernon publicou seu framework de ciclo de vida do produto em 1966 argumentando que as matrizes das empresas transferem a produção de produtos maduros para os países em desenvolvimento, porém, que a inovação fica em seus mercados locais. A teoria de Vernon sugere que há uma transferência indireta de tecnologia para os países que hospedam as subsidiárias e também para outros beneficiários relacionados a tais países.

Dunning desenvolveu a teoria do paradigma eclético e a estendeu em cinco versões (publicadas em 1977, 1988 e 1998) compostas por algumas correntes sobre a atuação das empresas além de suas fronteiras que podem explicar as influências no fluxo de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e tais influências podem ser determinadas por três tipos de vantagens competitivas, a de propriedade, a de localização e a de internalização, conhecida como paradigma OLI (Ownership - Locational - Internalization). A de propriedade (O) inclui vários patrimônios tangíveis e intangíveis como tecnologias, marcas, etc. Já a de localização (L) reflete as vantagens que países estrangeiros onde as empresas operam têm em termos de recursos naturais, fatores de produção, condições de demandas, além de elementos culturais, políticos e legais e que fazem alguns países serem mais atrativos que outros. A vantagem de internalização (I) refere-se aos benefícios de se criar, transferir, implantar, recombinar e explorar as vantagens específicas das empresas internamente ao invés de fazê-lo por meio de transações de mercado (Rugman, A.; Verbeke, A.; Nguyen, Q., 2011).

Outra teoria que influenciou os estudos que explicam os motivos pelos quais as empresas procuram pela internacionalização foi a de Stephen Hymer, conhecido como o pai da teoria da corporação transnacional, publicada em 1976. No primeiro motivo determinante, ele aponta a existência de algumas vantagens específicas que podem ser exploradas no exterior como motivadoras para se investir em mercados externos, particularmente, uma vez que as vantagens já tenham sido exploradas no mercado doméstico. O segundo motivo seria a remoção de conflitos nos mercados externos conseguida por meio da aquisição do controle das operações estrangeiras. O último seria a estratégia da diversificação de produtos e de localização de mercados ou de locais de produção como forma de mitigar os riscos (Gillies, 2005).

2.4.2. Estratégias de entrada e operação em mercados internacionais

Para o modelo da Escola Nórdica de Internacionalização da Firma, ou Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1990) as empresas passariam por um processo sequencial em seu processo de internacionalização, que consistiria em vários estágios: atividades esporádicas de exportação, uso de representantes e agentes, estabelecimentos de subsidiárias de vendas e implantação de unidades de fabricação no exterior.

De acordo com o modelo de Uppsala de 1970, as empresas iniciariam primeiramente seus negócios em países próximos geograficamente, cujas vantagens específicas seriam semelhantes às do seu país. À medida em que elas conseguissem superar suas responsabilidades e compromissos nesses locais, expandiriam para países com uma maior distância cultural e, nesse estágio, os ambientes cultural, econômico e político seriam equilibrados com a habilidade que a companhia adquiriu combinando suas vantagens específicas com as vantagens específicas daqueles “países hóspedes” (Rugman et al., 2011).

Segundo Amatucci (2009, p. 151), os modelos de estratégia de entrada e operações em mercados internacionais são aquelas ações que visam introduzir um novo negócio ou empresa em ambiente internacional. Essas estratégias são:

- Exportação indireta;

- Exportação direta;
- Consórcios de exportação e importação;
- Merger.

Assim que a empresa obtiver determinada expertise nos mercados nacional e internacional, bem como possuir determinados recursos e necessidades de crescimento e de evolução econômica, pode optar pelas estratégias de entrada e operação abaixo:

- Franquia internacional;
- Joint venture;
- Acquisition;
- Investimento direto.

2.5. Advocacy e o poder de influência de alguns atores

Advocacy é um termo que é confundido com lobbying muitas vezes. De acordo com Brelàz (2007), por advocacy entende-se o ato de identificar, adotar e promover uma causa. Trata-se de um esforço para moldar a percepção pública ou conseguir alguma mudança, seja ela por meio de mudanças na lei, mas não necessariamente. Já o lobbying é uma forma específica de fazer advocacy e é focada em influenciar a legislação, portanto, lobbying pode ser entendido como parte da atividade de advocacy. Por causa da conotação negativa que o termo lobby tem no Brasil e em alguns países, adota-se advocacy para se referir às influências que um profissional ou uma instituição tem nas políticas públicas. Muitos também definem a advocacy como sendo o lobby do bem.

De acordo com Bresser and Millonig (2003), o Estado é o ator externo mais importante em uma instituição. Ele consegue definir seu processo regulatório, seu monitoramento e sanções. Porém, existem alguns outros atores que podem exercer poder nas organizações, como os bancos, as associações, a imprensa e as agências de proteção ao consumidor, e que também

podem ser fontes de vantagem competitiva. Se as empresas estabelecerem uma relação de confiança com esses atores, ou se estiverem associados a eles, obterão acesso prévio e privilegiado a informações importantes, podendo até influenciar o ambiente onde estão estabelecidos. A capacidade de lidar com a complexidade das mudanças políticas, regulatórias e tecnológicas, tornou-se um fator determinante da vantagem competitiva e da sobrevivência organizacional (D'Aveni apud Greenwood and Hinings, 1996).

De acordo com Kshetri e Dholakia (2009), as associações profissionais, além de influenciarem diretamente o comportamento de seus membros, ainda têm um papel indireto fortalecendo as instituições reguladoras. Segundo Kshetri e Dholakia (2009), os sistemas legais de países emergentes estão longe de efetivamente direcionarem a conduta e o ambiente das associações profissionais e comerciais. Existem confusões e conflitos para se entender as leis e geralmente elas são ambíguas nessas economias. Além disso, Maguire, S., Hardy, C., Lawrence, T.B. (2004) comentam que as instituições que atuam em setores em crescimento são fracas e com pequeno número de casos de mudanças nos seus ambientes se comparadas àquelas mais maduras, isso porque essas últimas têm o sistema legal legitimado a seu favor e encontram as relações entre seus atores mais claramente definidas. Enquanto faltam recursos, expertises e legitimidade necessários para o governo para que se desenvolva um novo modelo e o monitoramento para alguns setores da indústria, as associações profissionais e comerciais tendem a ser mais eficientes (Kshetri e Dholakia, 2009).

Ainda de acordo com Kshetri e Dholakia (2009), as associações profissionais podem exercer vários papéis e acarretar diversas mudanças para as indústrias ou setores que representam. Podem ser citados: a influência na legislação e o impulsionamento de ações para serem sancionadas pelo Estado; elas podem agir juntamente com as instituições e agências do governo com o objetivo de propagar e de proteger a independência e a autonomia da autorregulamentação; podem ter um papel fundamental para a indústria que elas representam se participarem de políticas públicas; podem colaborar com o governo promulgando e aplicando leis que ajudariam a reassegurar o público e os clientes propensos a manter um alto padrão. Existem também aquelas situações em que a nação vê a necessidade de colaborar com as associações profissionais para dar mais sentido a algumas atividades.

Greenwood et al. (2002) sugerem que as associações profissionais são importantes por três razões. Primeiro, por serem locais onde as organizações interagem e coletivamente se

representam e é pelo resultado dessas interações que entendimentos e certos comportamentos emergem. Segundo, pelas ideias que são desenvolvidas serem resultado não somente de uma interação dentro de uma comunidade, mas também por serem produtos da interação com outras comunidades – as associações agem como negociadoras ou representantes de agências, ajudando a modelar e a redefinir algumas práticas para a interação com seus próprios membros e ajudam a trazer mais associados, já que promovem um comportamento de ajuda recíproca. Terceiro, elas exercem um importante papel ao monitorar, de acordo com as normas e com as expectativas, o que foi aprovado nos encontros e, uma vez “sacramentados”, fazem com que sejam reconhecidos e reproduzidos por meio de treinamentos, contratações, certificações e cerimônias de celebração.

Kshetri e Dholakia (2009) consideram que as teorias sobre elite política de Moore (1976) e sobre elite nacional de Higley e Burton (1989), podem ajudar a entender como as associações profissionais e de negócios conseguem influenciar as políticas públicas. Segundo Moore (1979), elite política refere-se àquelas pessoas que em virtude de suas posições em alguns órgãos têm um grande potencial para influenciar a política pública nacional. Porém, Moore também chama de elite política os altos executivos de grandes corporações do setor privado, incluindo organizações trabalhistas e outros grupos de interesse que possam exercer influência. Para Higley e Burton (1987 apud Higley e Burton, 1989), elite nacional são as pessoas que, em virtude de suas posições de autoridade em organizações poderosas e em movimentos de qualquer tipo, podem afetar os resultados da política nacional de forma constante e substancial.

Edelman e Suchman (1997) dividem em três as formas em que as organizações encontram as leis: ambientes facilitadores, regulados e constitutivos. Em um ambiente facilitador, a lei fornece um conjunto de ferramentas e de fóruns por meio dos quais os gestores utilizam para atingir seus objetivos. É nesse ambiente que prevalecem a ação, a audiência pública, o pedido de liberdade de expressão e as empresas são os atores das mudanças. No ambiente regulado, existem as leis antidiscriminatórias, de antitrustes e de proteção desse ambiente. O sistema legal diretamente toma a iniciativa de modificar o ambiente organizacional. E, no ambiente constitutivo, o sistema jurídico constrói e fortalece várias classes de atores organizacionais e delinea as relações entre eles. Funciona geralmente de forma quase invisível, proporcionando certos rótulos, categorias e "regras-padrão" para o comportamento organizacional e ajuda a

determinar quais os tipos de organizações passam a existir e quais tipos de atividades organizacionais ganham um reconhecimento formal.

Também foi abordada pelos autores Kshetri e Dholakia (2009) a relação das associações profissionais e comerciais com os stakeholders. “O sucesso de um setor econômico é em função de como muitas comunidades enxergam esse setor.”

Ao considerarmos as associações profissionais e comerciais como atores que fazem política pública, para Sobel (1999) as mudanças trazidas pela globalização das finanças, do comércio, da produção e da informação alteraram o contexto desses atores. Esses reagem às pressões desencadeadas por uma interdependência crescente que limita aquelas do Estado, mas também ganham forças ao expandir o impacto das políticas e das instituições ligadas ao Estado além de suas fronteiras.

Também é importante abordar neste estudo o papel que alguns atores exercem na internacionalização das empresas de determinados setores, facilitando o acesso a governos locais e internacionais. Em Silva (2008) encontra-se a contribuição que associações da União Europeia e de Portugal estão dando para a internacionalização de pequenas e médias empresas portuguesas e sua importância para alguns setores e para o país. Bozkurt e Ozdenli (2008) comentam sobre a internacionalização de empresas inovadoras sob a orientação de uma agência de investimento. Uma das principais barreiras para que uma empresa internacionalize-se é a financeira e a falta de conhecimento sobre o processo. Para ajudar nesses pontos, algumas associações profissionais e comerciais têm, geralmente, uma equipe exclusiva, dada a importância e a procura pela internacionalização.

2.6. Estrutura organizacional

2.6.1. Conceitos

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída; as atividades, desde os níveis mais baixos até a alta administração, são especificadas; e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais (Vasconcellos e Hemsley, 2003, p. 3).

Toda e qualquer estrutura organizacional – desde que adequadamente elaborada e implementada – proporciona importantes contribuições para o desenvolvimento das empresas. Quando a estrutura organizacional é estabelecida com base no plano estratégico, as tarefas alocadas nas unidades organizacionais da empresa passam a ser desenvolvidas visando ao alcance dos objetivos da empresa (Oliveira, 2006, p. 14).

Quando se trata do contexto internacional, as estruturas organizacionais precisam mudar para acomodar a evolução da internacionalização de uma companhia em reação à competição mundial. Inúmeras pesquisas têm demonstrado que a estrutura de uma companhia deve ser de caráter indutivo à implementação de sua estratégia. Em outras palavras, a estrutura precisa “ajustar-se” à estratégia, sob pena de não funcionar (Deresky, 2004, p. 205).

O ambiente é determinante fundamental para a estrutura. O menor ou maior grau de dinamismo do próprio afeta os ajustes que a administração realiza para atenuar as incertezas decorrentes. Quanto mais escasso, dinâmico e complexo o ambiente (maior incerteza ambiental), maior a necessidade de flexibilidade. (Vasconcellos, 2008, p. 6)

2.6.2. Classificações

Segundo Vasconcellos e Hemsley (2003), as diversas abordagens mostraram que, com o aumento da complexidade do ambiente observado nas últimas décadas, tornou-se necessária em certos setores, a existência de organizações inovadoras que pudessem responder de forma eficaz a essas mudanças. As características estruturais dessas organizações são inversas às aquelas apresentadas pelas organizações tradicionais:

- Baixo nível de formalização;
- Multiplicidade de comando;
- Diversificação elevada;
- Comunicação horizontal e diagonal;
- Utilização de formas avançadas de departamentalização.

“Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos – humanos, financeiros, materiais e equipamentos – em unidades organizacionais” (Oliveira, 2006, p.89).

2.6.3. Tipos de departamentalização

De acordo com Oliveira (2006), alguns tipos de departamentalização podem ser considerados mais modernos que outros e, dessa forma, estarem mais voltados para a inovação do que para as atividades de rotina. As seguintes características são apresentadas por essas departamentalizações modernas:

- Maior enfoque em atividades não repetitivas;
- Maior imprevisibilidade de análise e de decisão;
- Maior amplitude de análise;
- Problemas mais complexos;

- Tecnologia mais complexa;
- Ciclos mais longos de desenvolvimento e consolidação das atividades nas empresas;
- Elevada criatividade;
- Elevado grau de incerteza; e
- Maior desenvolvimento da motivação e da capacitação profissional.

O mesmo autor ainda comenta que existem algumas departamentalizações que poder ser consideradas mais modernas do que outras e dá as seguintes definições para cada uma delas:

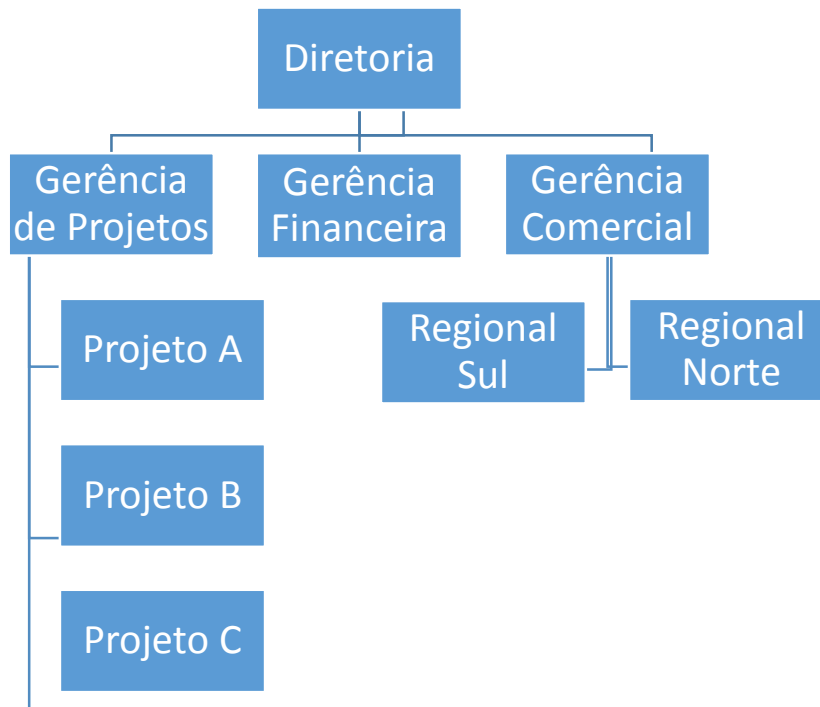
- Governança corporativa: modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou cotistas, conselhos, auditorias e diretoria executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado;
- Rede de integração entre empresas: “cooperação estruturada visando consolidar fortes e internacionais vantagens competitivas, sustentadas por otimizadas tecnologias, melhor utilização dos ativos, bem como maiores produtividades, flexibilidade, qualidade, rentabilidade e lucratividade das empresas participantes.” (Oliveira, 2006, p. 107);
- Unidade estratégica de negócios: “unidade ou divisão da empresa responsável por consolidar os resultados esperados de um negócio e por desenvolver uma ou mais Áreas Estratégica de Negócios (AENs).” (Oliveira, 2006, p. 115);
- Departamentalização por processos: as atividades são agrupadas de acordo com as etapas de um processo. Processo pode ser definido como um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

Oliveira (2006) também cita as formas de departamentalização que podem ser consideradas tradicionais. São elas:

- Departamentalização funcional: as atividades são agrupadas de acordo com as funções da empresa;
- Departamentalização por quantidade: para a empresa trabalhar com esse tipo de departamentalização, deve agrupar um certo número de pessoas não diferenciáveis que, a partir dessa situação, têm obrigação de executar tarefas sob as ordens de um superior;

- Departamentalização por turno: um conjunto de atividades similares é alocado em diferentes unidades organizacionais, tendo em vista o turno em que essas atividades similares são realizadas;
- Departamentalização territorial ou por localização geográfica: usada geralmente em empresas territorialmente dispersas. Baseia-se no princípio de que todas as atividades que se realizam em determinado território devem ser agrupadas e colocadas sob as ordens de um único executivo;
- Departamentalização por clientes: as atividades são agrupadas de acordo com as necessidades variadas e especiais dos clientes da empresa;
- Departamentalização por produtos ou serviços: o agrupamento é feito de acordo com as atividades relacionadas a cada um dos produtos ou serviços da empresa;
- Departamentalização por projetos: as atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias. O gerente de projeto é responsável pela realização de todo o projeto ou de uma parte dele. Ao término da tarefa, os profissionais que haviam sido destinados a ela são designados para outros departamentos ou outros projetos;
- Departamentalização matricial: há a sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalização sobre a mesma pessoa. Geralmente, essa sobreposição refere-se à fusão da estrutura funcional com a estrutura por projetos. Vasconcellos (2008) afirma que a estrutura matricial apareceu como solução devido à inadequação da estrutura funcional para as atividades integradas;
- Departamentalização mista: pode ser considerada como o tipo mais frequente nas empresas. Cada parte da organização deve ter a estrutura que mais se adapte à sua realidade organizacional, adotando-se dois ou mais tipos de estrutura.

Figura 5 – Departamentalização Mista (projetos, funcional e territorial)



Fonte: Oliveira (2006, p. 142).

2.6.4. Relações e comunicação

Mesmo levando-se em conta que o conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização, incluindo também os relacionamentos de autoridade e de subordinação podem ser considerados como sendo a própria estrutura organizacional (Donaldson, 1999), a análise e o estabelecimento das partes integrantes da estrutura organizacional precisam ser desenvolvidas para que depois não haja conflitos. Como estabelecimento dessas partes, pode-se considerar a estruturação do processo de comunicação. Como comunicação entende-se o processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionados entre pessoas e/ou unidades organizacionais e/ou agentes externos da empresa (Oliveira, 2006).

As comunicações na empresa podem ser realizadas por intermédio dos seguintes fluxos:

- Horizontal: entre unidades organizacionais diferentes, porém, de mesmo nível hierárquico;
- Diagonal ou transversal: entre unidades organizacionais e níveis diferentes;
- Vertical: entre níveis hierárquicos diferentes, mas de mesma área de atuação (Oliveira, 2006).

Em uma estruturação organizacional entendida pelos profissionais envolvidos no seu dia-a-dia, as comunicações fluem de forma mais espontânea e as equipes multidisciplinares – envolvendo várias áreas de conhecimento – atuam de forma eficiente, eficaz e efetiva. (Oliveira, 2006)

Para um melhor entendimento da estrutura organizacional, além da representação gráfica da departamentalização feita pelo organograma, como mostrado na Figura 5, a utilização do organograma linear permite a visualização geral das responsabilidades e autoridades pelas funções estabelecidas a cada cargo da empresa, assim como possibilita caracterizar como uma função se relaciona com as demais dentro da empresa.

Tabela 5 – Organograma Linear

Função/Cargo	Gerente de	Gerente	Diretor Geral
Atividade/Decisão	Projetos	Administrativo e Financeiro	
Elabora o orçamento			
Elabora Proposta			
Contrata mão-de-obra			
Libera pagamentos			
O – Decide X – Analisa o – Aprova □ - Implementa ⊗ - Confere			

Tabela 4 – Organograma Linear
Fonte: Oliveira (2006, p. 144).

Para Steger (2003), quando se trata do diplomata corporativo, é necessário que ele tenha uma atribuição específica no nível de um conselho gerencial ou de um comitê. Alternativamente,

alguém reportando diretamente ao presidente assumiria o controle das tarefas: pode ser tanto o diretor da estratégia ou um diretor de sustentabilidade. Na maioria dos casos, deveria ser um gerente com credenciais operacionais e com conhecimentos profundos sobre a empresa, sendo que sua tarefa principal seria a de construir um business case que chame a atenção e que ganhe o suporte do gerente geral. Dessa forma, suas propostas não seriam vistas como mais uma que está sendo levada aos altos executivos. O profissional que está na “linha enxuta e tracejada” e que reporta ao presidente, o diplomata, deve ter um outro funcionário que o complemente e que o apoie e que pertença ao board de diretores ou ao comitê executivo sênior, onde as principais questões são discutidas, coordenadas e os progressos são reportados.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos deste estudo. Para isso serão discutidos o método de pesquisa escolhido, a seleção das instituições analisadas, os instrumentos de coleta de dados, o protocolo de pesquisa, as variáveis e indicadores, os instrumentos da análise de dados, além do modelo conceitual da pesquisa, da validação da mesma e de suas limitações.

3.1. Abordagem da pesquisa

Este estudo tem o propósito de identificar o papel da diplomacia corporativa nos negócios internacionais, tendo como foco de estudo um grupo de comunicação digital. Os critérios de seleção do método de pesquisa, a seleção do caso e a análise dos dados usados permitem que a abordagem metodológica desta pesquisa seja classificada como positivista. Os defensores do positivismo consideram que existe uma realidade no ambiente externo que deve ser estudada, capturada e entendida (Denzin e Lincoln, 2011, p. 08).

Para Guba e Lincoln (1994), o positivismo assume que a realidade é guiada por leis e por mecanismos naturais e imutáveis. Sua metodologia é experimental e manipulativa de forma que questões e/ou hipóteses são demonstradas de forma proposicional e sujeitas a testes empíricos para verificá-las. O investigador e o objeto investigado devem ser entidades independentes de forma que um não influencie ou seja influenciado pelo outro. Estudos de casos podem ser considerados positivistas e começaram a ser bastante usados no âmbito da administração, que é fortemente influenciada pelos princípios positivistas, como ferramenta de pesquisa há algumas décadas (Gil, A. C., Licht, R. G., Oliva, E.C, 2005).

3.2. Método de pesquisa

Para que o homem possa entender a realidade, ele promove pesquisas e as relaciona e as confronta com informações, fatos, dados e evidências, com o objetivo de solucionar um problema sobre a realidade social. Dessa forma, o pesquisador procura encontrar nexos entre diversas variáveis relacionadas ao seu objeto de estudo. (Martins e Theóphilo, 2009, p. 107)

Como a Diplomacia Corporativa está sendo pesquisada como uma ferramenta para auxiliar na estratégia da empresa em lidar com as variáveis do ambiente externo, optou-se para este estudo a pesquisa qualitativa. “Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada.” (Godoy, 1995, p. 63). A palavra “qualitativa” implica na ênfase na qualidade de entidades e nos processos e significados que não são examinados experimentalmente ou medidos em termos de quantidade, valor, intensidade ou frequência. “A pesquisa qualitativa vai a fundo na natureza socialmente construída da realidade, na íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado e nas restrições situacionais que modelam a investigação” (Denzin e Lincoln, 2011, p. 8). “A avaliação quantitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, denominada pesquisa quantitativa, onde predominam mensurações.” (Martins e Theóphilo, 2009, p. 61)

Os objetivos básicos do método qualitativo são aqueles que permitem o pesquisador a descobrir novas variáveis e relações, a revelar e a entender processos complexos e a ilustrar a influência do contexto social (Shah e Corley, 2006, p. 1842). Um dos principais problemas a ser enfrentado na pesquisa qualitativa diz respeito à possível contaminação dos seus resultados em função da personalidade do pesquisador e de seus valores. O pesquisador interfere nas respostas do grupo ou indivíduo que pesquisa. A melhor maneira de controlar esta interferência é tendo consciência de como sua presença afeta o grupo e até que ponto este fato pode ser minimizado ou, inclusive, analisado como dado da pesquisa (Goldenberg, 2004).

Como estratégia de pesquisa optou-se pelo estudo de caso. “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são

claramente evidentes.” (Yin, 2010, p. 39). Para Eisenhardt (1989, p. 534), os estudos de casos tipicamente combinam métodos de obtenção de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observações. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 62), o objetivo do estudo de caso é o exame de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente, por meio do qual o pesquisador busca apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. “Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado – problema da pesquisa –, o Estudo de Caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa”. Dessa forma, um estudo de caso que identifique o papel de um diplomata em uma corporação, representa um estudo relevante, especialmente considerando-se o cenário competitivo internacional.

Também foram entrevistados quatro especialistas em diplomacia corporativa para que o método de levantamento de experiências enriquecesse este estudo e quatro executivos representantes de associações profissionais e comerciais. As formas de levantamento de experiências compreendem: entrevistas individuais ou em grupo, realizadas com especialistas ou conhecedores do assunto.

Grande parte das experiências e dos conhecimentos adquiridos não estão escritas. Muitas pessoas, em função da posição privilegiada que ocupam, acumulam experiências e conhecimentos sobre um tema ou problema em estudo. O objetivo do levantamento de experiências é o de obter e sintetizar todas as experiências relevantes sobre o tema estudado e, dessa forma, tornar o pesquisador cada vez mais consciente da problemática em estudo. (Mattar, 2012)

Apesar de não haver preocupações com representatividade, é interessante entrevistar pessoas que possuam diferentes experiências para que se tenha uma visão ampla e com distintos pontos de vista sobre o problema em análise. Essas entrevistas, tanto individuais quanto em grupo, caracterizaram-se pela informalidade e pouca estruturação. Portanto, este trabalho contém uma fase descritiva, conforme já citado no primeiro item deste capítulo, e outra exploratória.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros

procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, possível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.” (Gil, 2008, p. 27).

A combinação dessas técnicas para coleta de informações possibilitará a confiabilidade de achados por meio de triangulações de fontes de dados, visando a melhor qualidade da investigação. A significância dos achados terá mais qualidade ainda se as técnicas forem distintas no estudo de caso, pois garantirá que as descobertas sejam convincentes e acuradas, possibilitando um estilo corroborativo de pesquisa. “A convergência de resultados advindos de fontes distintas oferece um excelente grau de confiabilidade ao estudo, muito além de pesquisas orientadas por outras estratégias” (Martins e Theóphilo, 2009).

3.3. Seleção do estudo de caso

A organização escolhida como foco de estudo é o Grupo fullDigi, resultante da junção do brasileiro Grupo Digi com o italiano FullSIX. O grupo atua nas áreas de comunicação, marketing e tecnologia e que tem como principais clientes as maiores agências de publicidade do Brasil.

O E1 criou a empresa DigiPronto há quinze anos quando tinha 19 anos de idade e, aos 22, começou a fazer parte do Comitê dos Jovens Empreendedores da FIESP e a participar de rodadas de negócios e de missões internacionais promovidas pela federação. Até hoje participa ativamente de alguns comitês da FIESP, levando sua experiência para outros empreendedores, com o intuito de ajudá-los a serem melhor sucedidos em seus projetos de internacionalização.

O Grupo Digi, holding que engloba a Agência Digi e a produtora DigiPronto, firmou em março de 2014 a joint venture com o grupo de comunicação italiano FullSIX, processo que começou há quatro anos. O estudo foi realizado tendo como foco o braço brasileiro da joint venture e suas atuações nos mercados interno e externo (neste, juntamente com a empresa italiana). Portanto, a atuação isolada da FullSIX não é abordada nesta pesquisa.

3.4. Coleta e fonte de dados

De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 85), nos casos de investigações orientadas por estudos de caso e pesquisa-ação, a coleta de dados poderá ser desenvolvida ao mesmo tempo com outras etapas da pesquisa.

Foram coletados dados primários, aqueles colhidos diretamente na fonte, e secundários, que se encontram em relatórios, anuários estatísticos, publicações na imprensa e informações no site das organizações e empresas pesquisadas. Como técnicas para coleta de informações foram usadas a pesquisa documental, que busca material que não foi editado, como propostas, relatórios, estudos e avaliações e as entrevistas semiestruturadas, orientadas por um roteiro de perguntas previamente definido e aplicado a todos os entrevistados, e esses são profissionais diretamente envolvidos na estratégia da entidade estudada. As perguntas foram abertas, com respostas livres. Os entrevistados falaram livremente sobre os temas abordados em cada questão e não terão seus nomes divulgados.

Os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos. Estes dados não são padronizáveis como os dados quantitativos, obrigando o pesquisador a ter flexibilidade e criatividade no momento de coletá-los e analisá-los. Não existindo regras precisas e passos a serem seguidos, o bom resultado da pesquisa depende da sensibilidade, intuição e experiência do pesquisador. (Goldenberg, 2004, p. 53)

3.4.1. Seleção e descrição dos respondentes

Neste item serão apresentados os respondentes que contribuirão para este estudo: os executivos da empresa fullDigi, os especialistas em Diplomacia Corporativa que contribuirão com seus conhecimentos e experiências, exercendo as funções de embaixadores e também como empresários; e executivos da FIESP, da GSMA, do NIC.BR (Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR) e da Softex (Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro).

Foram escolhidos, além de dois executivos da fullDigi, quatro especialistas em Diplomacia Corporativa, além de quatro executivos de associações profissionais e comerciais, que contribuem para que as empresas atinjam seus objetivos relacionados à DC, que estão relacionadas – direta ou indiretamente – com tecnologia digital.

- Executivos do Grupo fullDigi:

- o chairman, fundador e sócio do Grupo Digi (E1) e;
- o presidente da Agência Digi, também sócio da empresa (E2).

Consideram-se esses dois executivos como stakeholders da fullDigi por se enquadrarem na definição de Freeman (1984), “qualquer grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado no alcance dos objetivos de uma organização.”

- Especialistas em Diplomacia Corporativa:

- Rubens Ricupero;
- Rubens Barbosa;
- José Augusto Corrêa;
- Ricardo Sennes.

O currículo detalhado dos especialistas encontra-se no Apêndice B.

- Executivos de associações profissionais e comerciais:

- um da Softex (Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro);
- um da GSMA (Associação global dos operadores móveis);
- um do NIC (Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR) ligado ao CGI (Comitê Gestor da Internet) e;
- um conselheiro do DEREEX (Departamento de Relações Internacionais e Comércio Exterior da Fiesp).

A Tabela 6 resume os entrevistados e suas respectivas instituições como contribuintes para este estudo:

Tabela 6 – Contribuições para a pesquisa

Entrevistados	Contribuição para este estudo
E1 – executivo da fullDigi	Representante da empresa objeto deste estudo
E2 – executivo da fullDigi	Representante da empresa objeto deste estudo
Rubens Ricupero	Especialista em Diplomacia Corporativa
Rubens Barbosa	Especialista em Diplomacia Corporativa
José Augusto Corrêa – Conselheiro do DEREEX	Especialista em Diplomacia Corporativa e executivo representante de uma associação profissional ou comercial
Ricardo Sennes	Especialista em Diplomacia Corporativa
Gerente da Softex	Representante de uma associação profissional ou comercial
Diretor da GSMA	Representante de uma associação profissional ou comercial
Gerente do NIC	Representante de uma associação profissional ou comercial

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

3.5. Protocolo de pesquisa

De acordo com Yin (2010), o protocolo é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o pesquisador na coleta de dados. O protocolo desta pesquisa encontra-se no Apêndice C.

3.6. Variáveis e Indicadores

Foram definidas três variáveis, um conjunto de sub-variáveis e respectivos indicadores para esta pesquisa, conforme indicado na tabela 7. A coluna de autores, à direita de cada indicador, serve como base para o referencial teórico para este estudo e, com base nela, foram criados os questionários usados com os entrevistados.

Tabela 7 – Variáveis e indicadores

Variáveis	Subvariáveis		Indicadores	Autores	
Agentes Envolvidos	Ambiente Externo	Macroambiente	Internacional	Criação e dissolução de alianças e de blocos econômicos	Bateman & Snell (1998), Strange (2003)
			Legal/Político	Alteração em leis de taxaço, mudanças politicas econômicas e regras comerciais - nacional e internacional	Bateman & Snell (1998), Ordeix-Rigo & Duarte (2009)
			Econômico	Taxas de juros, índice de desemprego, inflação, custos e a demanda com outros países	Bateman & Snell (1998)
			Tecnológico	Surgimento de novos produtos e relacionamento com agências reguladoras	Bateman & Snell (1998), Steger(2003)
			Demográfico	Características das pessoas que compõem a força de trabalho e seus consumidores	Bateman & Snell (1998)
			Social/Natural	Tendências sociais implícitas , a relação entre o ambiente natural (Natureza), com a mídia, com ONG's e com associações comerciais e industriais.	Bateman & Snell (1998), Ordeix-Rigo & Duarte (2009)
		Ambiente competitivo	Concorrentes novos entrantes	Identificação dos concorrentes Análise de barreiras	Bateman & Snell (1998), Porter (1979), Freeman (1984), Mitchel, Agle, Wood (1997) Bateman & Snell (1998), Porter (1979), Freeman (1984), Mitchel, Agle, Wood (1997)
			Ameaça de substitutos	Avanços tecnológicos relacionados aos seus produtos	Bateman & Snell (1998), Porter (1979)
			Fornecedores	Qualidade dos recursos oferecidos e o relacionamento com seus trabalhadores	Bateman & Snell (1998), Porter (1979), Freeman (1984), Mitchel, Agle, Wood (1997)
			Consumidores	Monitoramento das suas exigências	Bateman & Snell (1998), Porter (1979), Freeman (1984), Mitchel, Agle, Wood (1997)
			Oportunidades	Novos Mercados	Reconhecimento
	Oportunidades		Parcerias	Reconhecimento	Kotler (2000) e Kotler e Keller (2006), Freeman (1984), Mitchel, Agle, Wood (1997)
	Ambiente Interno	Ameaças	Concorrentes	Identificação	Kotler (2000) e Kotler e Keller (2006), Freeman (1984), Mitchel, Agle, Wood (1997)
		Ameaças	Novos Entrantes	Identificação	Kotler (2000) e Kotler e Keller (2006), Freeman (1984), Mitchel, Agle, Wood (1997)
		Pontos Fortes	Colaboradores	Reconhecimento	Kotler (2000) e Kotler e Keller (2006), Freeman (1984), Mitchel, Agle, Wood (1997)
		Pontos Fortes	Novos parceiros	Reconhecimento	Kotler (2000) e Kotler e Keller (2006), Freeman (1984), Mitchel, Agle, Wood (1997)
		Pontos Fracos	Resistências internas	Identificação	Kotler (2000) e Kotler e Keller (2006), Freeman (1984), Mitchel, Agle, Wood (1997)

Tabela 7 (continuação) – Variáveis e indicadores

Variáveis	Subvariáveis	Indicadores	Autores
Funções	Negociação	Perenidade	Strange, 2003
	Oportunidade de negócios	Criação e aproveitamento	Jesus, 2013
	Imagem e reputação da empresa	Preservação	Jesus, 2013
	Formulação de regras	Influência	Jesus, 2013
	Preservação de conflitos	Influência	Jesus, 2013
	Mediador	Ganhos com a colaboração	Jesus, 2013
	Empreendedor	Busca, descobre, concebe e implementa condições favoráveis	Jesus, 2013
	Pressão externa à empresa	Problemas sociais e ambientais e competição de produtos, serviços e preços	Amann et al (2007)
	Instituições que representam o setor	Fortalecimento	FÜRH & PAIXÃO (2009)
	Educação e pesquisas científicas e tecnológicas	Desenvolvimento	FÜRH & PAIXÃO (2009)
	Trâmites judiciais	Morosidade	FÜRH & PAIXÃO (2009)
	Mudanças nas normas tributárias	Mudanças	FÜRH & PAIXÃO (2009)
	Pirataria	Grande número	FÜRH & PAIXÃO (2009)
	Acordos internacionais de comércio	Representatividade	FÜRH & PAIXÃO (2009)
	Subsídios e incentivos fiscais	Representatividade	FÜRH & PAIXÃO (2009)
	Legislação ambiental	Representatividade	FÜRH & PAIXÃO (2009)
	Internacionalização de Empresas	Modo de Entrada (Business Networks)	Johanson e Vahlne (1977)
		Estado atual	Johanson e Vahlne (1977)
		Rede de relacionamento (Networking)	Johanson e Vahlne (2009)
		Conhecimento e aprendizagem	Johanson e Vahlne (2009)
		Construção da confiança e do compromisso	Johanson e Vahlne (2009)
		Desenvolvimento de oportunidade	Johanson e Vahlne (2009)
		Empreendedor como peça fundamental	Andersson, FLEURY & FLEURY (2007)
		Ciclo de vida do produto	Vernon (1966)
		Teoria do paradigma eclético	Dunning (1977, 1988 e 1998), Rugman, A.; Verbeke, A.; Nguyen, Q (2011)
		Teoria da corporação transnacional	Stephen Hymer (1976), Gillies (2005)
		Teoria das redes	Andersson, FLEURY & FLEURY (2007)
		Estágio no processo de internacionalização	Johanson e Vahlne (1990), Rugman, A.; Verbeke, A.; Nguyen, Q (2011)
		Modelos de estratégia de entrada e operações	Amatucci (2009)
		Características das empresas brasileiras	FLEURY & FLEURY (2007)
Advocacy	Atores externos (o Estado, bancos, as associações, a imprensa e as agências de proteção ao consumidor)	Bresser and Millonig (2003)	
	Lidar com as mudanças políticas, regulatórias e tecnológicas	D'Aveni apud Greenwood and Hinings (1996)	
	Tipos de ambientes para as leis	Edelman e Suchman (1997)	

Tabela 7 (continuação) – Variáveis e indicadores

Variáveis	Subvariáveis	Indicadores	Autores
Barreiras para atuação	Diálogo com órgãos públicos	Diálogo Contínuo	(Macnamara, 2012)
	Negociação e gerenciamento de conflitos	Treinamento Contínuo	(Macnamara, 2012)
	Aprendizado constante de culturas, idiomas e novas tecnologias	Treinamento Contínuo	(Eskew apud Jesus, 2013).
	Apoio da alta gerência	Profissionalização da função de monitorar o ambiente	Steger (2003)
	Estratégia versus proposta	Genérica ou caso a caso	Steger (2003)
	Ser ouvido	Tipo de comunicação (estridente, repetitiva ou focada)	Steger (2003)
	Ter somente uma voz	Tipo de comunicação (global e única ou heterogênea: por região, por produto, por cultura)	Steger (2003)
	Falta de credibilidade com ONG's	respeito e consideração para o conflito de interesses	Steger (2003)
	Confidencialidade da empresa	Tipo de comunicação (diferente para cada grupo: clientes, analistas financeiros, empregados, governos, autoridades oficiais e ONG's)	Steger (2003)
	Alterar a estrutura organizacional	Criação de uma nova unidade de negócios	Steger (2003)

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

3.7. Análise dos dados

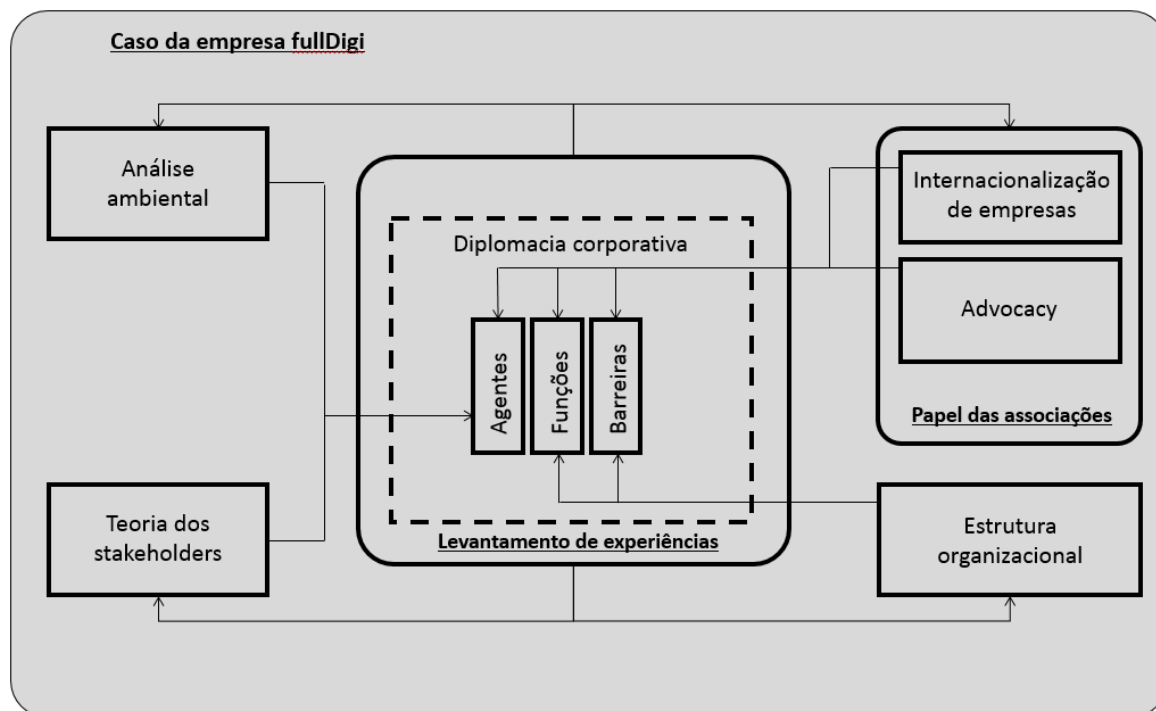
Para a análise dos dados coletados no estudo de caso, assim como dos dados coletados no levantamento de experiências feito com especialistas em diplomacia corporativa e nos dados coletados com as associações de empresas e empresas representantes do setor, optou-se pela proposição teórica. Yin (2010) ressalta que toda a análise de estudo de caso deve seguir uma estratégia analítica geral. Para a análise dos dados coletados no estudo de caso, optou-se pela proposição teórica, pois responde as questões de pesquisa refletindo as revisões feitas na literatura. Os objetivos originais e o projeto para o estudo de caso foram baseados, presumidamente, nessas proposições. Não foram usados softwares como ferramentas para auxiliar na análise deste estudo.

Dividiram-se a coleta dos dados e a análise dos resultados em três grupos distintos: Grupo 1, entrevistas com especialistas em diplomacia corporativa; Grupo 2, entrevistas com os executivos da fullDigi e Grupo 3, entrevistas com os representantes das associações. As entrevistas foram feitas sem uma ordem pré-definida, de forma que os entrevistados do grupo 1 intercalaram-se com os do grupo 2 e assim por diante.

Como o entrevistado da FIESP foi respondente em nome do DEREEX e também como especialista em Diplomacia Corporativa, sua entrevista foi feita como se fossem duas coletas separadas. Usou-se o questionário das associações primeiramente e, depois, o questionário preparado para os especialistas. As entrevistas foram compiladas de forma separada, cada uma com seu respectivo grupo. Depois da coleta de dados, a análise foi feita por grupo e, ao final, os resultados foram compilados em uma só análise para poder responder aos objetivos deste estudo.

3.8. Modelo conceitual da pesquisa

Figura 6 – Modelo conceitual de pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Para responder ao objetivo de identificação dos agentes envolvidos na diplomacia corporativa foram usadas as seguintes teorias: análise ambiental e teoria dos stakeholders. Com o intuito de preencher o objetivo que apresenta as funções da diplomacia corporativa, foram usadas como referencial teórico: a estrutura organizacional, a internacionalização de empresas e o advocacy. Já para identificar as barreiras para a atuação da diplomacia corporativa foram selecionadas as seguintes teorias: estrutura organizacional, internacionalização de empresas e advocacy.

Para se chegar ao objetivo principal deste estudo todas as teorias mencionadas na Figura 6 foram usadas como referencial teórico para analisar o caso fullDigi.

Para responder as perguntas/objetivos desse estudo, os especialistas em DC fizeram referência a todas as teorias referentes à diplomacia corporativa mencionadas na Figura 6, alguns direcionados, e outros não, pela autora.

Para entender como as associações profissionais, comerciais e de fomento contribuem no ecossistema da Diplomacia Corporativa, foram usadas as teorias de internacionalização de empresas e de advocacy.

O modelo conceitual proposto se caracteriza pelo aspecto dedutivo qualitativo, pois nesta pesquisa os elementos pesquisados foram estruturados antes da coleta de dados.

3.9. Validação do trabalho de pesquisa

Quatro testes têm sido usados comumente para estabelecer a qualidade de qualquer pesquisa social empírica. Como os estudos de caso são uma forma dessa pesquisa, esses quatro testes também são relevantes para eles (Yin, 2010):

Tabela 8 – Validação da pesquisa

Testes de Caso	Tática de Estudo	Fase da Pesquisa na qual a tática ocorre	Tática a ser utilizada
Validade do Constructo	<ul style="list-style-type: none"> - Usa múltiplas fontes de evidência - Estabelece encadeamento de evidências - Tem informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso 	Coleta de dados e Composição	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas com executivos da empresa estudada, com executivo de agência de fomento e entrevista com especialista em Diplomacia Corporativa - Fonte de evidências usadas para encadeamento: documentação e entrevistas. - Entrevista com um especialista em Diplomacia Corporativa que esteja ajudando no processo de alguma empresa.

Validade Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza a combinação de padrão - Realiza a construção da explicação - Aborda as explicações rivais - Usa modelos lógicos 	Análise de dados	- Abordagem das explicações rivais: além das perspectivas contrastantes entre o E1 e o E2, as perspectivas contrastantes entre a empresa estudada, a Softex, a FIESP, o NIC.BR e a GSMA.
Validade Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Usa a teoria nos estudos de caso únicos - Usa a lógica da replicação nos estudos de caso múltiplos 	Projeto de pesquisa	- O estudo será de um caso único, porém a validade externa será garantida ao se analisar a visão da Softex, da FIESP, do NIC.BR e da GSMA com diversas empresas ao longo de alguns anos de acompanhamento no processo de diplomacia corporativa.
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulação - Usa o protocolo do estudo de caso - Desenvolve uma base de dados de estudo de caso 	Coleta de dados	- Triangulação de fontes de dados.

Fonte: Elaborado pela autora (2015) a partir de Yin (2010) e de Martins e Theóphilo (2009).

3.10. Limitações da pesquisa

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Uma delas é a escolha do estudo de caso, que permite que o pesquisador, por meio de evidências equivocadas ou visões parciais, influencie a direção dos achados e das conclusões e também pelo estudo de caso fornecer pouca base para uma generalização científica (Yin, 2010).

Outra limitação está no fato de ter sido selecionada apenas uma empresa para o estudo de caso e ela pertencer a um setor relativamente novo da economia, ainda em construção.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação da fullDigi

O grupo fullDigi é o resultado de uma parceria entre o Grupo FullSIX da Itália e o Grupo Digi do Brasil. As duas empresas são líderes em seus respectivos mercados em comunicação digital, sendo a fullDigi pioneira da web e do marketing digital na Itália. A joint venture foi oficializada em fevereiro de 2014 e começou a operar no mês seguinte.

A fullDigi oferece serviços na área de Digital Experience & Service Design, que são serviços digitais que ajudam as empresas a construir um relacionamento de confiança com seus clientes e consumidores; de Digital Strategy & Communication, por meio da criação e da execução do planejamento estratégico e do posicionamento de comunicação digital para seus clientes; de Solution Building, soluções de comunicação on-line que fazem a interação e a comunicação dos consumidores com os meios e a tecnologia mais adequados; e os serviços de Data Management, técnicas de análise de dados que reforçam o relacionamento entre consumidores e as marcas. Alguns de seus clientes são: Maserati, Bvlgari, Chicco, Vodafone, Barilla, Porsche e Campari. As mais importantes empresas de tecnologia do mundo são suas parceiras: Microsoft, Google, VeriSign, Cisco, etc.

O Grupo Digi é a holding que administra a produtora digital DigiPronto, a Agência digital fullDigi Brasil e a Digi.ag, agência de engajamento e relacionamento. Entre seus clientes estão: Ambev, Bayer, Brasil Foods, 3M, DuPont, TIM, Pepsico e Avon, entre outros. Possui 120 funcionários em território nacional.

O FullSIX é um grupo europeu de comunicação que conta com agências na Europa (Itália, França, Espanha, Portugal, Grã Bretanha e Alemanha), além de Estados Unidos e China. Em Portugal, é a agência líder de marketing interativo (fullDigi, 2015).

4.2. Análise do caso

Nesta seção serão apresentados os resultados deste estudo, levando-se em consideração a opinião dos especialistas em Diplomacia Corporativa entrevistados, o estudo de caso do grupo de comunicação digital fullDigi, além do ponto de vista dos executivos que representam associações que fazem parte do ecossistema da empresa estudada.

Foram quatro os especialistas entrevistados e, enquanto alguns preferiram discorrer sobre o tema de uma maneira geral, outros preferiram responder pontualmente cada pergunta sobre os objetivos deste trabalho. Rubens Ricupero, por ter sido docente em Teoria das Relações Internacionais, além de diplomata e secretário da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), contribui também para este estudo, através de entrevista, ao teorizar sobre as diplomacias tradicional e corporativa e com alguns exemplos vivenciados. O resultado são algumas páginas de definições ricas, que aliam teoria e prática nas perspectivas de profissionais brasileiros que exerceram ou que tiveram a experiência de lidar com a Diplomacia Corporativa.

Para o estudo de caso, dois executivos brasileiros do grupo fullDigi colaboraram com esta pesquisa e serão citados como E1 (Entrevistado 1) e E2 (Entrevistado 2). Também foram entrevistados representantes de quatro associações que ajudam a promover a diplomacia corporativa brasileira, pois por meio delas, as empresas a elas ligadas conseguem desempenhar um melhor papel nas atividades relacionadas à essa atividade.

Embora o CGI (Comitê Gestor da Internet no Brasil) não seja uma associação comercial ou profissional, para generalização dos resultados, será tratado como tal na maior parte das vezes.

4.2.1. Agentes envolvidos na diplomacia corporativa segundo os especialistas

Segundo R. Ricupero (entrevista, 5 de fevereiro, 2015), a atividade do diplomata não é tão diferente da atividade de qualquer pessoa na vida cotidiana, porque negociações existem nos locais de trabalho e nas famílias. Conforme os profissionais sobem na escala da complexidade dos órgãos públicos, mais é necessário utilizar métodos de negociação ou de composição de interesses, de transação e de conciliação. Tais métodos não existem somente entre os Estados, mas também nos acordos comerciais, que são compostos pelos interesses de ambos os lados, sendo que cada um desses lados precisa fazer e receber concessões para que se chegue a um resultado satisfatório.

Atualmente, começou-se a perceber que isso faz parte de todos os setores e é por esse motivo que a palavra diplomacia passou a ter um adjetivo que a qualifique. Não só a Diplomacia Corporativa ou Empresarial ou Institucional, mas dentro da própria diplomacia tradicional surgem outras formas, como a *Public Diplomacy*, caracterizada pelo profissional que se dirige diretamente à opinião pública.

Antigamente, sobretudo em Estados muito controlados, como era a União Soviética stalinista, o diplomata era confinado. Ele só tinha acesso ao ministério do exterior e não era suposto conversar com jornalistas, sendo que qualquer atitude desse gênero era considerada uma violação. Hoje em dia, o diplomata tem contato com o ministério do exterior e com outros ministérios, participa de programas na TV e nas rádios, contribui em seminários e escreve artigos. Isso tudo faz parte da diplomacia pública, que se expandiu.

O comentário de R. Ricupero (entrevista, 5 de fevereiro, 2015) está de acordo com a teoria de Ordeix-Rigo e Duarte (2009), que cita a mídia e os governos internacionais e nacionais como agentes da DC, além da teoria de Strange (2003), que aponta que esses profissionais negociam com outros governos e com empresas conforme a competição fique mais complexa.

Sennes comenta, através de entrevista¹, que os agentes sempre dependem do local onde a empresa está atuando e aonde o negócio está indo. O caso mais comum em TI é de que existe um negócio já estruturado que está indo, por questões tecnológicas de mercado, por tendências de consumidor, para um certo lugar, então, no que a diplomacia implicaria, e quais seriam os tipos de agentes necessários para se colocar no radar?

O executivo tem que entender quais são tais agentes; de quem seu negócio depende na cadeia de valor; de quem ele depende do ponto de vista de regulação do ambiente onde ele está atuando e de quem ele depende do ponto de vista do consumidor. Pelo menos esses conjuntos são necessários ter mapeados. Um exemplo seria: se a tecnologia de software funciona basicamente em telefones móveis com tais características, é necessário procurar entender aonde está indo a tecnologia de celulares. Caso isso não seja mapeado, todo o negócio de uma empresa pode começar a decair. E o motivo pelo qual isso faz parte da estratégia de diplomacia da empresa é o fato de que pode ser que haja uma interação com esse conjunto, embora não necessariamente contratual, mas de alinhamento estratégico futuro. Se na cadeia de fornecedores há uma tendência tecnológica X, um conjunto regulatório Y ou o conjunto dele indo para uma certa direção, que não está compatível com o plano estratégico da companhia, esse é o momento necessário para se começar a entrar com algum tipo de estratégia empresarial, porém não contratual. É preciso alinhar interesses estratégicos com os fornecedores dos fornecedores para, conseqüentemente, conversar com tais agentes e, então, começar a identificar pontos onde todos podem ter simultaneamente ganhos no futuro. Se uma nova regulação não for identificada a tempo (à primeira vista não relacionada ao negócio da empresa), como a bateria de celular que tem um componente que a regulação ambiental está inviabilizando, por exemplo, pode haver prejuízo dos negócios.

Quando começa-se a mapear o que foi exemplificado acima, começa-se a fazer um tipo de interação que está relacionado com a Diplomacia Corporativa no sentido amplo. Quanto mais internacionalizadas são essas cadeias, mais se está fazendo esse tipo de atuação. (R. Sennes, entrevista, 19 de fevereiro, 2015)

O mesmo vale para os agentes reguladores. É interessante mapear quais agentes são importantes. Da mesma maneira, depende da estratégia da empresa, sua visão de longo prazo.

¹ R. Sennes (entrevista, 19 de fevereiro, 2015). Entrevista concedida à autora.

Quando se olha para a estratégia da empresa e tenta-se detectar as variáveis não estritamente econômicas que podem vir a afetar o negócio, então é possível identificar que são outros tipos de agentes com quem o executivo tem de se relacionar. É necessário também entender o que os grandes players mundiais estão pensando/fazendo sobre o mesmo produto, sobre a mesma tecnologia. O que o órgão regulador, o Itamaraty, ou alguma nação que se posiciona contra o que estão realizando, e identificar em quais são os fóruns, se são públicos ou multilaterais (R. Sennes, entrevista, 19 de fevereiro, 2015).

Sennes ainda faz algumas ressalvas em relação aos órgãos com os quais as empresas precisam lidar. Ele comenta que existem alguns vícios para o termo Diplomacia Corporativa, que é o de achar que a atuação internacional da empresa tende a estar ou é mais relevante se ela estiver focada nos fóruns formais interestatais, que crescentemente estão se mostrando em vários campos (isso remete à visão diplomática tradicional), porém isso não é homogêneo, nem no mercado e nem na sociedade, pois a globalização, em sua opinião, não é uma coisa única que envolve todo o planeta. Para ele a globalização envolve algumas áreas, às vezes áreas diferentes em cada país, existem áreas de países conectadas e áreas de países não conectadas. Além disso, existem graus distintos de globalização. Ele faz essa contextualização porque considera que, dependendo da área e do campo em que a empresa está atuando, as relações mudarão.

Sennes insiste na ideia de que tudo depende da estratégia de negócios que a empresa está adotando, pois podem ser várias as interações. Existem alguns setores que passam por órgãos tradicionais, principalmente quanto mais territorializada for a atividade econômica da empresa, mais ele considera que isso é um ponto que está sob questão. A ideia de se ter órgãos mais ou menos permanentes na diplomacia depende do eixo fundamental, que é onde a empresa atua e aonde ela vai.

Na mesma direção de Sennes, Strange (2003) menciona que alguns agentes envolvidos na DC podem ser temporários ou não e, que devido à competição, surgem novos atores a serem considerados para que as companhias possam melhorar seu desempenho e garantir sua sobrevivência.

Para R. Sennes (entrevista, 19 de fevereiro, 2015), é muito importante identificar os fornecedores, tentando entender de quem a empresa depende para oferecer os seus produtos. Também existe a comunidade de usuários: quem são seus consumidores, quem são

seus compradores. Eles são parte importante da estratégia de diplomacia porque sustentam o mercado.

Esta visão de Sennes confirma a opinião de Strange (2003) que considera que essa interação faz com que um contribua com algo de que o outro necessita, melhorando suas chances de sucesso durante as competições do mercado.

Descobrir também os tipos de ações que podem acontecer e que afetariam algo, como no momento de um processo eleitoral em que parte de um grupo do candidato X ou Y tem uma visão completamente distinta sobre um tema e o candidato propõe algo que pode afetar o mercado, conseqüentemente ele entra como agente relevante para ser mapeado.

Estados regulam suas fronteiras do ponto de vista econômico. Os atores desse ambiente externo, que não precisam ser necessariamente o Estado, mas que podem ser um grupo de interesse vinculado a uma questão cultural, um grupo religioso que acha que a internet no fundo é um atentado ao direito das famílias porque influencia o que seus filhos querem ver, provocarão uma alteração na dinâmica do mercado. Isso por conta de um grupo que, a princípio, não estava no radar. (R. Sennes, entrevista, 19 de fevereiro, 2015)

Ou seja, o agente depende da visão estratégica de negócios na opinião de Sennes. Ele também sugere que sejam apontados qual a cadeia em que a empresa está inserida e qual é o grupo de reguladores que afeta o negócio.

Existem alguns padrões que não são definidos pelos Estados mas, sim, no âmbito privado, e que passam a vigorar nos mercados, como certas certificações. Isso implicaria em Diplomacia Corporativa. Existe ainda o ambiente do lado do consumidor ou do usuário, que também pode exercer influência. Então, do ponto de vista do agente, ele varia de acordo com a sua estratégia de negócio e também varia do ponto de vista de intensidade. (R. Sennes, entrevista, 19 de fevereiro, 2015)

Os agentes mencionados acima também são apontados por Ordeix-Rigo e Duarte (2009) como influenciadores da opinião do governo e da opinião pública, portanto devendo sempre ser verificados com antecedência para que os executivos das empresas tenham tempo hábil para tomar decisões.

Para Corrêa², ao considerarmos o advocacy como parte da diplomacia corporativa, é necessário considerar o relacionamento com os agentes reguladores. Tudo que envolve governo e agência de fomento, quando se está tratando de vantagens para o setor da empresa – como são os casos da Lei da Informática, da Lei Paulista de Fomento, licenciamento, etc. –, exige profissionais que tenham conhecimento e vivência naquilo que está sendo tratado.

O lobby saudável é necessário porque por meio dele você esclarece o agente regulador sobre aspectos do negócio real, aspectos que talvez ele não conheça. É fazer um lobby contrário às empresas ou aos esforços que são contrários ao seu negócio. Se uma regulamentação está afetando um tipo de business, será necessário o trabalho de convencimento das pessoas a favor de um aspecto ou contra ele. Às vezes são negócios conflitantes e quem será o juiz disso? Será a autoridade reguladora. Nesse sentido, a regulamentação pode ser, para o lado de quem está sendo prejudicado, um grande obstáculo aos seus negócios. (J. A. Corrêa, entrevista, 09 de fevereiro, 2015)

A opinião de Corrêa vai ao encontro de Steger (2003) e Ordeix-Rigo e Duarte (2009) que consideram que há uma interdependência e um delicado balanço de conflito e de cooperação entre os agentes fiscalizadores e a indústria; e também com Brelàz (2007), ao comentar que o lobby do bem, ou advocacy, ajuda a identificar, a adotar e a promover uma causa, moldando a percepção pública para se obter alguma mudança que não afetem seus negócios.

Segundo os especialistas são estes os agentes envolvidos na Diplomacia Corporativa:

Quadro 1 – Agentes envolvidos na Diplomacia Corporativa, segundo os especialistas

Agentes envolvidos na Diplomacia Corporativa
Mídia, agências reguladoras, agências de fomento, fornecedores, Consumidores/Usuários, Governos nacionais, governos internacionais, fóruns interestatais, grupos religiosos, organizações de comércio.

² J. A. Corrêa (entrevista, 09 de fevereiro, 2015). Entrevista concedida à autora.

4.2.2. Agentes envolvidos na diplomacia corporativa, segundo o estudo de caso

A empresa DigiPronto foi fundada em 1999 pelo Entrevistado 1 (E1). Em 2010, houve a primeira aproximação de empresários estrangeiros, através de um amigo de E1, também italiano, GM. E1 e GM se conheceram na FIESP. O relacionamento, além de pessoal, é profissional, pois o GrupoDigi faz o site da empresa de GM, que representa e administra algumas empresas (especialmente italianas) no Brasil.

Como GM não teve interesse em administrar a FullSIX em 2010, apresentou os empresários italianos ao E1. Eles queriam comprar uma empresa brasileira para poder ter presença no país. Na visão deles, o Brasil era um importante mercado com aspectos culturais semelhantes aos da Itália e de outras nações europeias onde também atuavam. Os sócios brasileiros não aceitaram a proposta. Segundo um dos entrevistados, houve falta de interesse na venda da empresa por três motivos:

- 1- Quando foram abordados pelos italianos, a companhia estava em uma fase de transição. A DigiPronto nasceu de um provedor de hospedagem que havia sido vendido há pouco tempo. Na época, tinha 60 funcionários.
- 2- Na concepção de um dos entrevistados e dos demais sócios, era possível fazer a empresa crescer e conseguir um faturamento maior através da rede de relacionamentos e de clientes que estavam prospectando. Para eles, a venda da empresa poderia significar perda de valor.
- 3- Não havia valor agregado na proposta. Não havia necessidade, naquela ocasião, de obtenção de conhecimento, padrões ou de clientes internacionais. Eles já possuíam tais conhecimentos e relacionamentos. Além disso, estavam trabalhando com clientes nacionais, que atendiam os objetivos da empresa.

Mesmo com a não concretização da venda, brasileiros e italianos mantiveram o contato porque sempre houve planos de expansão internacional para a empresa.

Com base no modelo de Upssala (Johanson e Vahlne, 2009), verifica-se que a internacionalização da empresa estudada teve influência da rede de relacionamento (networking) de um dos sócios-fundadores, permitindo que os executivos envolvidos adquirissem conhecimento sobre seus futuros parceiros. Também baseado no modelo de

Upssala (2009), identifica-se outro tipo específico de experiência em internacionalização, o conhecimento e aprendizagem. Como a FullSIX não conhecia o mercado brasileiro para atuar, procurou por uma pessoa de confiança para conduzir seus negócios, neste caso a pessoa é representada pelo Grupo Digi, que também reflete o tipo que diz respeito à construção da confiança e do compromisso citado no modelo. Também é possível observar que esse fator concorda com o modelo da escola nórdica (Andersen, 1997), ao colocar o empreendedor como peça fundamental no processo de internacionalização.

No decorrer de alguns anos, os sócios brasileiros transformaram a DigiPronto em um grupo, o Grupo Digi, que era composto por duas empresas, cada uma com sua especialidade, a DigiPronto e a Agência Digi. Segundo um dos entrevistados, o ponto forte do grupo acabou sendo em incentivar vendas, apesar de ter nascido de uma agência digital (a DigiPronto). Entre os anos de 2012 e 2013, o grupo não tinha mais um foco digital, podendo-se considerar, então, que não havia mais uma agência digital. A DigiPronto era especializada em campanhas de incentivo e de relacionamento e a Agência Digi fazia desenvolvimento de sistemas, sites e atividades relacionadas à TI.

Como possuíam muitos clientes que eram “digitais” (sites, portais, agências e produtoras de conteúdo), foi observada a necessidade de investir em uma área digital novamente. E foi neste momento que os sócios entraram em contato com os empresários italianos, propondo uma joint venture com o grupo FullSIX, com o objetivo de construir um novo negócio. Atualmente a fullDigi é a agência digital do grupo.

O Grupo Digi procurou por uma empresa do mesmo ramo de atividade e que atuava no mercado europeu para uma aliança que supriria a necessidade de criação de uma agência digital e, com base nos fundamentos de Strange (2003), a empresa italiana pode ser apontada como um agente da DC, pois haverá, possivelmente, uma melhora das chances de sucesso no mercado global com a joint venture. Os clientes são também considerados por Strange (2003) como agentes da DC. Na situação descrita acima, seriam os clientes “digitais”.

Ao mencionar que o mercado nacional atendia suas expectativas como um dos motivos para não vender a empresa, e depois de alguns anos ter optado pela joint venture, o E1 enquadra essa situação no modelo de Hymer, que defende que as empresas exploram suas vantagens primeiro no mercado doméstico e depois partem para mercados internacionais (Hemais e Hilal, 2002).

A demora de aproximadamente dez anos para retomar o contato com a empresa italiana caracteriza o processo nos estudos de Fleury e Fleury (2003), que consideram o Brasil como um late mover no processo de internacionalização.

Foi baseada na necessidade de crescimento de atuação em uma nova área, ou no resgate dela, que a empresa estudada optou por uma estratégia de entrada, uma joint venture, que é citada por Amatucci (2009) em internacionalização de empresas. Essa percepção de a organização ver a necessidade de voltar a investir num braço digital outra vez indica que ela é um sistema aberto que é afetado pelo ambiente externo (Bateman e Snell, 1998) e que houve a identificação de uma desvantagem interna (ambiente interno) frente aos seus concorrentes, ao mesmo tempo em que se percebeu uma oportunidade de mercado (ambiente externo) voltando a ter uma agência digital como parte do grupo (Kotler, 2000).

A análise do ambiente do Grupo Digi pode ser resumida na Figura 7:

Figura 7: Análise SWOT da fullDigi

Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Conhecimento de como funciona uma agência digital, pois já haviam criado uma.	Falta de uma agência digital.
Oportunidades	Ameaças
Possuíam vários clientes “digitais”.	Os clientes “digitais” precisarem procurar outras empresas (agências digitais) para atendê-los.
Ambiente Externo	

Fonte: Elaborada pela autora (2015), baseada em Kotler (2000).

A escola ambiental de Mintzberg et al. (2010) está demonstrada no caso dos executivos do Grupo Digi optarem pelo compartilhamento de tecnologias, produtos e estilos administrativos semelhantes para sobreviverem às necessidades do ambiente.

O fato de a FullSIX escolher o mercado brasileiro para atuar e, pelo lado dos executivos brasileiros também ter havido a opção por uma empresa italiana para a parceria internacional, se enquadra na teoria de Johanson e Vahlne (1990) apud Rugman et al. (2011), que sugere que a escolha dos mercados seria levada em consideração pela percepção de distância cultural, iniciando-se a ação internacional pelos mercados culturalmente mais próximos.

O objetivo principal da joint venture foi criar uma digital juntos. Aproveitou-se uma busca que o Grupo Digi tinha, aproveitando-se um patrimônio que já havia sido construído, que era o digital. Avaliou-se que, se não houvesse esse movimento, aos poucos estariam perdendo seus clientes e “matando” o negócio, pois esses não gostavam de serem atendidos por uma agência não especializada naquele tipo de serviço. Os sócios brasileiros enxergaram um patrimônio que não deveria ser diluído e por outro lado, os italianos continuavam buscando por parceiros no mercado brasileiro. Fazendo-se a joint venture, não haveria conflito de interesses.

Foi o chairman do grupo quem entrou em contato por telefone com os executivos da FullSIX e, logo em seguida, esteve em Milão para apresentar e discutir a proposta, que foi aceita depois de um tempo de negociação.

Com a criação da joint venture, criou-se uma agência digital, a fullDigi, que resgatou os clientes que eram da Digi e trouxe para o Brasil os clientes internacionais da fullDigi e da FullSIX que precisavam de atendimento local. As empresas Barilla, Pirelli e Campari são alguns exemplos. Também passaram a ser clientes internacionais: Friboi, Mary Kay, China in Box e alguns outros, que antes eram atendidos como clientes nacionais.

A joint venture também foi feita com o intuito de buscar novos mercados, indo além da atual abrangência das partes brasileira e italiana. O nome, inclusive, foi mudado de FullSIX para fullDigi globalmente para essa maior expansão. Atualmente, estão expandindo para a África do Sul. Um novo escritório deve iniciar suas atividades no final de 2015.

O grupo também atua na América Latina e tem como principais clientes empresas da Argentina e da Colômbia, porém sem escritórios (estrutura física). Há planos para sua criação. O Chile é o país escolhido. O motivo para ainda não os terem estabelecidos é a espera pela estabilização econômica do Brasil e de alguns países líderes da região. Outra razão seria o melhor desenvolvimento das atividades no Brasil, que conta novamente com uma agência digital.

O processo de internacionalização da empresa estudada, que já tem clientes na América Latina, mas ainda sem representantes e nem subsidiárias, vai ao encontro com o modelo de Uppsala, Johanson e Vahlne (1990), que define que as empresas passariam por um processo sequencial em seu processo de internacionalização, que consistiria em vários estágios até implantar unidades no exterior.

Quanto ao crescimento para outro continente, o africano, podemos associar à teoria de Johanson e Vahlne (1990) apud Rugman et al. (2011), que explica que, à medida que o processo de internacionalização evolui, aumenta o comprometimento das empresas com a atividade internacional, e à medida que a empresa adquire experiência, passa a buscar mercados culturalmente mais distantes.

Considerando-se a operacionalização da joint venture, uma empresa faz o trabalho para a outra conforme o mercado onde o cliente se encontra, conforme a proximidade do cliente. Há alguns casos em que se leva em consideração o custo da mão de obra das outras filiais, fazendo com que a unidade que prospectou o negócio deixe de executá-lo, porém, segundo E2, isso não acontece com frequência, são para casos em que a unidade próxima do cliente não tem expertise sobre o projeto, o que faz que o custo dela aumente em relação a outras que já tiveram algum tipo de experiência naquilo. Outras atividades, além da expansão internacional, que são feitas em parceria, são a colaboração criativa e a colaboração produtiva.

A tabela 9 resume, a partir das teorias da análise ambiental, os principais pontos encontrados no caso da empresa estudada depois que a joint venture foi concretizada:

Tabela 9 - Análise ambiental da fullDigi

Ambiente externo	Pontos Fortes: Criação da agência digital; resgate dos clientes “digitais”, clientes internacionais passaram a ser atendidos localmente, clientes nacionais também passaram a ser internacionais, principais executivos ativos no associativismo.
	Pontos fracos: O custo de execução do projeto ser mais baixo em outras unidades do grupo.
	Macroambiente: Expansão para a África do Sul e para o Chile, participação em associações e em comitês que definem ou que ajudam a definir a regulamentação e o uso de novos padrões no setor.
	Ambiente Competitivo: mudanças tecnológicas frequentes no setor que o grupo atua, alterações em regulamentações e em padrões, novos consumidores e clientes internacionais com culturas diferentes.
Ambiente interno	Pontos Fortes: Conhecimento prévio de como funciona uma agência digital.
	Pontos Fracos: Participação dos colaboradores nas associações não acontece com frequência.

Fonte: Tabela elaborada pela autora (2015) a partir de Hannan e Freeman (1977), Mintzberg et al. (2010), Bateman e Snell (1998), Kotler (2000), Kotler e Keller (2006) e Keegan (2006).

De acordo com E1, o tipo de relação de poder que as partes exigiam gerou alguns desentendimentos no momento da assinatura do MOU. Embora tenham sido contornados rapidamente, é possível identificar algumas relações baseadas na teoria dos stakeholders, desde o início do interesse da compra da empresa brasileira pela FullSIX até a concretização da joint venture. São elas:

Tabela 10: Teorias dos stakeholders e as relações entre o Grupo Digi e a FullSIX

Relação	Teoria	Autores
FullSIX tem interesse em comprar a DigiPronto	Dependência de poder: o stakeholder domina	<p>O stakeholder tem poder sobre a empresa</p> <p>Savage et al. (1991, p. 61): “tem um interesse nas ações de uma organização e ... a habilidade de influenciá-la”</p>
O Grupo Digi quer construir um novo negócio – criação da agência digital – e procura a FullSIX	Interesses dos stakeholders – legalidade não implícita	<p>O stakeholder tem interesse na empresa</p> <p>Carroll (1993, p. 60): “declara que tem um ou mais tipos de stakeholders nos negócios” – pode ser influenciado ou influenciar...</p> <p>Clarkson (1995, p. 106): “tem ou reivindica ações, direitos ou interesses numa corporação ou em suas atividades”</p>
O Grupo DIGI propõe uma joint venture com a FullSIX.	Relação de poder-dependência mútua	<p>A empresa e o stakeholder são mutuamente dependentes</p> <p>Rhenman (1964), citado em Näsä (1995): “são dependentes da empresa para se atingir seus objetivos pessoais e de quem a empresa depende para sua existência”</p> <p>Ahlstedt e Jahnukainen (1971), citado em Näsä (1995): “são participantes direcionados pelos seus próprios interesses e objetivos e, conseqüentemente, dependem da empresa e de quem a organização depende”</p>
Criação da fullDIGI – joint venture entre o Grupo DIGI e a FullSIX	Alicerçado na legalidade do relacionamento	<p>A empresa e o stakeholder estão em uma relação contratual</p> <p>Cornell e Sahpiro (1987, p. 5): “requerentes” que têm “contratos”</p> <p>Freeman e Evan (1990): detentores de contratos</p> <p>Hill e Jones (1992, p. 133): “quem tem o direito legal sobre a empresa... estabelecido diante da existência de uma relação de trocas” que supre “a empresa com recursos críticos (contribuições) e em troca cada um espera que seus interesses sejam satisfeitos (por incentivos) ”.</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2015), baseado em Mitchel, Agle, Wood (1997, p. 860-862).

Os executivos da empresa estudada, no que diz respeito aos relacionamentos com seus stakeholders, tanto no Brasil, quanto no exterior, julgam muito importante manter ligações com seus potenciais parceiros e com seus concorrentes. Por meio deles é possível discutir e analisar tendências de mercado para os próximos períodos, garantindo o sucesso do grupo. Como uma das formas de se aproximar desses stakeholders, os principais executivos participam e fazem parte de várias associações que serão citadas em outros pontos deste trabalho. Essas participações envolvem os executivos, tanto no papel de representantes da empresa (que é uma associada), quanto no papel de contribuinte-empresário.

4.2.2.1 A participação dos executivos em associações

O E1 sempre foi ativo no associativismo, especialmente por não ter uma família com atuação e nem com network na área de comunicação. Quando fundou a empresa, aos 19 anos, começou a procurar por contatos e relacionamentos de pessoas empreendedoras para que sua atuação como um deles melhorasse. Ele comenta que “mal tinha tido chefe na vida, sem ter teoria nem prática na criação de uma empresa. Comecei nessa atividade porque gostava”.

Primeiramente, ele procurou o SEBRAE e começou a perceber o valor das associações, pois geralmente estão nelas seus concorrentes ou empresas com negócios relacionados. É possível identificar que as companhias passam ou já passaram pelos mesmos problemas e é interessante saber como elas resolveram tais situações. Esse trecho é sustentado por Soares, E. e Ladeira, R. (2015) que argumentam que a variedade das ações empresariais representa um fator de enriquecimento para as empresas, pois “a experiência de uma empresa relacionada com a via de entrada e a consolidação de sua presença em determinado mercado pode vir a ser um estímulo para que outras empresas se valham dessa mesma via para inserir-se no mesmo ou em outros mercados”.

Hoje, o entrevistado é diretor da FIESP, vice-presidente na AMPRO (Associação de Marketing Promocional) e é fundador da Entrepreneurs' Organization (EO), a maior e a mais influente rede de empreendedores do mundo; uma entidade de estímulo ao empreendedorismo. Presente em 40 países, ela visa o fomento, o aprimoramento e a conexão entre empresários. Ele a trouxe para o Brasil em 2013.

O maior valor que se consegue ao participar de associações de empreendedores, de acordo com o entrevistado, é que nelas há troca de experiências e desafios similares praticados por meio de uma metodologia para a qual os associados recebem treinamento.

Ao citar associações como SEBRAE, FIESP, AMPRO e EO, em que há um alto grau de consenso entre seus membros para criar e entregar resultados aceitáveis para um desenvolvimento sustentável, pode-se considerar que as associações comerciais e industriais são agentes da Diplomacia Corporativa (Steger, 2003).

4.2.2.2 As regulamentações e os padrões do setor

Os executivos da empresa buscam pelas padronizações e pelas melhores práticas que as agências de regulamentação determinam e também recomendam que as outras empresas façam o mesmo. No passado já tiveram dificuldades e alguns retrabalhos para concluir ou integrarem alguns projetos e, caso tivessem seguido certas normas, isso poderia ter sido evitado.

De acordo com os entrevistados, além de evitar retrabalhos, à medida que o negócio ia crescendo e mesmo com bastante capacidade produtiva, era necessário medir a capacidade individual dos funcionários, logo as melhores práticas do mercado precisavam ser adotadas.

Eles também explicam que, quando se opta por seguir regulamentações, ou quando se determina que os funcionários recebam treinamentos em determinados padrões (como o W3C, etc.), quebra-se a necessidade de precisar monitorar esses colaboradores. Isso porque em TI é muito comum que a forma como foi feito o código do programa ou da arte tenha alta qualidade para se evitar problemas no momento em que está sendo executado ou sendo exibido para o cliente final e para que, na medida do possível, seja reaproveitado em outros trabalhos.

Somado a isso, um dos entrevistados menciona que, com as regulamentações e com as padronizações, ganha-se a facilidade e a agilidade de substituir um funcionário, sem necessidade de ensinar o básico, já que em muitas vezes os projetos estão em fase de execução quando há troca de profissionais. Os executivos afirmam também que a rotatividade nessa área

no Brasil é elevada e que quando fazem uso ou seguem a padronização nos códigos, nos processos, nos protocolos de comunicação, etc., os riscos são mitigados.

O reconhecimento da importância e a capacidade de lidar com as complexas mudanças tecnológicas são apontados por D'Aveni apud Greenwood and Hinings (1996) como sendo fatores determinantes da vantagem competitiva e da sobrevivência organizacional e isso está evidente na forma de agir dos executivos da empresa estudada, fazendo com esse tipo de atitude faça parte da cultura organizacional.

A disponibilidade e o interesse da empresa de participar ativamente junto a associações, mesmo que isso não aconteça com frequência atualmente, demonstrou a disposição para buscar soluções para os problemas do setor, além de ampliar sua relação com a sociedade e, desta forma, foi possível identificar os seguintes aspectos da responsabilidade social corporativa definidos por Boal e Peery (1985):

- Mantém alto nível de produtividade;
- Trabalhos que permitem aos trabalhadores usarem skills e habilidades valiosas;
- Promove a sobrevivência do negócio a longo prazo;
- Mantém a alta qualidade de produtos e serviços;
- Produz produtos seguros.

Ao criar uma propaganda para um cliente ou para o público internacional, os entrevistados explicam que é necessário procurar por esforço local para adaptação a esse mercado. Na Europa, contam com a ajuda dos vários escritórios que o grupo possui e onde não têm escritórios, normalmente procuram por parceiros. Existem bureaus específicos para localização de comunicação e eles fazem o papel que eles fariam aqui no Brasil. Esses bureaus são empresas que, em posse do comercial em vídeo, adaptam o áudio e toda a narração, e o roteiro especialmente, para mudar qualquer coisa que seja conflitante com a cultura, com o idioma, etc., antes de ir a público. Os executivos explicam que é arriscado não usar bureaus de localização. O exemplo citado foi das muitas empresas americanas que cinco anos atrás traziam propagandas para o Brasil com traduções ao pé da letra que soavam como ofensivas para o nosso público. Atualmente, no Brasil o bureau de localização também se popularizou.

Esse trecho da entrevista é sustentado por Carroll (1999), que ilustra a responsabilidade ética como componente da responsabilidade social corporativa, no momento em que a empresa evita causar danos, procurando fazer o que é correto, justo e legal; e também pela teoria de Boal e Peery (1985), que indica que a companhia produz produtos desejados pelos consumidores e que mantém a alta qualidade de seus produtos e serviços como resultado da responsabilidade social nas decisões corporativas.

O trecho também valida Keegan (2006) em relação aos ambientes social e cultural que devem ser levados em consideração. A propaganda é um exemplo claro de produto sensível ao ambiente, pois requer maiores adaptações para atender os vários mercados do mundo. Há vários comportamentos sociais e comentários que têm diferentes sentidos em outras culturas e que estão sendo respeitados pelo grupo estudado.

Outros agentes da DC, de acordo com as teorias de Steger (2003), Ordeix-Rigo e Duarte (2009) e Strange (2003) são possíveis de serem identificados nos trechos acima, como as agências reguladoras e mídias, tanto nacionais quanto internacionais, os governos e cortes nacionais e internacionais, ativistas sociais e ONGs. Eles estão resumidos no Quadro 2:

Quadro 2: Agentes da Diplomacia Corporativa na fullDigi

Referente ao caso	Classificação	Autor (es)
FullSIX – parte italiana da joint venture	Empresas parceiras	Strange (2003)
Clientes “digitais”	Clientes	Strange (2003)
Público consumidor da propaganda	Clientes	Strange (2003)
Empresa que contrata a fullDigi	Clientes	Strange (2003)
SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)	Associação Empresarial	Steger (2003)
FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo)	Associação Industrial	Steger (2003)
AMPRO (Associação de Marketing Promocional)	Associação profissional e industrial	Steger (2003)
EA (Entrepreneurs' Organization)	Associação profissional	Steger (2003)
CONAR (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária)	Agências reguladoras	Steger (2003)
TV (aberta e fechada) e internet - Brasil	Mídia nacional	Ordeix-Rigo e Duarte (2009)
TV (aberta e fechada) e internet - Exterior	Mídia internacional	Ordeix-Rigo e Duarte (2009)
Ajuste às regras (leis, normas, impostos) da propaganda – Brasil	Governo nacional	Ordeix-Rigo e Duarte (2009)
Ajuste às regras (leis, normas, impostos) da propaganda – Exterior	Governo internacional	Ordeix-Rigo e Duarte (2009)
Defesa do consumidor - Brasil	Corte nacional	Ordeix-Rigo e Duarte (2009)
Defesa do consumidor - Exterior	Corte internacional	Ordeix-Rigo e Duarte (2009)
ONGs nacionais e internacionais	ONGs	Ordeix-Rigo e Duarte (2009)

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Abaixo está o Quadro 3, que resume os agentes relacionados à DC de acordo com o estudo na empresa fullDigi:

Quadro 3 – Agentes envolvidos na Diplomacia Corporativa na fullDigi

Agentes envolvidos na Diplomacia Corporativa
Parceiros internacionais e nacionais, clientes nacionais e internacionais, Associação profissional, empresarial e industrial, Agências reguladoras, Mídia nacional, Mídia internacional, Governo nacional, Governo internacional, corte nacional, corte internacional e ONGs.

De acordo com a análise da empresa estudada, muitos dos agentes identificados são internacionais, sendo possível afirmar que, mesmo sendo uma joint venture recente, a importância voltada a eles deve ser equivalente à dada aos agentes localizados em território onde a empresa tem a maior parte da sua atuação.

4.2.3. Funções da diplomacia corporativa, segundo os especialistas

A diplomacia é uma maneira de lidar com as relações entre os seres humanos e elas se dividem em duas grandes categorias: as relações de conflito, quando os interesses não se harmonizam, e as relações de cooperação. Se pensarmos bem, até no seio de uma relação entre homem e mulher, numa família, o que prevalece é a cooperação, mas há também momentos de crises que podem levar à ruptura e até a crimes. A diplomacia é mais valorizada quando há diferença de interesses, quando se tem que impor os interesses, porque quando há diferença de interesses, como se resolve o assunto? Ou pela violência, e o mais forte impõe a sua posição, ou dentro de sociedades que são institucionalizadas, existem métodos de solucionar os conflitos. Esses métodos vão desde os diplomáticos, de negociação, de persuasão de composição, de transação de interesses, até o momento judicial. Quando não há composição possível, como se resolve? Ou com arbitragem ou recorrendo à justiça, aí resolve-se o problema. (R. Ricupero, entrevista, 5 de fevereiro, 2015)

A Diplomacia Corporativa está muito relacionada com a diplomacia no sentido estrito e tradicional. Há muitos aspectos dela que têm origem na diplomacia tradicional, assim como há muitas ideias da teorização da diplomacia tradicional que vêm da teoria das

empresas. A análise do processo decisório (decision making process), vinculada à análise das negociações, a teoria dos jogos e a teoria que se desenvolveu nas escolas de management dos Estados Unidos, a bounded rationality (racionalidade limitada), todas vieram do cenário das empresas e hoje em dia são ensinadas em todas as escolas de diplomacia.

Da mesma forma, as táticas de negociação e as teorias dos jogos têm um efeito enorme na atualidade, tanto aplicadas a uma negociação política, para se evitar uma guerra ou para resolvê-la, como aplicadas a um acordo comercial de compra e venda. No fundo, as situações são as mesmas. (R. Ricupero, entrevista, 5 de fevereiro, 2015).

As observações de Ricupero³ também podem ser observadas em Strange (2003) que indica que a negociação é uma arte política de conceber negociações que durarão por muito tempo e que serão sólidas.

Ainda na opinião de Ricupero⁴, a Diplomacia Corporativa talvez só tenha emergido no momento presente porque ela se torna mais patentemente necessária numa época, como a atual, por algumas razões. Ele cita duas principais, uma de ordem interna e outra internacional. A internacional é a globalização aplicada às empresas. O fato de que as empresas há muito tempo romperam os limites nacionais ou regionais e nos dias de hoje têm a tendência de se transnacionalizarem.

A quantidade de empresas transnacionais é um fenômeno relativamente novo e só isso já representa que uma empresa que se internacionaliza, precisa exercer a diplomacia no país em que ela vai atuar, necessita conhecer suas leis, precisa se entender com as autoridades locais e tem que conduzir toda a gama de atividades que uma embaixada conduz, inclusive, medidas de boa vontade, a criação de prêmios a estudantes, às escolas e a diplomacia pública. Muitas empresas acabam fazendo (ou precisando fazer) tudo o que uma embaixada deveria fazer, mas que nem sempre faz. Então, essa atuação seria a equivalente a de um pequeno país em terras que precisam ter uma representação diplomática.

³ R. Ricupero (entrevista, 5 de fevereiro, 2015)

⁴ R. Ricupero (entrevista, 5 de fevereiro, 2015)

O segundo fator, de ordem interna, é a importância e a complexidade crescente da atividade regulatória em todos os Estados, inclusive naqueles de capitalismo mais liberal. Nos Estados Unidos, citando um exemplo, existem muitas agências regulatórias e, para as empresas lidarem com isso, foi necessário desenvolver talentos que estavam num outro domínio do que o da sua atividade econômica-chave.

Antigamente, uma empresa que fazia determinado produto só precisava fazer esse produto. Hoje, ela precisa ter funcionários que lidem com o governo, com o BNDES, com as agências regulatórias e isso não está relacionado à técnica de fazer o produto. Trata-se de outra coisa. Então, conforme o campo em que a empresa atua, alguns mais do que outros, a importância da regulação é enorme. (R. Ricupero, entrevista, 5 de fevereiro, 2015)

Na mesma direção da fala de Rubens Ricupero está Senhoras (2010) ao afirmar que as empresas, em seus processos de internacionalização, passam a se posicionar como atores nas relações internacionais, de onde surgem ações estratégicas como orientações, princípios, políticas e práticas para atuação em um complexo ambiente de negociações internacionais. Também está na mesma direção de Sarfati (2006), quando ele afirma que a Diplomacia Corporativa promove a defesa do interesse empresarial no momento das discussões de regulamentações, tanto no âmbito nacional quanto em contextos intergovernamentais.

Para Barbosa (2015), a área da diplomacia de uma empresa precisa estar a par não somente da parte internacional (regulamentações, acordos, convênios), mas também, internamente, saber como funcionam os órgãos reguladores, o ministério que está relacionado à área de atuação da empresa em questão. É necessário conhecer não somente o ambiente externo, mas também os atores internos que influenciam no setor.

No departamento internacional de uma empresa existem todas as situações internas e externas que são necessárias de serem aprendidas e, em qualquer que seja o ambiente, é preciso ter profissionais que conheçam idiomas e regulamentações. Pensando-se no cenário nacional, é necessário estar ciente do que as outras empresas estão fazendo, os órgãos reguladores, a legislação atual, aquela que está avançando e os debates que estão acontecendo sobre seu setor.

Dentro da empresa, essa área ou profissional seria responsável por fazer o acompanhamento interno e externo de todos os assuntos relacionados com a demanda que a internacionalização

da empresa vai gerar. Quando se trata de uma joint venture com uma empresa estrangeira, existem outras culturas que vêm da empresa com quem se fez a parceria e essa área ou profissional tem de estar habilitado para tratar de tudo isso, tanto dos problemas internos de relacionamento – o choque de cultura entre as empresas – quanto do cenário nacional, já mencionado, e estar informado sobre a parte internacional.

Não é algo simples. Essa parte externa demanda um conhecimento mais aprofundado, tem de estar interessado em trabalhar nessa área, tem de se fazer um trabalho automático porque ninguém conhece profundamente como funcionam o GATT, a OMC, a ANATEL, é necessário aprender tudo isso. Além da parte técnica, conhecimentos de economia, finanças. Para se assumir essa função é necessário que o profissional esteja e seja bem qualificado (Barbosa, 2015).

As funções citadas por Barbosa (2015) também podem ser analisadas a partir das perspectivas de Jesus (2013), que afirma que o diplomata corporativo deve buscar por vantagens econômicas para as empresas por meio do aproveitamento de oportunidades de negócios, da influência na formulação de regras e da preservação de conflitos, e isso se dá ao ter conhecimentos sobre as agências reguladoras, sobre acordos internacionais e sobre questões técnicas que envolvam o negócio da companhia.

R. Sennes (entrevista, 19 de fevereiro, 2015) comenta que, observando os casos em que ele atuou relacionados à DC nos últimos dez anos são percebidas muitas formas de acomodá-la dentro da empresa. Ele indicaria dois casos extremos e vários casos intermediários. O mais extremo é quando se pensa que a DC tem uma função de bombeiro ou de ambulância, e o diplomata corporativo é a pessoa que irá apagar esses incêndios. De uma hora para outra ele se depara com um governo ou com um grupo que irá prejudicar seus negócios, então, nessas circunstâncias, o diplomata corporativo só dá atenção para esses agentes fundamentais para seu processo de negócio no momento em que surge o problema. Existe vantagem neste modelo pois, teoricamente, optou-se por um modelo de decisão um pouco mais simplificado, em que supõe-se que todas as variáveis fora do core business da empresa são secundárias e, portanto, toma-se um processo de decisão mais focado nas questões de custo operacional, etc.

O outro extremo é aquele em que o CEO era o ex-vice-presidente de relações governamentais ou institucionais e ele é, basicamente, um político, um grande diplomata. Quem vai gerir a empresa será o número dois da hierarquia atuando com seu total apoio. Esse presidente é o profissional que pavimenta o espaço aonde a empresa pretende caminhar nos próximos anos, tanto do ponto de vista institucional, quanto do ponto de vista das relações entre os Estados, e

eles conseguem ter uma visão de 20 anos. Então, daí a 15 anos, como ele sabe que o tema será X, ele coloca funcionários na universidade, fala com jornalistas e, quando se vê, o tema já está caminhando. Esse tipo de líder, que no fundo é um grande diplomata, mais do que um gestor, é encontrado nas empresas onde o ciclo é muito longo, como nas indústrias de aeronaves, por exemplo. R. Sennes (entrevista, 19 de fevereiro, 2015) conclui que, nos casos extremos que levam a DC tão a sério, o principal líder da empresa é um profissional com essas características.

No meio desses casos há uma série de alternativas, com maior ou menor intensidade. Há aquelas em que o vice-presidente que cuida da Diplomacia Corporativa é o executivo número dois ou três da empresa e, às vezes, é um profissional do terceiro nível. Para R. Sennes (entrevista, 19 de fevereiro, 2015), a desvantagem nesses casos é que se coloca um modelo mais complicado de decisão. A vantagem de um modelo tendo o diplomata corporativo como o líder da empresa é que a chance de ser pego de surpresa em um determinado cenário que não estava sendo previsto é mais baixa. E, teoricamente, a exposição que se tem não só para riscos, mas também para a reversão de ambiente de negócios, para se “forjar decisões” e para fazer acordos que não estavam nos planos, ficam menores, mais mitigados. Todo esse entendimento é importante e vale para nações com os mais diversos níveis de desenvolvimento. É uma estratégia não só para países muito institucionalizados, mas também serve para aqueles pouco institucionalizados. Então, a função dos diplomatas corporativos varia muito do ponto de vista dos modelos adotados citados acima.

Ao citar as situações de acomodação da DC nas empresas com as quais já trabalhou, Sennes demonstra que nem sempre é possível seguir recomendações e teorias, conforme o estudo de Hennisz (2014) de que todos, desde o mais alto escalão até a média gerência, devem reconhecer que os ganhos financeiros a curto prazo podem levar a perdas políticas de médio a longo prazos, pois às vezes as empresas enxergam vantagens em ao suporem que todas as variáveis fora do core business da empresa são secundárias.

R. Sennes (entrevista, 19 de fevereiro, 2015) comenta ainda que o diplomata corporativo é o profissional que vai participar do processo de decisão da empresa, sabendo traduzir tudo que foi mapeado para o ambiente de negócios. Ele vê a Diplomacia Corporativa muito vinculada à uma certa percepção das empresas com relação à forma pela qual elas atuam e fazem negócio e, fundamentalmente, quando se percebe que a empresa é um ator econômico e que o mercado é um ambiente no qual predominam os atores econômicos (é necessário saber aonde eles estão

indo), mas no qual também atuam vários atores não econômicos e é preciso saber lidar com eles: “Se estiver claro que todos eles fazem parte de um jogo legítimo, de interação social e para onde o mercado corre, haverá um certo entendimento do cenário e para onde a estratégia da companhia deve estar direcionada” R. Sennes (entrevista, 19 de fevereiro, 2015). Na mesma direção estão Hennisz (2014), no sentido de que o DC deve mapear todos os stakeholders que existem e que possam surgir e Jesus (2013), para que ele cumpra com as expectativas de um número crescente de atores.

Para R. Ricupero (entrevista, 5 de fevereiro, 2015), é atuar nos momentos de crise, tanto nos internacionais como nos das empresas. E ele define as crises como não sendo um problema qualquer. Eles possuem certas características: são abruptos, nascem sem aviso prévio, que surpreendem as pessoas e que terão graves implicações, inclusive de valores. São problemas que têm a pressão de serem solucionados no curto prazo, mas que têm consequências graves, podendo até levar a empresa à morte.

Atuar sempre que existir um ambiente de negócios fragmentado, volátil, e hostil em alguns momentos, é também apontado por Steger (2003). Também, conforme por Amann et al. (2007), o diplomata corporativo deverá prevenir as inconsistências que podem surgir devido à pressão externa à empresa dos problemas que ainda não foram resolvidos.

R. Sennes (entrevista, 19 de fevereiro, 2015) defende que a própria comunicação pode ou não estar abaixo ou dentro das atribuições do profissional da DC. Ele acha que um bom diplomata corporativo tem que ter a comunicação estratégica junto dele, não a comunicação interna ou de marketing, mas a estratégica. Isso significa que esse profissional tem de ter a capacidade de entender como o processo de formação de ideias e de opiniões ocorre e qual a estratégia de comunicação para quando for necessário interferir nesse debate. Ele precisa saber quem são os formadores de opinião, que tipo de mensagem é sensível para seus negócios e que tipo de meios deverão ser usados pelas pessoas com as quais ele deverá fazer advocacy para poder formar seus julgamentos.

Hennisz (2014) cita que a “abertura”, que usa a comunicação estratégica para reforçar a confiança e a reputação da empresa, é um dos elementos da DC, portanto, alinhado a Sennes.

4.2.3.1. Conhecimentos e habilidades do profissional da DC

Diplomacia também é, na linguagem cotidiana, a arte de representar seu interesse junto a uma outra pessoa, uma empresa e ser capaz de obter o que se quer de uma maneira habilidosa. Nesse sentido, quando se diz que fulano é diplomático, ele tem tato porque ele sabe persuadir, sabe convencer. Os skills que são desenvolvidos pelos diplomatas governamentais podem ser transpostos para o mundo corporativo. O que muda é o objeto, mas o skill é o mesmo.” (R. Ricupero, entrevista, 5 de fevereiro, 2015)

Esta visão valida Amann et al. (2007) quando ele afirma que as atitudes brandas e diplomáticas são sempre melhores que as duras e reativas para lidar com as questões, independentemente do nível da pressão externa que sofrem.

Para Barbosa (2015), primeiramente vem a formação desse profissional na área internacional, em cursos de Relações Internacionais ou de Economia. É necessário ter o mínimo de conhecimento nessas áreas, além de dar ênfase na parte comercial: como funcionam a OMC (Organização Mundial do Comércio), a ALADI (Associação Latino-Americana de Integração) e demais órgãos relacionados. Em segundo lugar, seria falar idiomas e, em terceiro, conhecer os detalhes do assunto prioritário da companhia que ele representa, ter um foco técnico.

Para J. A. Corrêa (entrevista, 09 de fevereiro, 2015), a DC implica no pleno conhecimento da estratégia, dos objetivos e dos princípios e valores da empresa e na liberdade de atuar porque, às vezes, o profissional vai atrás de uma tecnologia X, mas na hora observa que o mercado está começando a usar uma outra tecnologia, e isso mudará o approach. Então, não se deve ir mais por aquele caminho, alteram-se os planos para buscar outro produto ou tecnologia.

Na mesma direção estão Saner et al. (apud Mirvis et al., 2014) ao comentarem sobre o conhecimento de órgãos e acordos internacionais e habilidades e conhecimentos, e Fürh e Paixão (2009) sobre os conhecimentos técnicos desse profissional, além da liberdade da atuação, embasada por esses conhecimentos.

Para R. Sennes (entrevista, 19 de fevereiro, 2015), o elemento número um é ter informação, que o ajudará na função de monitoramento. Informação no sentido qualificado da palavra, não podendo o profissional ficar somente com a opinião do jornal. É primordial montar uma rede de relacionamentos com formadores de opinião, tomadores de decisão, especialistas,

acadêmicos, jornalistas e grupos que desenvolvem as políticas públicas. É necessário ter uma rede de informação própria que garanta a ele um tipo de interpretação muito acima da média que a opinião pública tem sobre aquela área em questão. Resumidamente, informação/monitoramento é o elemento fundamental desse processo, sem ele não há condições de atuar.

O segundo elemento é o fato de ter um networking, um grupo de relacionamento que, de alguma maneira, permita ao diplomata corporativo ser efetivo nas suas ações no sentido de que as ideias que ele quer lançar, suas preocupações, suas sugestões, etc., tenham um espaço de reverberação efetiva, pois o networking é a capacidade de transmitir suas ideias a um público interessante, não só ao público interessado, mas ao público interessante, aquele a quem interessa o tema que está sendo levantado e onde estão as pessoas que têm capacidade de atuar nele.

E a função de fazer advocacy não é nada trivial, pois pode envolver aspectos jurídicos e a área de comunicação. R. Sennes (entrevista, 19 de fevereiro, 2015) acredita que envolve tal área porque atuar nisso é basicamente um processo comunicativo, que está claramente nas funções do DC.

Entra-se no âmbito do advocacy quando é identificado que de alguma maneira os problemas ou prioridades da sua empresa não estão sendo tratados ou alinhados com a opinião da maioria, então é necessário definir uma estratégia de atuação nesse ambiente (externo). O advocacy é a forma pela qual a estratégia articula grupos de interesse no sentido de alinhá-los em uma certa direção (R. Sennes, entrevista, 19 de fevereiro, 2015).

Todas essas três funções citadas, juntas formam uma outra que é a mais relevante de todas, que se conecta com o conjunto de informações e com o know-how de quem atua fundamentalmente com o público internacional/externo com a área de estratégia (R. Sennes, entrevista, 19 de fevereiro, 2015).

Essas características trazidas por Sennes são encontradas em Fürh e Paixão (2009), ao citarem que o diplomata corporativo deve estar bem informado sobre o assunto foco de sua atuação ou estar assessorado por experts nas questões técnicas; em Amann et al. (2007), ao afirmarem que o DC deve detectar e identificar problemas emergentes, desenvolver métodos apropriados na

solução de problemas dentro de um contexto e prazo, levar em consideração o ambiente político e o cenário da mídia em consideração; e, em Mirvis et al. (2014), no momento em que discute suas ideias e escuta os demais componentes de seu networking.

4.2.3.2. A estrutura organizacional e a diplomacia corporativa

Em entrevista, Rubens Barbosa⁵ afirma que a Diplomacia Corporativa é uma área nova, que ainda está se desenvolvendo. No Brasil, o processo de internacionalização vem acontecendo nos últimos dez, quinze anos. Ele explica que muitas das empresas brasileiras não possuem um departamento internacional, então um departamento qualquer acaba sendo o responsável pela DC. Para ele, “é necessário estruturar isso dentro das empresas à medida em que elas se internacionalizam. Elas precisam melhorar nesse quesito”.

Quanto ao nível hierárquico do diplomata corporativo, no início, porque são temas novos, o ideal é que esteja ligado ao CEO porque demanda decisões para as quais os outros diretores talvez não estejam habilitados e ele precisa ter o apoio do presidente, apoio para obtenção de recursos, de viagens, etc. Depois, à medida que as atividades vão crescendo, cria-se um departamento – o que se observa é que as áreas internacionais existem na maioria das vezes em grandes empresas. O segundo passo é especializar-se em áreas ou regiões globais, como Ásia, América Latina, etc., caso a empresa seja muito grande (R. Barbosa, entrevista, 2 de fevereiro de 2015).

A área de DC, segundo J. A. Corrêa (entrevista, 09 de fevereiro, 2015), não pode estar isolada da visão geral da estratégia a longo prazo da empresa, e também deve conhecer profundamente a companhia, aonde ela vai e por onde ela vai. Ele comenta que na sua carreira sempre exerceu a DC, porém sem essa denominação. Foi gerente de planejamento, era o responsável pela estratégia, e se tornar CEO foi o passo seguinte. Sua ascensão de carreira foi atuando nessas duas áreas.

⁵ R. Barbosa (entrevista, 2 de fevereiro de 2015). Entrevista concedida à autora.

Para ele, o profissional da DC precisa estar em um nível muito elevado na empresa, estar sempre ligado ao conselho e, se a empresa tiver um conselho de administração, ele precisa dirigi-lo. O diplomata corporativo, obrigatoriamente, precisa ter todos os contatos dos principais stakeholders.

Para R. Sennes (entrevista, 19 de fevereiro, 2015), em geral, as empresas montam ou reforçam suas áreas de DC depois de uma crise. Ele comenta que não é difícil ver empresas se internacionalizando sem antes definir as estratégias para tal. O fato de considerar seus produtos de boa qualidade, achar que sabem precificá-los, já é suficiente para encararem um outro mercado. Mas essa confiança dura até o momento em que acontece a primeira reversão. E ele acontece cedo ou tarde, já que o empresário não está entendendo realmente o contexto no qual está atuando. Portanto, para Sennes faz todo o sentido relacionar a ideia da diplomacia com parte da visão estratégica sobre a atuação internacional de empresas.

As opiniões dos especialistas entrevistados seguem na mesma direção que Steger (2003), pois ele afirma que quando se trata do diplomata corporativo, é necessário que ele tenha uma atribuição específica no nível de um conselho gerencial ou de um comitê. Steger não cita claramente que seja necessário haver um departamento para a DC, porém sugere que é necessário ter mais um outro funcionário que o complemente, que o apoie, e que pertença ao board da companhia para que eles tenham acesso às principais estratégias da empresa.

Segundo a opinião dos especialistas entrevistados, as seguintes funções da Diplomacia Corporativa podem ser citadas no Quadro 4:

Quadro 4 – Funções da Diplomacia Corporativa, segundo os especialistas em DC

Funções da Diplomacia Corporativa
<p>Atuar nos momentos de crise da empresa; atuar nos momentos de crises internacionais; conhecer regulamentações, acordos e convênios internacionais; conhecer como funcionam os órgãos reguladores, o ministério que está relacionado à área de atuação da empresa; conhecer o ambiente externo, conhecer os atores internos que regulamentam o setor de atuação da empresa; saber idiomas, regulamentações, órgãos internacionais de comércio, mapeamento de stakeholders; ter o comando da comunicação estratégica; acompanhar os formadores de opinião; ter formação em formação na área internacional, em cursos de Relações Internacionais ou de Economia; ter conhecimento na parte comercial; conhecer os detalhes do assunto prioritário da companhia que ele representa (ter um foco técnico); ter pleno conhecimento da estratégia, dos objetivos e dos princípios e valores da empresa; ter liberdade para tomar decisões em nome da companhia; possuir uma rede de relacionamentos com formadores de opinião, tomadores de decisão, especialistas, acadêmicos, jornalistas, com grupos que desenvolvem as políticas públicas; ter uma rede de informação própria; ter domínio da informação/monitoramento; networking para poder divulgar suas ideias, fazer advocacy.</p>

Quanto à posição que o DC deve ocupar na estrutura da empresa, chegou-se aos seguintes resultados: estar ligado ao CEO, ter o apoio do presidente, ter um departamento próprio à medida que as atividades crescem, ter departamentos especializados em regiões do mundo onde a empresa atua, estar sempre junto ao conselho.

4.2.4. Funções da DC, segundo o estudo de caso

É possível identificar que há uma atuação orientada para a responsabilidade social corporativa na empresa, através da atuação do executivo relacionando-se com associações que contribuem para o desenvolvimento da indústria. Voluntário na FIESP e no EO, o E1 enxerga que sua experiência como empreendedor é maneira que encontrou para contribuir com a sociedade. Seu tipo de atuação é uma combinação pessoal, como empresário, com a atuação social da empresa. Ele esclarece que, no caso da EO, ele tem um ganho e uma troca individuais. Nas outras

associações, ele atua em nome da empresa, como na AMPRO (Associação de Marketing Profissional) da qual é vice-presidente.

Outros gerentes também participam de algumas associações, conforme explicaram os entrevistados. Isso caracteriza que a empresa incentiva esse tipo de atitude, o que acaba se tornando uma ação da companhia e não somente de uma característica da pessoa. Tais participações demonstram o interesse da empresa em ampliar a rede de relacionamentos com a comunidade empresarial, bem como buscar soluções para problemas enfrentados pelos stakeholders, conforme encontramos na teoria de Boal e Peery (1985) sobre responsabilidade social corporativa.

No ano passado, a empresa ganhou o prêmio Renato Castelo Branco, de comunicação para serviço social, com um case feito com algumas instituições. O nome da propaganda é “Gentileza Gera Sobremesa”.

Hoje, ela apoia a Make-a-Wish®, uma das instituições de apoio à criança mais conhecidas e respeitadas no mundo, com presença em quase 50 países. Esse tipo de atuação está estruturado na responsabilidade social de Carroll (1999) e definida como responsabilidade filantrópica.

De acordo com a natureza jurídica das empresas que formam a joint venture – a FullSIX tem ações na bolsa de Milão e a fullDigi é uma empresa de natureza jurídica limitada – identificam-se as demais categorias que compõem a pirâmide: as responsabilidades econômica, legal e ética em relação aos seus stakeholders.

As funções e habilidades dos diplomatas corporativos da empresa estudada corroboram com as citadas por Jesus (2013), que menciona como atividades a preservação da imagem e da reputação da empresa, a influência na formulação de regras, o desempenho do papel de mediador e também do empreendedor ao participar como voluntário de algumas associações influentes.

Também corroboram com Amann et al. (2007), ao promover serviços que ajudem na conscientização social de um país em desenvolvimento e com Sarfati (2006), pelo fato de seus profissionais serem capazes de construir coalizões habilitadas a potencializar a defesa de determinados interesses envolvendo um grande grupo de empresas com interesses em comum.

Segundo Ordeix-Rigo e Duarte (2009), os executivos da FullSIX ao tentarem fazer com que a empresa seja reconhecida como símbolo de um certo número de valores para a sociedade por meio de suas iniciativas de responsabilidade social, pois dão suporte para ONGs e para outras associações que promovem a sustentabilidade do setor, fazem o papel de diplomatas corporativos.

O chairman tem uma forte atuação quando se trata de regulamentação de negócios. Hoje, ele está atuando na AMPRO (Associação de Marketing Profissional) na regulamentação do mercado de mais marketing, desde o ponto de vista de lei para contratar serviços temporários até o plano de demissão voluntária, entre outras coisas. No CONIC (Conselho Superior de Inovação e Competitividade da FIESP), ele tem a oportunidade de trabalhar leis de inovação até no âmbito federal, de certa maneira influenciando nas regulamentações. Ou seja, hoje ele contribui muito mais no aspecto de negócio e de mercado, do que em código de programação.

Segundo a definição de Brelàz (2007), o E1 promove o advocacy ao atuar para moldar a percepção pública ou por ter influência em políticas públicas em benefício do setor onde atua (e não somente da empresa que representa). E ao estabelecer uma relação de confiança com as associações citadas acima, associando-se a elas, ele possivelmente obtém acesso prévio e privilegiado a informações importantes, podendo influenciar o ambiente onde está estabelecido, conforme cita Bresser and Millonig (2003). Também respalda as teorias de Oliva, F. L., Sobral, M. C., Damasceno, F., Teixeira, H. J., Grisi, C. C. de H. e, Fischmann, A. A., dos Santos, S. A. (2014) sobre a influência na legislação como uma iniciativa que precisa ser priorizada quando se tem uma inovação envolvida em seus negócios.

Quando se trata de regulamentação ou de padrões no mercado externo, o grupo conta com a experiência proveniente da Itália. A empresa estrangeira tem muitas certificações e trabalha com as mesmas tecnologias com as quais a empresa brasileira trabalha (Microsoft, etc.), portanto há muita sinergia entre elas também neste aspecto. Isso ajudou muito na junção dos sistemas de tecnologia e de produção. Mas, mesmo diante disso tudo, diz um dos entrevistados, ainda há muito aprendizado entre as partes, mesmo com os bons processos italianos sendo aplicados na empresa brasileira e vice-versa. Para as questões de regulamentação, os executivos da FullSIX também atuam e representam a empresa e o setor em órgãos italianos e europeus. Quando a empresa pertence a um setor relativamente novo e em formação, como é o caso da comunicação digital, essas representações são fundamentais, de acordo com E2.

A situação descrita acima também pode ser analisada a partir das perspectivas de Oliva, F. L. e de Brito, V. F. (2009) ao afirmarem que as empresas “procuram estreitar relações institucionais com representantes dos governos locais, estar preparada para acordos, consórcios, fusões e outras formas de associação com produtores locais e até com outras EMN atuantes no mercado em questão, e propiciar maiores autonomias nas decisões para as filiais no exterior “ e vai ao encontro da teoria de análise ambiental dos autores Mintzberg et al. (2010), Hannan e Freeman (1977) e Keegan (2006). Para Mintzberg et al. (2010), as organizações que sobrevivem às pressões pela sobrevivência acabam juntando-se em nichos ecológicos distintos, onde compartilham tecnologias, produtos e estilos administrativos semelhantes. Para Hannan e Freeman (1977) o ambiente externo, em que uma das divisões é o macroambiente, considera o componente tecnológico como parte dele e defende que os administradores precisam estar a par das tecnologias que surgem, que se desenvolvem, pois elas podem afetar a estratégia das corporações e, quanto mais tempo demora-se para reagir a esse ambiente, mais se pode conduzir à obsolescência ou à extinção da empresa ou de sua linha de produtos. E, para Keegan (2006), que considera importante que os elementos do ambiente regulatório sejam considerados, já que existem inúmeras agências reguladoras e diferenças de influência entre elas, e o fato de entender como elas operam, pode fazer com que a empresa obtenha um melhor resultado nos negócios e proteja seus interesses.

Quando nos referimos aos relacionamentos com os órgãos diretamente relacionados à comunicação e à propaganda, sendo o CONAR (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária) um deles, é o vice-presidente de criação quem é o responsável, em última instância, pela qualidade da comunicação, pelo tom, pelo conteúdo da propaganda, etc., junto a esse órgão.

Para a operação brasileira, somente a agência digital tem vice-presidente e são dois, conforme organograma detalhado (Figura 8). Eles estão em um nível de alto de relacionamento institucional, têm convívio com as associações de fomento e de padrões, são filiados ao CENP (Conselho executivo das normas-padrão) e aos órgãos de autorregulamentação que existem no mercado relacionados à comunicação e à propaganda. Esses líderes participam ativamente dos boards dessas instituições, onde são muito discutidas a pertinência do tipo da propaganda, do tipo da comunicação, do tipo de tecnologia usada, se a propaganda é invasiva ou não. São profissionais com bom senso, competências, conhecimento e capacidade de discernimento para

atuar, além de estarem alimentados com informações para tomar decisões que podem envolver a produção, ou não, de propagandas que gerem polêmica.

O fato dos vice-presidentes atuarem em órgãos de regulamentação, inclusive fazendo parte de seus boards, concorda com a teoria de Moore (1979) sobre a elite política, que define que são os altos executivos de corporações importantes do setor privado que podem exercer influência em políticas públicas.

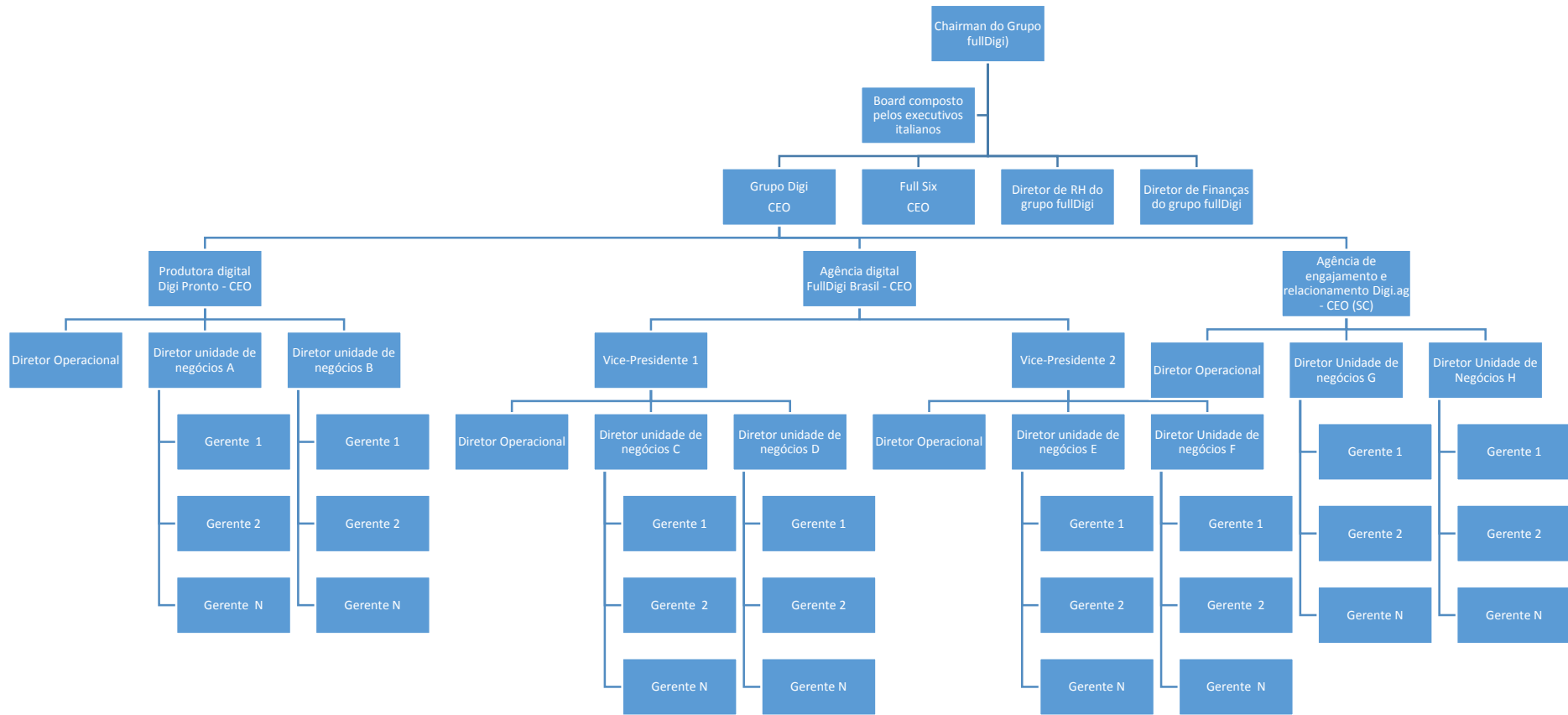
Outras ações dos diplomatas corporativos, que podem ser identificadas no estudo da empresa, são aqueles referentes às influências nos negócios relacionados ao seu setor de atuação (Fürh e Paixão, 2009), como o fortalecimento das instituições que representam o setor, as mudanças nas normas tributárias, aos acordos internacionais de comércio e aos subsídios e incentivos fiscais no momento em que participam de associações reguladoras e que se adaptam às regras e participam de definições de padrões nacionais e internacionais (Sarfati, 2006) e que também são capazes de construir coalizões que potencializem a defesa dos interesses por meio do envolvimento de um grande grupo de empresas com interesse comuns que podem atuar em escala global.

O fato de os executivos da fullDigi identificarem e satisfazerem a expectativa de múltiplos stakeholders está na mesma direção de Jesus (2013) e de alguns dos elementos de Henisz (2014), como a diligência (análise e identificação dos stakeholders), o pessoal (os stakeholders veem a empresa como aquela que respeita a visão de todos, ao invés de somente ir atrás de seus interesses) e a abertura (a comunicação com os stakeholders reforçará a confiança e a reputação, assegurar a responsabilidade e criar expectativas realistas).

O mindset, último elemento de Henisz (2014), é parcialmente identificado no caso estudado, pois nem todos os funcionários de todos os níveis reconhecem que os ganhos financeiros a curto prazo podem levar a perdas políticas de médio a longo prazos e que podem fazer com que a empresa tenha seus objetivos prejudicados.

Ao participar do processo de internacionalização da empresa, conforme descrito no início da análise de resultados, os executivos da empresa também estão fazendo o papel do diplomata corporativo, de acordo com Schwarz e Sacchi (2005).

Figura 8 - Estrutura Organizacional da fullDigi



Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os executivos da fullDigi (2015).

A empresa não autorizou a divulgação exata da quantidade de funcionários, nem os nomes dos cargos que se encontram abaixo do nível gerencial e nem a quantidade de gerentes de cada diretoria, por essa razão não há mais cargos mencionados no organograma (Figura 8). Nele, somente a operação da empresa brasileira é detalhada.

O grupo fullDigi tem como chairman um brasileiro que também é o presidente do Grupo Digi Brasil, o outro sócio é presidente da agência Digi (Digi.ag), juntos eles fazem a cogestão da DigiPronto, desde quando o presidente deixou a empresa em julho de 2014.

Anualmente, elege-se na fullDIGI um presidente baseado na escolha do sócio alternativo. Isso significa que neste ano de 2015 a escolha do presidente é um dever dos italianos. No ano passado o chairman atuou como presidente da fullDIGI fazendo a fundação da empresa.

O presidente brasileiro tem autonomia total no território nacional com algumas regulamentações que precisam passar pelo board. O mesmo acontece com o presidente italiano em seu território.

O board do grupo é composto da maneira oposta ao presidente – se o atual presidente atende aos interesses de eleição da Itália, o board é predominantemente brasileiro, e vice-versa. Isso está determinado no acordo de acionistas. O objetivo seria manter o equilíbrio de forças entre brasileiros e italianos.

Cada empresa possui seus respectivos presidentes, que estão abaixo do chairman do grupo. Abaixo dos presidentes está o corpo diretor. Do ponto de vista do grupo fullDigi, existem os diretores de RH e de finanças, as empresas individualmente não têm diretoria de RH, nem de finanças.

Pelo fato da joint venture ser composta por duas empresas de nacionalidades e de continentes diferentes, resolveu-se preservar os presidentes em suas respectivas sedes e cada um deles atua principalmente no mercado onde tem o maior número de clientes e onde tem maior conhecimento dos ambientes interno e externo. De qualquer forma, não exclui a possibilidade de a empresa brasileira atender clientes italianos e europeus e vice-versa, isso pode acontecer de acordo com a expertise de cada uma. Isso vem ao encontro de Deresky (2004), que menciona que as estruturas organizacionais precisam mudar para acomodar a evolução da

internacionalização em reação à competição mundial e que a estrutura da fullDigi adaptou-se à estratégia para obter melhores resultados, e também com Vasconcellos (2008) que afirma que o ambiente é fundamental para a estrutura da companhia, neste caso, a empresa encontra-se em um ambiente dinâmico e complexo e esses são motivos para uma maior flexibilidade na estrutura.

Podemos considerar que empresas dos setores de TIC e de comunicação digital, como a joint venture estudada, são organizações inovativas e, dessa forma, a fullDigi apresenta algumas das características definidas por Vasconcellos e Hemsley (2003): o baixo nível de formalização, a multiplicidade de comando e a utilização de formas avançadas de departamentalização.

Pela característica dos setores nos quais a empresa se enquadra, podemos considerar que seus departamentos estão mais voltados para a inovação do que para as atividades de rotina e, portanto, é possível citar as seguintes características desses departamentos definidas por Oliveira (2006): maior enfoque em atividades não repetitivas, maior imprevisibilidade de análise e de decisão, maior amplitude de análise, problemas mais complexos, tecnologia mais complexa, elevada criatividade, elevado grau de incerteza e maior desenvolvimento da motivação e da capacitação profissional.

Podemos classificar a joint venture como uma “rede de integração entre empresas”, seguindo a definição mais moderna de departamentalização de Oliveira (2006), pois há uma “cooperação estruturada visando consolidar fortes e internacionais vantagens competitivas, sustentadas por otimizadas tecnologias, melhor utilização dos ativos, bem como maiores produtividades, flexibilidade, qualidade, rentabilidade e lucratividade das empresas participantes”.

Para a classificação de departamentalização considerada como tradicional por Oliveira (2006), a fullDigi pode ser classificada como mista, pois envolve também a territorial ou por localização geográfica, a funcional e a por produtos ou serviços; e suas comunicações são realizadas pelo fluxo diagonal ou transversal pois são feitas entre unidades organizacionais e entre níveis diferentes da companhia (Oliveira, 2006).

A estrutura do grupo fullDigi que mantém os profissionais da DC reportando ao chairman do grupo e o próprio chairman sendo um diplomata corporativo, permitindo com que todos estejam

inteirados das principais questões discutidas, coordenadas, e de onde se tem uma visão dos progressos da joint venture, confirma a teoria de estrutura organizacional de Steger (2003).

O organograma linear (Figura 9) permitirá a visualização geral das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa, tendo como foco algumas atividades da Diplomacia Corporativa e como uma função se relaciona com as demais.

Figura 9 – Organograma linear da fullDigi

Função/ Cargo/ Atividade/ Decisão	Chairman do grupo	Board	CEO Grupo Digi	CEO fullSIX	Diretor de RH do Grupo	Diretor de finanças do grupo	CEO Digi Pronto	CEO fullDigi Brasil	CEO AgDigi	Diretores da Digi Pronto	VPs da fullDigi Brasil	Diretores da fullDigi Brasil	Diretores da Ag.Digi	Diretores da fullDigi
Internacionalização	O	O	O	O	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		O						
Advocacy	X	X	O	O			<input type="checkbox"/>	O	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade Social Corporativa					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	o	o	o	<input type="checkbox"/>	o	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leg: O – Decide	X – Analisa		o – Aprova		<input type="checkbox"/> – Implementa						Não se aplica			

Fonte: Elaborado pela autora (2015) a partir de Oliveira (2006).

A Figura 9 leva em consideração o processo de decisão, desde o início da internacionalização da empresa, até sua operacionalização em tempos atuais. As questões relacionadas à joint venture do grupo foram avaliadas e decididas pelos CEOs da empresa italiana e brasileira. Uma vez finalizada a parceria, a opção pela expansão para novos mercados e a operacionalização

estão a cargo do chairman e do board do grupo, além dos presidentes do grupo e das empresas brasileira e italiana.

Ao tratar de questões sobre regulamentação e definição de padrões, cada empresa tem a autoridade para atuar em seus respectivos mercados de origem. E seus diretores têm papel importante junto aos órgãos dos governos e associações, principalmente quando o assunto em questão tem cunho técnico. Para eventuais dúvidas, pode haver a necessidade de aprovação da ação pelos presidentes do grupo, da fullSix e da fullDigi Brasil, além da análise do chairman e do board do grupo.

A empresa brasileira escolhe duas instituições por ano (especialmente ONGs) para desenvolver projetos gratuitos objetivando a melhora de suas atuações no mercado. Cada diretoria pode selecionar e desenvolver estes projetos, mas é necessário que seus respectivos presidentes ou vice-presidente os aprovem.

De acordo com o estudo na empresa fullDigi, foram encontrados os seguintes resultados que indicam as funções da Diplomacia Corporativa:

Quadro 5 – Funções da Diplomacia Corporativa de acordo com o estudo de caso

Funções da Diplomacia Corporativa
Atuação orientada para a responsabilidade social corporativa, relações com associações profissionais e comerciais; preservação da imagem e da reputação da empresa; influencia na formulação de regras do setor; defende determinados interesses junto às associações envolvendo um grande grupo de empresas com interesses comuns; promove o advocacy; ajuda na regulamentação do setor tanto no mercado nacional quanto no internacional; contribui para a definição e disseminação de padrões do setor; observa os stakeholders nacionais e internacionais; participa da internacionalização da empresa.

4.2.5. Funções da DC, segundo os agentes das associações

Das quatro associações entrevistadas, duas têm a função de representar setores específicos. É o caso da SOFTEX, que apoia, desenvolve e promove a Indústria Brasileira de Software e

Serviços de TI, e da GSMA (Associação global dos operadores móveis), que representa os interesses das operadoras de telefonia móvel. Já a FIESP representa a indústria paulista de diversos setores e o CGI (Comitê Gestor da Internet no Brasil) congrega representantes de diversos setores da sociedade brasileira. Ele é multissetorial pelo fato de que a internet cresceu e avançou dentro de atividades de toda a sociedade e, como consequência disso, diversos setores devem ter direito a ter voz e a participar do desenvolvimento e da administração dos recursos da internet, esclarece o representante da entidade.

Devido a essa característica do CGI, há alguns desafios para que se consiga construir ações de forma a congregar os diversos setores. O maior desses desafios é o de construir um consenso e de mapear os dissensos, que são importantes de serem identificados para que o diálogo possa continuar. O desafio, segundo o entrevistado do comitê, estaria dentro do próprio modelo que busca trazer para a mesa de debate todo tipo de disputa que se possa imaginar.

No CGI não há representação de empresas individuais, são as entidades de classe que enviam um representante e, no momento em que esses representantes começam a fazer parte do CGI há dois cenários: o das empresas que discutem a missão do CGI (diretrizes estratégicas para o desenvolvimento da internet por exemplo) e o daquelas que vão, ou não, seguir o uso de um padrão sugerido por uma resolução que o CGI acabou de divulgar.

O CGI dá suporte para a organização que tem como missão disseminar o uso de padrões. Ele recomenda padrões, não os desenvolve, embora procure ajudar no seu desenvolvimento. O CGI não tem o poder de impor que as empresas usem esses padrões, ele apenas recomenda, o que também acaba sendo um desafio, e isso é um dos motivos para que suas determinações tenham de ser bem fundamentadas, baseadas em argumentos técnicos, argumentos que sejam persuasivos, que façam as pessoas e as empresas entenderem a importância das recomendações que estão sendo apoiadas, comenta o entrevistado do comitê.

Apesar da regulação não fazer parte da atuação do CGI, as contribuições que ele criou, entre elas o Marco Civil da Internet, ajudaram a criar uma estrutura legal avançada. A Anatel regula, o CGI não, mas suas contribuições são e foram essenciais para a criação de um arcabouço legal. Embora Kshetri e Dholakia (2009) afirmem que uma associação profissional influencie diretamente o comportamento de seus membros, tendo um papel indireto fortalecendo as

instituições reguladoras, o CGI, mesmo não sendo uma associação dessa natureza, também fortalece.

Na visão do entrevistado da GSMA, não existem barreiras para sua atuação, pois ela é muito bem-conceituada no Brasil e no mundo. A GSMA tem documentos e assuntos que ela própria conduz na sua relação com os associados que disputam o mercado. Ela, como associação, procura entender o que buscam os seus associados e produz estudos, dá consultorias, elabora documentos que tenham valor percebido por aqueles que fazem política pública, e esses documentos não trazem um viés, nem de operadoras nacionais, nem de uma em particular, pois eles abrangem a visão de 800 operadoras globais.

O entrevistado da SOFTEX também não enxerga barreiras para sua atuação. Ele comenta que há enormes possibilidades de atuação para articulação institucional e de inserção na comunidade de software. Há também muita facilidade de articulação com o mundo acadêmico e com as instituições públicas. O maior abismo seria relacionado a recursos para realizar a série de atividades que a associação aspira. Como ela vive de projetos, a maior limitação para dar continuidade a alguns deles é a financeira.

Como o DEREX (FIESP) apoia, defende e representa a indústria paulista no comércio internacional, muitas das participações nos eventos que o departamento promove estão relacionadas à época em que eles são realizados. Quando todos anteveem dificuldades no mercado interno e percebem uma luz com a taxa de câmbio se tornando mais adequada à viabilização de exportações, os eventos com pessoas do governo têm grande participação para o empresário adquirir mais confiança para investir em exportações. Já quando a cotação do dólar está muito baixa, há pouco interesse em exportar e não há grande frequência de associados.

Os papéis dessas associações estão descritos em Kshetri e Dholakia (2009), que citam que elas podem exercer vários papéis e promover mudanças para as indústrias ou para os setores que estão representando por meio de influências na legislação, por ajudar na elaboração e na participação de políticas públicas e também por colaborar com o governo no momento em que difundem e aplicam leis que ajudam a reassegurar o público e os clientes propensos a manter

um alto padrão. Também estão em Bresser and Millonig (2003) quando afirmam que existem alguns outros atores que podem exercer poder nas organizações, entre eles, as associações.

Duas das associações foram criadas pelo governo brasileiro: o CGI, instituído pelo ministro das Telecomunicações e a SOFTEX, designada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) para atuar como gestora do Programa para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. Já a FIESP representa as indústrias do estado de São Paulo e a GSMA, embora tenha atuação mundial com representação em 220 países, desde 2012 abriu um escritório no Brasil para representar as operadoras nacionais.

Kshetri e Dholakia (2009) afirmam que as associações profissionais e comerciais são mais eficientes no monitoramento para alguns setores da indústria, porém nenhuma das associações entrevistadas tem esse papel. Quem monitora é somente o CGI, através de ferramentas que medem a qualidade das conexões da internet no Brasil (existe uma série de medidas que ajuda a inferir em qual é a qualidade da transmissão/conexão – qualidade entre protocolos distintos, velocidade de upload, uso do protocolo de IPv6), mas o CGI não é uma associação profissional ou comercial.

Sobre o nível das pessoas que interagem com o CGI, o entrevistado comenta que recebe contribuições de qualquer pessoa, de todos os níveis hierárquicos, pois qualquer questão encaminhada por elas será examinada de alguma forma dentro da associação. Existe muito diálogo com ativistas, agentes públicos, funcionários públicos, ministros, com a presidente Dilma Rousseff, com os representantes de associação, de entidades de classe, e com gigantes da internet como o Google e o Facebook.

Na SOFTEX, quem faz a ponte entre a associação e as empresas geralmente é o dono, mas depende do tamanho da empresa. Para as médias e grandes, o diretor de TI ou o gerente. Quando há um evento importante em que a empresa precisa ser representada, é o dono quem vai, mesmo das médias e grandes.

Na GSMA a relação se dá basicamente em dois níveis, frequentemente com o diretor ou com o vice-presidente responsável pela área institucional regulatória, que é o profissional que faz os contatos com o Congresso, com o Ministério e com a Anatel e, eventualmente, com os

presidentes das empresas, mas 90% do tempo é com os diretores ou vice-presidentes da área regulatória.

A atuação das empresas nos eventos que a GSMA promove é sempre efetiva e importante. De acordo com o entrevistado elas atuam muito bem nesses eventos e têm suas próprias equipes (as maiores levam mais representantes, as menores menos) e atuação. Nas situações em que é divulgada uma nova regra para o setor, cada uma cuida da sua defesa, do seu posicionamento, mas a GSMA pode contribuir com isso. É o caso de uma consulta pública, por exemplo, a GSMA pode discutir com os operadores e as empresas, depois elas acabam fazendo suas próprias contribuições. Há também situações em que os representantes das empresas não fazem contribuições, somente a GSMA faz.

No DEREEX, quando se trata de internacionalização, em geral quem interage é o CEO das empresas, mas muitos advogados e consultores aparecem para aprender e vender serviços a clientes. Pela experiência do entrevistado, geralmente é o CEO quem mobiliza o processo e eles vão a eventos sobre internacionalização, para aprender mais com as empresas já internacionais que são convidadas pelo departamento para se apresentarem.

São as médias, pequenas ou microempresas que procuram a FIESP para seus processos de internacionalização. As grandes costumam ter seu próprio processo e não precisam do DEREEX. Como característica comum encontrada nas empresas que buscam por ajuda para representação perante órgãos internacionais ou para o processo de internacionalização, o entrevistado cita que, no geral, são aquelas que não encontram como poderiam crescer mais dentro do Brasil ou que fabricam produtos cuja logística impede sua exportação. Como exemplo, ele cita a Sadia, que já tinha um grande mercado em território brasileiro e que possui produtos com qualidade internacional, a Marcopolo, que produz ônibus, que são enormes “caixas cheias de ar”, cujo transporte se tornaria muito caro e as fabricantes de suco de laranja concentrado.

Os resultados das associações vão ao encontro de Greenwood et al. (2002), pois acabam sendo fruto não só de uma interação dentro de uma comunidade, mas também do relacionamento com outras comunidades, inclusive internacionais, pois as associações acabam agindo como negociadoras ou representantes de agências reguladoras, modelando e redefinindo práticas para a interação com seus próprios membros e, conseqüentemente, ajudando a trazer mais

associados, pois promovem um comportamento de ajuda recíproca que é percebido pelas empresas e pelo setor.

Os dois maiores programas da SOFTEX são a exportação de software e a internacionalização de empresas brasileiras. Suas ações para divulgar a internacionalização são feitas por meio da mobilização dos seus agentes regionais, unidades que representam localmente a entidade e estão presentes em doze estados brasileiros. Eles possuem projetos próprios e convidam as empresas a eles associadas para disseminarem o processo de internacionalização.

Além disso, a SOFTEX conta com a ajuda da APEX e do MCTI, seus financiadores, e tem vínculo com a ABES (Associação Brasileira das Empresas de Software) e com a BRASSCOM (Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação) para a ação de internacionalização das empresas associadas.

De acordo com o entrevistado da SOFTEX, um grupo bastante heterogêneo de empresas e de diversas áreas procuram a associação para se internacionalizarem. São aquelas arrojadas, mas que ainda têm dúvidas sobre como se estruturar e como fazer para se internacionalizar. Aquelas que têm uma visão mais aberta do mercado externo e/ou a empresa que entendeu que o mercado interno está saturado (para ela), e neste caso, já têm uma marca consagrada nacionalmente. Existem muitas também que querem aprender no mercado externo ou que acham que o mercado internacional tem mais a oferecer.

A internacionalização não é um serviço fortemente promovido pela GSMA, mesmo assim já houve um caso de associação feita justamente para que a empresa tivesse acesso a networking para começar a atuar em um país da América do Sul.

Bozkurt e Ozdenli (2008) comentam a respeito dos cenários acima descritos referentes às barreiras para a internacionalização e à ajuda que as associações profissionais e comerciais podem dar às companhias, inclusive com pessoas e equipes dedicadas a isso.

O executivo da GSMA explica que a telecomunicações é uma indústria regulada e que existem leis específicas do setor. Também existem regras gerais de ordenamento urbano e saúde pública, portanto não há como “inventar” muita coisa nele. A Anatel tem mais de 600 regulamentos, alguns decretos do serviço e impostos (que são leis). O papel das empresas associadas é inovar

dentro das possibilidades regulatórias e a GSMA advoga a redução da intervenção regulatória porque ela acaba limitando essa inovação. Com tantas regras é difícil conseguir alguma “criatividade”. E, como a indústria é regulada, o processo de inovação e de modificação da regulamentação têm que passar por um processo previsto na própria regulamentação. Quando a GSMA pretende fazer alguma coisa no setor, se não está explicitamente permitida, há dificuldade de agir. É necessário propor ao regulador modificações na regra. Isso acaba acontecendo e avançando, mas nunca é imediato porque o regulador está submetido a um processo de consulta pública, tem prazo, sorteio, votação, eleição do relator. Existe todo um procedimento que pode às vezes parecer demorado (ou que ele poderia ser mais rápido), mas ele tem um pouco de segurança regulatória, então isso também traz benefícios para os operadores, pois as mudanças não vão acontecer sem razão e da noite para o dia. A previsibilidade regulatória é algo muito importante numa indústria de tecnologia intensiva, de capital intensivo, de mudanças de 2G para 3G e depois para 4G, por exemplo, e essas mudanças rápidas custam muito dinheiro para as empresas, portanto um pouco de previsibilidade é importantíssimo para elas.

A GSMA não considera apenas o lado dos associados, mas também o que existe do lado do governo com o que já existe no mercado, pois é necessário considerar o que está posto, inclusive para poder propor mudanças. De qualquer forma, a GSMA defende os associados, ela pode escutar o que o outro lado está falando para ajudar a formular a sugestão e a proposta de modificação, seja qual for a solução que está se buscando, mas ela não faz advocacia de fora para dentro, mas, sim, de dentro para fora. O entrevistado explica que como é um diálogo, existem opiniões e visões externas que têm que ser internalizadas, mas que a GSMA não faz a “defesa” de que seus associados estão errados, faz a defesa procurando mostrar que do jeito que eles estão fazendo está errado e que todos precisam arranjar um caminho que atendam outras preocupações ou que aborde de outra forma.

O advocacy é uma das principais atividades do DEREEX, pois ele contribui com a articulação dos interesses dos seus associados perante o governo brasileiro e trata sobre os temas de negociações sobre o comércio, investimentos, serviços, tributação e meio ambiente. Ele também tenta entender e identificar as práticas ilegais e desleais do comércio e fornece auxílio técnico e institucional para que as barreiras às exportações sejam superadas. Atuam com órgãos públicos e privados na defesa da propriedade intelectual.

Muitas das ações relacionadas às articulações e às parcerias com o governo (MEC, órgãos estaduais, secretarias de Estado, etc.) são construídas pelos conselheiros e pelos funcionários do NIC (Núcleo de informação e coordenação do Ponto BR) por causa de temas relacionados à governança da internet. Essas parcerias vão sendo construídas conforme a necessidade de cada projeto ou de encaminhar os objetivos do CGI.

A SOFTEX é uma instituição que está no meio do caminho entre a academia, as empresas e o governo tentando articular todas essas partes, tentando oferecer programas de interesse para as empresas para atuar junto ao governo e para “sensibilizá-lo” a respeito de determinados temas. A SOFTEX procura criar programas com o governo. Há alguns exemplos de sucesso: no passado percebeu-se a necessidade por investimentos, pois isso era uma grande dificuldade para as exportações dos softwares, e a SOFTEX teve êxito. Depois de muitas negociações, conseguiu que o BNDES abrisse uma linha de financiamento e também uma chamada SOFTEX junto com a FINEP para atendimento às necessidades de recursos para as empresas. Geralmente a SOFTEX atinge seus objetivos, só que há dificuldades porque as empresas são geralmente de pequeno porte e muitas vezes lhes faltam recursos para grandes pagamentos.

Ela também consegue melhorar questões relacionadas à legislação, em relação à folha de pagamento dos profissionais, por exemplo. Ela mostrou para o governo que o custo da mão de obra para o setor de software era muito caro e conseguiu benefícios de desoneração da folha. Existem alguns casos em que as empresas reunidas apontam problemas e tentam negociar legislações e programas que possam ajudá-las.

Bresser and Millonig (2003) explicam o que acontece com as associações deste estudo. Pelo fato de as empresas estabelecerem uma relação de confiança com esses atores ou serem associadas a eles, conseguirão acesso prévio e privilegiado a algumas informações importantes, o que pode implicar até na influência do ambiente onde essas empresas estão estabelecidas.

Aponta-se também nas situações descritas acima que as empresas percebem que a capacidade de lidar com a complexidade das mudanças políticas, regulatórias e tecnológicas, acaba sendo um determinante para sua vantagem competitiva e sobrevivência (D'Aveni apud Greenwood and Hinings, 1996).

O que foi identificado também é que para as instituições de setores em crescimento, como o de TIC, o das operadoras de telefonia móvel e daqueles ligados à internet, existe poder de influência junto a alguns órgãos e há diversos exemplos de casos de mudanças nos seus ambientes, inclusive pela própria característica de estarem se desenvolvendo e por estarem se tornando essenciais para a vida moderna. Com isso o ambiente deve “moldar-se” a elas, pois está lidando com questões que antes não existiam. Portanto não é possível afirmar que estão em desvantagem se comparadas àquelas mais maduras e com pequeno número de casos de mudanças nos seus ambientes como sugerem Maguire et al.(2004).

Todas as associações têm como membros de seus conselhos, ministros, secretários, alguns representantes de instituições organizações não governamentais e trabalhistas, grandes empresários e importantes executivos, todos com alta capacidade de negociação e conhecimento técnico sobre os setores e empresas que representam. Isso respalda as teorias de Moore (1979) sobre a elite política, considerando também os altos executivos, que têm um grande potencial para influenciar a política pública nacional e de Higley e Burton (1987 apud Higley e Burton, 1989) que consideram como sendo elite nacional aquelas pessoas que têm posição de autoridade em organizações poderosas e em movimentos de qualquer tipo e que podem afetar os resultados da política nacional.

Mesmo pertencendo à elite política, o profissional que não consegue manter o diálogo que vem da qualidade da informação que ele provê, acabará não conseguindo atingir seus objetivos, argumenta o entrevistado da GSMA. A pessoa-chave pode conseguir uma reunião com algum ministério, mas se ela não tiver argumentos bem fundamentados, ela provavelmente não será mais recebida, e o material para argumentação é feito pelas pessoas que trabalham na associação ou que a associação contrata, no caso da GSMA, globalmente.

Com base nas entrevistas das quatro associações também foi verificado que há algumas situações em que o governo percebe a necessidade de colaborar com as associações profissionais para dar mais sentido a algumas atividades para que a indústria brasileira se desenvolva, conforme Kshetri e Dholakia (2009).

As associações profissionais são importantes porque reúnem as empresas e elas acabam aumentando seu networking e percebendo a importância de serem representadas coletivamente

e dessa interação nascem inúmeras oportunidades de negócio e de aprendizado, conforme as organizações interagem e coletivamente se representam. E é pelo resultado dessas interações que entendimentos e certos comportamentos emergem, conforme sugerem Greenwood et al. (2002) e Kshetri e Dholakia (2009).

Também são importantes pelo fato de que elas acabam monitorando seu setor e suas associadas e depois que acordos são decididos, ajudam a disseminar conhecimentos, normas e certificações relacionados a eles, como indicam Greenwood et al. (2002).

Abaixo está um resumo com os agentes com os quais as associações interagem e com as funções que elas possuem:

- Apoiam, desenvolvem e promovem internacionalmente as empresas brasileiras;
- Recomendam padrões;
- Ajudam na regulação do setor (mesmo que de forma indireta);
- Representam seus associados e elaboram (ou ajudam a elaborar) documentos para a condução de políticas públicas;
- Colaboram com o Governo a difundir e a aplicar leis que ajudam a reassegurar o público e os clientes propensos a garantir sua sustentabilidade;
- Monitoram alguns setores da indústria (papel somente do CGI);
- Interagem com essas associações geralmente é com os altos executivos das empresas;
- Ajudam as empresas a interagirem com companhias internacionais, a terem acesso a mercados estrangeiros e a defenderem seus interesses em órgãos internacionais;
- Propõem mudanças e inovações dentro da regulação do setor;
- Praticam o advocacy;
- Pessoas influentes são membro dos conselhos das associações entrevistadas;
- O Governo colabora com as associações para que a indústria brasileira se desenvolva;
- Contribuem para aumentar o networking das empresas e as representam coletivamente e dessa interação nascem inúmeras oportunidades de negócio e de aprendizado.

Os itens acima ajudam a dar uma visão mais clara de que as associações, neste estudo representadas por SOFTEX, GSMA, FIESP e CGI contribuem para a atividade da Diplomacia

Corporativa e são parte relevante no ecossistema de empresas com o perfil da fullDigi para atingir seus objetivos.

4.2.6. Barreiras para a atuação da diplomacia corporativa de acordo com os especialistas

Para R. Barbosa (entrevista, 2 de fevereiro de 2015), no Brasil não há barreiras para a atuação da Diplomacia Corporativa, pois temos acesso à informação. Em países ocidentais, tem-se acesso a tudo (diferentemente de Cuba, por exemplo). A questão é saber aproveitar tais informações. Porém temos barreiras ao considerarmos a formação do profissional – a falta do conhecimento de idiomas para atuar mais e melhor, para ter mais acesso às pessoas, se comunicar e ler textos estrangeiros. Macnamara (2012) e Eskew apud Jesus (2013), assim como R. Barbosa (entrevista, 2 de fevereiro de 2015), também apontam a escassez de profissionais de DC e que esses precisam ser constantemente treinados para atuar, além do conhecimento em idiomas e culturas.

Para Ricupero (entrevista, 5 de fevereiro, 2015):

O primeiro é um certo preconceito por causa da novidade da ideia, o fato de que muita gente confunde essa atividade com lobby, e o lobby, que na verdade em termos estritos não tem nada de ilícito porque ele procura convencer o congresso, o governo ou as autoridades de que seu interesse não vai causar dano à coletividade, ao contrário, é um benefício. Mas não há dúvida de que ele, semanticamente, adquiriu uma conotação de corrupção, de influência de dinheiro nas eleições. No Brasil, estamos vendo isso muito claramente agora. Nos EUA, isso é muito comum devido sobretudo ao poder que o setor financeiro e bancário adquiriu desde a época do Reagan, e aí é um caso típico de que, em grande parte esse setor se expandiu por causa do controle que ele passou a ter, tanto do Executivo quanto do Congresso (R. Ricupero, entrevista, 5 de fevereiro, 2015).

Ele ainda comenta que, apesar da crítica às corporações, é necessário admitir que na diplomacia entre Estados existem acontecimento ilícitos. A espionagem é um exemplo – quando um funcionário corrompe um funcionário de um outro país para obter informações privilegiadas ou favores, porém entre os Estados não há tanto essa visão de que o lobby, quase que por definição, leve à corrupção. Ele afirma que esse é um obstáculo grande, sobretudo em países como o Brasil onde essa atividade não foi regulamentada.

Nos EUA, também há esse preconceito, porém ele é muito menor, porque lá há leis que a regulamentam. Os profissionais têm de ser registrados, têm de se declarar, tem de haver transparência nas contas. Os EUA, então, estão infinitamente mais avançados do que nós nisso. Num país como o Brasil, um grande entrave é o fato de haver uma legislação muito incipiente nesta área de se reconhecer a realidade e a licitude da Diplomacia Corporativa e de se procurar definir quais são os limites entre o legal e o ilegal (R. Ricupero, entrevista, 5 de fevereiro, 2015).

Rubens Ricupero também menciona que é interessante ver como isso ocorre nos países em que é mais forte a influência do pensamento liberal de que o Estado tem que ser mínimo e, na verdade, lá é mais complexo quando se compara um país como o Brasil com os EUA. Quando se fala sobre o campo complexo que é o de serviços, que vai desde o de serviços militares ou de polícia até serviços de restaurantes, de cabeleireiros, milhares de serviços possíveis afirma ele, o nível de regulamentação de serviços nos EUA é superior ao que existe no Brasil:

Um dos problemas de negociarmos um acordo de livre comércio é que os EUA têm regulações minuciosas sobre tudo e aqui elas não existem, conseqüentemente, os EUA impõem as regulamentações que eles têm e o que se nota hoje é que isso obriga as empresas a terem uma atividade extremamente desenvolvida de negociação, para o bem e para o mal (R. Ricupero, entrevista, 5 de fevereiro, 2015).

O que ele quer dizer com “para o mal”, por exemplo, é a questão da complexidade tributária. É conhecido que no Brasil, o número de horas que as empresas devotam apenas para a questão do planejamento tributário e ao pagamento dos impostos é enorme, é um custo enorme, muito maior do que em países que têm uma estrutura mais simples. Isso requer uma enorme dose de relações com a Receita, com o Ministério da Fazenda e muitas vezes com a elaboração das leis, porque muitas dessas leis que são aprovadas, refletem interesse setoriais de tributação. Para se atingir esse objetivo usa-se a diplomacia. Será necessário falar com a pessoa que está encarregada de preparar o relatório.

Então, hoje em dia, a Diplomacia Corporativa enfrenta primeiro esse obstáculo de uma mentalidade tradicional que julga ilícito o que na verdade é fundamental. É uma empresa ter meios de influir sobre as agências regulatórias ou sobre os elaboradores das leis. É lícito isso tudo e é legítimo que uma empresa procure nos seus contatos com as agências e com os órgãos que elaboram as leis, obter uma atmosfera, um contexto que a favoreça. Cabe ao Estado impedir que aquilo restrinja a concorrência, ou que crie um outro dano qualquer, mas eu diria que a mentalidade de resistência é muito forte. Vemos isso muito forte na imprensa porque as fronteiras não são muito claras (R. Ricupero, entrevista, 5 de fevereiro, 2015).

Os comentários de Rubens Ricupero relacionam-se à teoria sobre advocacy de Brelàz (2007), que procura ressaltar seus benefícios referindo-se às influências que um profissional tem nas políticas públicas e que, por esse motivo, muitos o chamam de “o lobby do bem”. É diferente do lobby que é focado em influenciar a legislação.

Para J. A. Corrêa (entrevista, 09 de fevereiro, 2015), em termos internacionais, as barreiras são os conceitos idiossincráticos do país e, atualmente, isso é um problema adicional. “O fato de ser do Brasil faz com que os empresários e executivos com quem se pretende fazer negócios apontem que o país é cheio de problemas e com muitos altos e baixos”. Consequentemente, afirma ele, às vezes negócios não são fechados por razão da nacionalidade. Embora ele se refira à DC apenas no âmbito internacional, ele cita que no nacional existem, também, barreiras regionais que inviabilizam os negócios.

Esta visão de Corrêa também é apontada por Fonseca (2001), que considera que a imagem do Brasil interfere negativamente nos negócios internacionais e que, apesar da heterogeneidade do parque industrial brasileiro, e da diversidade e complexidade dos produtos e serviços, muitos deles com nível de competitividade externa, e em setores altamente dinâmicos do ponto de vista tecnológico, a imagem do país lá fora é principalmente associada a algumas habilidades esportivas, sobretudo ao futebol, ou criativas, relacionadas, por exemplo, à sua expressividade e musicalidade, como o carnaval. Assim, quase nenhum significado ou importância é atribuído ao Brasil enquanto provedor de itens de maior conteúdo tecnológico, ou de qualidade reconhecida no exterior.

Outra dificuldade apontada por R. Ricupero (entrevista, 5 de fevereiro, 2015), é a falta de treinamento específico, porque como não é ainda atividade amplamente reconhecida, a pessoa se torna um grande diplomata corporativo ou um grande chefe de um departamento de Relações Institucionais, em geral, na prática. Em cada empresa encontra-se uma ou outra pessoa com talento para isso, às vezes são formadas em Relações Públicas, porque a Diplomacia Corporativa tem uma certa afinidade com essa área e, então, o seu desenvolvimento é quase um “on the job training”. Porém Ricupero não enxerga isso como algo bom, afinal não é ensinado ao profissional um conjunto de qualidades que se poderia desenvolver. O ex-embaixador acha útil incluir o curso de tática de negociações nas universidades pois o profissional de DC tem de ser treinado nessas técnicas.

Ricupero comenta também que é necessário, primeiramente, saber como são as barreiras, uma questão de conhecimento. É necessário saber que a UNCTAD tem uma base de dados com as barreiras. É preciso saber quais são os obstáculos e, depois, o que vai ser pedido, uma redução, uma abolição das tarifas por exemplo.

Existem também aqueles problemas que exigem profundo conhecimento antes de elaborar qualquer proposta, problemas de vigilância sanitária na área da empresa por exemplo. Nesse caso é necessário identificar quais pesticidas que são vedados na base da laranja. Ele conclui, então, que é exigido um trabalho técnico antes de elaborar uma proposta.

Aquilo que nós fizemos em comércio, aplica-se à Diplomacia Corporativa porque a empresa tem que saber o que quer e, em geral, ela sabe, mas como apresentarão isso? Para uma empresa que fornece produtos para o Ministério da Saúde e que deseja apresentar a esse Ministério que um determinado remédio seja legalizado no Brasil pela Anvisa, por exemplo. Como ela deve fazer isso? Como trazer os argumentos? Como conversar com as pessoas-chave para acelerar aquilo, às vezes até usando a TV, como no caso recente da legislação de remédios que derivam da maconha”.

E quanto aos obstáculos em torno disso? Ele afirma que:

Como havia um preconceito, como a tendência é nova em alguns países como no Brasil, como ainda não existe um treinamento nessa área, é tudo meio improvisado. O fato de não haver treinamento de negociadores comerciais não significa que eles não existiam, eles existiam, mas aprendiam na prática, naquela atividade do dia a dia. Atualmente, os profissionais têm mais acesso às informações, há livros, aprende-se todos os antecedentes e já iniciam com uma outra mentalidade nesta atividade. (R. Ricupero, entrevista, 5 de fevereiro, 2015)

Para ele, a Diplomacia Corporativa é a interação entre a economia e a administração e que isso é um claro exemplo de que é necessário desenvolver setores que façam essas relações dentro de uma empresa.

J. A. Corrêa (entrevista, 09 de fevereiro, 2015) comenta que as barreiras são relacionadas à negociação, são as pessoas que saem para fazer na prática, tentando resolver tudo a curto prazo. O diplomata empresarial precisa ter uma visão de longo prazo, uma visão de compreensão grande da outra parte, esse profissional não pode ser alguém que pense que vai dar ordem e que vai conseguir algo de forma rápida, precisa ser paciente e tolerante e, dependendo do país e da pessoa com quem ele vai conversar, tem que ser ainda mais paciente e mais tolerante. Ele comenta que fazer negócios com o Japão é um caso típico de que é necessária a atuação por um

período mais prolongado, se não houver uma visão de muito longo prazo, os resultados não serão alcançados.

No geral, os obstáculos são típicos das relações humanas. No fundo, é um trabalho de relações humanas que se faz com objetivos bem elevados, bem altos para fim de estratégia de empresas e os profissionais precisam ter muita compreensão disso. (J. A. Corrêa, entrevista, 09 de fevereiro, 2015)

Esta visão valida a de Steger (2003), que defende que o profissional da DC tenha poderes de decisão dentro da empresa e uma visão estratégica e de longo prazo, tendo uma atribuição específica no nível de um conselho gerencial ou de um comitê onde as principais questões são discutidas, coordenadas e os progressos são reportados. Ele também aponta a falta de acordos internacionais de comércio como mais uma dificuldade.

R. Sennes (entrevista, 19 de fevereiro, 2015) comenta que, quando o profissional vai com uma visão ampla e não só de combater ou de mitigar possíveis riscos, mas além disso achar pontos de convergência, pode-se voltar com duas oportunidades de negócio e melhor ainda se a oportunidade identificada também resolver o problema. Então, na opinião dele, não é eliminar o que está causando o problema, mas entender o que está sendo demandado porque, de repente, um aliado pode ser encontrado. Sennes ainda considera que esse ponto talvez seja a parte mais interessante de todo esse processo de diplomacia.

Quanto aos tipos de barreiras, R. Sennes (entrevista, 19 de fevereiro, 2015) comenta que, quanto mais a cabeça do profissional for aberta do ponto de vista estratégico, mais se consegue captar áreas onde podem ter riscos e oportunidades.

É necessário fazer uma matriz de risco com muitas categorias, tendo uma visão sistemática de tudo que poderia vir a ser um tipo de fator que vai afetar os seus negócios e que podem ser barreiras e/ou oportunidades. Dessa forma, consegue-se ter uma visão a longo prazo de onde possíveis problemas emergiriam. Identificando-os, não se deve dar a mesma intensidade a eles do que se dará a um problema mais iminente, mas o fato de identificá-los já é razão para mantê-los no radar. (R. Sennes, entrevista, 19 de fevereiro, 2015)

Ele afirma que, barreiras são realmente de todos os tipos que se possa imaginar. “O grande critério que devemos utilizar é contrapor com a estratégia da empresa e com a estratégia do negócio” (R. Sennes, entrevista, 19 de fevereiro, 2015).

Na mesma direção dos especialistas entrevistados estão Macnamara (2012) e Eskew apud Jesus (2013) ao mencionarem a falta de treinamento e de visão estratégica e de longo prazo dos profissionais que atuam na Diplomacia Corporativa. A complexidade e a variedade de assuntos com as quais essas pessoas precisam lidar, a falta do apoio da alta administração e a indisponibilidade de alocação nessa atividade dificultam a atuação da DC.

Vejo as barreiras como positivas e negativas, porque no geral, tem-se uma visão sobre diplomacia que é exatamente remover barreiras. É atuar para reduzir riscos. O que vejo como positiva é o outro lado dessa atuação que é de identificar e de abrir oportunidades. É obviamente mitigar riscos, mas é também é abrir oportunidades (R. Sennes, entrevista, 19 de fevereiro, 2015).

Em relação à obstáculos de natureza material ou real, R. Ricupero (entrevista, 5 de fevereiro, 2015) não vê muitos.

Uma empresa que depende de regulação (como quase todas dependem) e de negociação com o governo, que tem um bom departamento de Relações Institucionais, esse sempre trará rendimentos. Existem empresas com 30 pessoas em um departamento, o problema não é que a economia não tenha matéria para você justificar a rentabilidade das relações governamentais, o obstáculo não está na economia, ele está na falta de regulamentação, de reconhecimento, de treinamento, de presença acadêmica do tema, e por esse motivo tudo acaba tendo que ser feito de forma improvisada. Não há isso ensinado em lugar algum. No caso de um país africano cuja economia seja pobre, não se justifica uma coisa dessas, mas não é o caso do Brasil (R. Ricupero, entrevista, 5 de fevereiro, 2015)

Ao apontar barreiras considerando o cenário brasileiro, os especialistas contribuem de forma diferenciada para este trabalho e para pesquisas futuras da DC no âmbito das empresas nacionais e daquelas de países em desenvolvimento. São relatos baseados em anos de experiência atuando como representantes do Brasil e das empresas nacionais. De acordo com os especialistas, as barreiras para a atuação da Diplomacia Corporativa são as descritas no Quadro 6:

Quadro 6 – Barreiras para a atuação da Diplomacia Corporativa, segundo os especialistas

Barreiras para a atuação da Diplomacia Corporativa
Falta de acesso à informação, falta do conhecimento de idioma(s), preconceito pela novidade do tema, preconceito por confundirem com o lobby (no sentido ilícito), complexidade tributária de alguns países, complexidade regulatória de alguns países, falta de regulamentação e reconhecimento da atividade, riscos idiossincráticos de um país, falta de treinamento específico, carreira construída “ <i>on the job</i> ”, falta de prática em negociações, conhecimento técnico sobre o assunto em questão, pensamento a curto prazo, falta de acordos internacionais de comércio, falta de conhecimento da estratégia da empresa, falta de presença acadêmica do tema.

4.2.7. Barreiras para a atuação da diplomacia corporativa identificadas na fullDigi

Em março de 2014, a fullDigi nasceu. Embora os sócios tenham escolhido parceiros de sua rede de relacionamentos, conforme já mencionado, isso não impediu que diferenças culturais tivessem influenciado o tempo de concretização da parceria. Segundo eles, as negociações duraram um ano (do começo de 2013 até o início de 2014) e, devido às diferenças culturais, houve muitas dificuldades para se chegar a um consenso. O MOU foi assinado e a fullDigi foi lançada já com o capital das duas empresas.

De acordo com Fleury e Fleury (2007) o entendimento da cultura é importante para a estratégia da internacionalização da empresa e uma boa opção é iniciar o processo em um mercado que tenha instituições e cultura mais parecidas com as suas. O fato das empresas estarem lidando com nacionalidades cujas características culturais são semelhantes, com predominância do catolicismo e com inúmeros imigrantes e descendentes de italianos que influenciaram algumas regiões do Brasil, fez com que não se desse a devida atenção à identificação no aprendizado de diferentes culturas e é possível identificar a primeira barreira para a atuação da DC no case estudado (Eskew apud Jesus, 2013).

Quanto à contribuição para a definição de padrões, atualmente a empresa não tem colaborado com instituições relacionadas às suas atividades, embora no passado um dos sócios tivesse atuação direta. O E2 acredita que hoje está mais difícil o envolvimento, uma vez que não há funcionários exercendo atividades nessas instituições. Neste caso, ele se refere à participação

frequente, já que elas costumam ser voluntárias. Hoje, devido ao tamanho da companhia, também não é possível que os sócios estejam pessoalmente em todas as associações. Então, de acordo com um dos entrevistados, em relação a padrões e regulamentos, não há mais atuação de nenhum membro.

Um exemplo considerado bem-sucedido foi a contribuição dada para o W3C, o Consórcio World Wide Web (comunidade internacional que desenvolve padrões com o objetivo de garantir o crescimento da web, cujas atividades são coordenadas pelo CGI). No momento em que ele chegava ao Brasil, a empresa contava com alguns funcionários que atuavam no apoio da formação dos comitês nacionais.

Ainda hoje, vários colaboradores participam de reuniões e de palestras em associações, em agências de fomento, etc. Existem funcionários que já se interessaram em auxiliar a definir padrões. A empresa, inclusive, já autorizou a representação (falar em nome do Grupo Digi), mas tal atitude é um acontecimento raro. Os funcionários se preocupam mais com o trabalho técnico e com o crescimento dentro da empresa do que em colaborar com a definição de padrões. Segundo os executivos, a continuidade das contribuições é bastante dependente do esforço e do interesse dos colaboradores.

Outra barreira identificada para a atuação da DC é o fato de ela depender de somente alguns funcionários e de eles pertencerem ao board da companhia. Para Steger (2003), não ter o apoio da alta gerência é uma barreira, mas essa situação é contrária à da fullDigi, em que os próprios sócios procuram empenhar-se, todavia a falta de um engajamento contínuo no diálogo com essas associações que definem padrões e regulamentos é classificada como uma barreira por Macnamara (2012).

Ao comentar que esse tipo de atividade exige bastante tempo dos sócios, os entrevistados estão deixando evidente que ela não é central para a missão da companhia, e que deixam que outras atividades tenham maior influência dentro da empresa, inclusive deixando isso evidente para os demais funcionários, que preferem preocupar-se com seus trabalhos e carreiras mais voltados para o operacional, verificando-se, assim, outra barreira apontada por Hennisz (2014).

Na época em que os sócios estavam à frente da parte mais operacional (referindo-se ao tempo em que a empresa era menor), eles eram muitos mais ativos na regulamentação referente à parte

técnica. Atualmente, os funcionários não agem de forma pró-ativa. O motivo, explica um dos entrevistados, é que o um funcionário com pouco vínculo direto com a gestão vai à uma associação para adquirir conhecimento, mas não participa ativamente da regulamentação porque não tem autonomia e seu entendimento da estratégia da empresa é baixo para poder contribuir.

Essa é uma das barreiras para a Diplomacia Corporativa identificadas por Macnamara (2012), que sugere que as empresas deveriam ter um engajamento contínuo no diálogo com alguns órgãos, mas isso nem sempre é possível. No caso da empresa estudada, os altos executivos, que têm conhecimento e poder para tal atuação, não possuem tempo disponível e, mesmo que a empresa tenha outros profissionais que poderiam contribuir, esses não têm conhecimentos e habilidades sobre a estratégia para poder negociar nem para representá-la.

De acordo com o estudo na empresa fullDigi, foram encontrados os seguintes resultados para os objetivos deste estudo:

Quadro 7 – Barreiras para a atuação da Diplomacia Corporativa de acordo com o estudo de caso

Barreiras para a atuação da Diplomacia Corporativa
Diferenças culturais, depender de somente alguns funcionários para exercerem esta atividade e de eles pertencerem ao <i>board</i> da companhia; a DC não ser considerada como central para a missão da companhia; preocupação dos funcionários não pertencentes ao <i>board</i> com o operacional e não com o estratégico; falta de engajamento contínuo no diálogo com alguns órgãos; falta de conhecimento dos funcionários não pertencentes ao <i>board</i> sobre a estratégia da empresa, não estando aptos para negociar em nome da empresa nem para representá-la.

Verifica-se que são muitas as barreiras encontradas, mas que elas refletem as ações internas da companhia ao permitirem que a atuação da DC fique concentrada somente nos altos cargos executivos.

4.3. Síntese dos principais resultados

A seguir apresenta-se uma síntese dos principais resultados encontrados na pesquisa de campo.

Na primeira parte da análise realizada foram compiladas as opiniões de especialistas brasileiros em DC (grupo 1). Identificou-se a sintonia da maioria delas com as teorias encontradas na literatura acadêmica, com o diferencial de que foram expostas levando-se em consideração as suas visões a partir das perspectivas de atuação tanto no mercado internacional, quanto a partir do mercado brasileiro. O resultado são páginas de material rico que contribuirão para futuros estudos na área.

Na segunda parte da análise, referente ao estudo de caso da fullDigi (grupo 2), foram identificados como e por quais motivos um diplomata corporativo atua em uma empresa de alta capacidade de inovação e tecnologia, e de um setor relativamente novo e em formação, quais são as barreiras enfrentadas e quem são os stakeholders envolvidos na diplomacia.

A terceira parte da análise contemplou a atuação e a visão de quatro associações que ajudam a promover a DC no Brasil (grupo 3).

Após o término da análise de todos os grupos, as informações foram divididas para responder aos objetivos deste estudo.

Abaixo, encontram-se as respostas a esses objetivos:

Quadro 8 – Agentes envolvidos na Diplomacia Corporativa

Agentes envolvidos na Diplomacia Corporativa
Agências reguladoras, agências de fomento, fornecedores, consumidores/usuários, governos nacionais, governos internacionais, fóruns interestatais, grupos religiosos, organizações de comércio, parceiros internacionais e nacionais, clientes nacionais e internacionais, associações profissionais, empresariais e industriais, mídia nacional, mídia internacional, cortes nacionais e internacionais e ONGs.

Quadro 9 – Funções da Diplomacia Corporativa

Funções da Diplomacia Corporativa
<p>Atuação nos momentos de crise da empresa, atuação nos momentos de crises internacionais; estar a par das regulamentações, de acordos e de convênios internacionais; saber como funcionam os órgãos reguladores; o ministério que está relacionado à área de atuação da empresa; conhecer o ambiente externo; conhecer os atores internos que regulamentam o setor de atuação da empresa; contar com profissionais que conhecem idiomas, regulamentações, órgãos internacionais de comércio; mapear os stakeholders; ter o comando da comunicação estratégica; acompanhar os formadores de opinião; ter colaboradores com formação na área internacional, em cursos de Relações Internacionais ou de Economia, ter conhecimento na parte comercial; conhecer detalhes do assunto prioritário da companhia (foco técnico); ter pleno conhecimento da estratégia, dos objetivos e dos princípios e valores da empresa; ter liberdade para tomar decisões em nome da companhia; possuir uma rede de relacionamentos com formadores de opinião, tomadores de decisão, especialistas, acadêmicos, jornalistas, grupos que desenvolvem as políticas públicas; ter uma rede de informação própria; ter domínio da informação/monitoramento; networking para poder divulgar suas ideias; promover o advocacy; ter atuação orientada para a responsabilidade social corporativa; ter relações com associações profissionais e comerciais; preservar a imagem e a reputação da empresa; influenciar na formulação de regras do setor; defender determinados interesses envolvendo um grande grupo de empresas com interesses em comum junto à associações; ajudar na regulamentação do setor tanto no mercado nacional quanto no internacional; contribuir para a definição e disseminação de padrões do setor; observar os stakeholders nacionais e internacionais; participar da internacionalização da empresa.</p>

Quadro 10 – Barreiras para a atuação da Diplomacia Corporativa

Barreiras para a atuação da Diplomacia Corporativa
<p>Falta de acesso à informação, falta do conhecimento de idioma(s), preconceito pela novidade do tema, preconceito por confundirem com o lobby (no sentido ilícito), complexidade tributária de alguns países, complexidade regulatória de alguns países, falta de regulamentação e reconhecimento da atividade, riscos idiossincráticos de um país, falta de treinamento específico, carreira construída “on the job”, falta de prática em negociações, conhecimento técnico sobre o assunto em questão, pensamento a curto prazo, falta de acordos internacionais de comércio, falta de conhecimento da estratégia da empresa, falta de presença acadêmica do tema, diferenças culturais, depender de somente alguns funcionários para exercerem esta atividade e de eles pertencerem ao board da companhia, a DC não ser considerada como central para a missão da companhia, preocupação dos funcionários não pertencentes ao board com o operacional e não com o estratégico, falta de engajamento contínuo no diálogo com alguns órgãos.</p>

A partir das pesquisas feitas neste estudo foi possível identificar que o papel da Diplomacia Corporativa está, em grande parte, relacionado ao ambiente na qual a empresa atua, tanto no âmbito nacional quanto no internacional e que as mesmas ações que devem ser executadas no ambiente doméstico, valem também quando se tem como objetivo diferentes mercados.

Observou-se também que a preocupação com os stakeholders e que a antecipação e adaptação aos produtos e serviços devem estar alinhados às mudanças em seus comportamentos, evitando-se, assim, desgastes desnecessários relacionados à imagem e reputação da empresa e possíveis reduções na receita.

Constatou-se também que a criação e a alteração em normas, certificações, leis e regulamentações, que possam atingir os resultados da companhia, exigem ações do diplomata corporativo. Essas ações foram categorizadas como advocacy neste estudo.

A procura por novos mercados, a internacionalização de empresas, e a construção de novas alianças também são alguns dos papéis da Diplomacia Corporativa nos negócios internacionais, além da atuação em setores novos e em desenvolvimento e muito sensíveis à cultura e ao ambiente social, como é o caso do grupo de comunicação estudado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Diplomacia Corporativa vem ganhando cada vez mais relevância e espaço nas empresas, principalmente aquelas de setores muito regulados ou novos e em formação. Ela é importante devido à crescente busca por mercados internacionais; pela importância da responsabilidade social corporativa, que pode afetar resultados quando se tem a imagem exposta e/ou associada a algum escândalo ou envolvimento em ações ilícitas; e pelo advocacy, principalmente em setores novos em que as empresas acabam por contribuir na definição de padrões da indústria.

A abordagem metodológica desta pesquisa foi classificada como positivista ao se levar em conta os critérios de seleção do método de pesquisa, a seleção do caso e a análise dos dados usados. Ela possui uma fase descritiva, em que se buscou o entendimento da Diplomacia Corporativa como um todo, e outra exploratória, que contou com a entrevista de profissionais que possuem diferentes experiências como representantes do governo, de multinacionais, de consultorias especializadas e de associações comerciais, e que têm uma visão ampla e com diferentes pontos de vista sobre a problemática em estudo.

A pesquisa de campo contemplou a identificação do papel da Diplomacia Corporativa nos negócios internacionais, além de ter demonstrado a prática da DC na empresa fullDigi, bem como quais são os níveis hierárquicos dos executivos que exercem essa função e a adaptação na estrutura organizacional após a joint venture.

A contribuição de especialistas que atuam há vários anos nessa atividade mostrou a visão das empresas brasileiras diante do assunto. Já as entrevistas com os executivos das associações do ecossistema da empresa estudada contribuíram para a identificação da prática e do atingimento dos objetivos da DC e dos representantes das empresas que fazem interações com elas, além do perfil das empresas a elas afiliadas.

Partindo-se do referencial teórico selecionado e com a pesquisa de campo, foi possível identificar quais são os agentes envolvidos na Diplomacia Corporativa, que vão desde órgãos nacionais e internacionais até cortes internacionais, clientes e fornecedores e funcionários. Foram apresentadas também as funções da Diplomacia Corporativa. Dentre elas, a participação

no processo de internacionalização de empresas, a atuação junto a entidades e órgãos reguladores, a preocupação com a imagem da empresa e com os stakeholders e a sua importância na definição da estratégia das companhias.

Embora seja uma atividade importante para as empresas, foi possível identificar as barreiras para a atuação da Diplomacia Corporativa: existe ainda pouca formação na academia para quem deseja exercer essa função, fazendo com que o profissional precise aprender na prática como lidar com as inúmeras situações da função. Também existem preconceitos para os profissionais que a exercem com maior foco na representação dos interesses das empresas ou do setor perante órgãos públicos, pois há ainda muita associação com o lobby em seu sentido ilícito.

Observou-se também que as grandes companhias têm conhecimento e estrutura para a prática da DC, e que, mesmo assim, afiliam-se a associações profissionais e comerciais para otimizar esses processos, seja para ter acesso a informações, para contribuir com a prática de padrões e para networking. As pequenas, além de procurar atingir os objetivos citados, procuram auxílio para dar os primeiros passos no processo de DC. Como não têm recursos financeiros e profissionais que possam destinar exclusivamente para sua prática, ali elas aprendem com o sucesso e fracasso das outras associadas.

Como limitações desta pesquisa, ao ter optado por um estudo de caso, a pesquisadora pode ter influenciado a direção dos achados e das conclusões por haver a possibilidade de ter obtido evidências equivocadas ou visões parciais. Para diminuir este efeito, foi usado outro procedimento metodológico, como o levantamento de experiências. A escolha pelo estudo de um único caso também fornece pouca base para uma generalização científica, não permitindo a generalização dos resultados observados. Outras limitações estão nos fatos de que a empresa selecionada pertence a um setor relativamente novo e em construção e de a joint venture ter sido formada há pouco mais de um ano.

Para estudos futuros, recomenda-se o estudo de caso de empresas de diferentes portes e de setores mais maduros. E ainda aquelas cujo processo de internacionalização aconteceu há mais tempo e que envolvem diferentes estratégias de entrada e de operação, como franquias internacionais, acquisition e investimento direto

REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. L. (1974, Dezembro). *The systems revolution. Long range planning*, 7(6), p. 2–20.
- Amann, W., Khan, S., Salzmann, O., Steger, U., Ionescu-Somers, A (2007, Outono). Managing external pressures through corporate diplomacy. *Journal of General Management*, 33(1), p. 33-49.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and New Market Entry: A review of theories and concepts. *Management International Review*, 37, p. 27-42.
- Barnabé, I. R. (2010). O Itamaraty e a Diplomacia Presidencial nos governos FHC e Lula [ISSN 2236-4811]. *Revista de Estudos Internacionais – REI*, 1(2), p. 29-45.
- Basu, S. C. (2000). *An empirical framework for transforming global organizations through business process reengineering* (Tese de doutorado, University of Memphis). Disponível em: <http://www.worldcat.org/title/empirical-framework-for-transforming-global-organizations-through-business-process-reengineering/oclc/59758450> .
- Boal, K. B.; Peery, N. (1985). The cognitive structure of corporate social responsibility. *Journal of Management*, 11(3), p. 71-82.
- Bourgeois, L. J., Eisenhardt, K. M. (1988, Julho). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34 (7), p. 816-835.
- Bozkurt, B., Ozdenli, O. (2009). Internationalization and national innovation system: An investment agency perspective. *Thunderbird International Business Review*, p.1-30. Disponível em: http://www.academia.edu/441102/Internationalisation_and_National_Innovation_System_An_Investment_Agency_Perspective
- Branco, Álvaro C. (2008). *Paradiplomacia e entes não centrais no cenário internacional*. Curitiba: Juruá Editora.
- Brasil, Ministério das Relações Exteriores (2014). Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/>. Acesso feito em 13/05/2013.
- Brasil, Ministério das Relações Exteriores (2014). *Diplomacia Cultural*. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/divulg/diplomacia-cultural>. Acesso feito em 13/08/2014.
- Brasil, Ministério das Relações Exteriores – Divisão de atos internacionais (2008, Maio). *Atos internacionais, prática diplomática brasileira, manual de procedimentos*. Disponível em: <http://dai-mre.serpro.gov.br/clientes/dai/dai/manual-de-procedimentos/manual-de-procedimentos-pratica-diplomatica>. Acesso feito em 13/05/2013

- Brasil, Ministério das Relações Exteriores – Instituto Rio Branco (2014). *A Carreira de Diplomata*. Disponível em: http://www.institutoriobranco.mre.gov.br/pt-br/a_carreira.xml. Acesso feito em 13/08/2014.
- Bresser, R. K. F. (2003), Millonig, K. Institutional capital: competitive advantage in light of the new institutionalism in organization theory. *Schmalenbach Business Review*, 55(3), p. 220–241.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, p. 268-295.
- Coni, L. C. (2012). Em foco: Diplomacia Judicial [artigo]. *Newsletter MercoJur do Supremo Tribunal Federal*. Disponível em: <http://www2.stf.jus.br/portalStfInternacional/cms/destaquesNewsletter.php?sigla=newsletterPortalInternacionalFoco&idConteudo=217832>. Acesso feito em 13/08/2014.
- Denzin, N., Lincoln, Y. (2011), *The SAGE handbook of qualitative research (4th. edition)*. California, EUA: Sage Publication.
- Deresky, H. (2004). *Administração global: estratégica e interpessoal*. Porto Alegre: Bookman.
- Donaldson, L. (1999). Teoria da contingência estrutural (M. Amatucci, trad.). In: Clegg, Stewart R.; Hardy, C. e Nord, W. R., *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais* (vol. 1, p. 105-133). São Paulo: Atlas.
- Edelman, L.B., Suchman, M.C. (1997). The legal environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 23, p. 479–515.
- Eisenhardt, K. M. (1989, outubro). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), p. 532.
- Fleury, A., Fleury, M. T. L. (Orgs.). (2007). *Internacionalização e os países emergentes* [ISBN 978-85-224-4708-4]. São Paulo: Atlas.
- Fonseca, R. G. (2001, abril). A importância da melhoria da imagem como instrumento de agregação de valor às exportações brasileiras. *Revista Comércio Exterior - Informe Banco do Brasil* (n. 34).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. New York, EUA: Cambridge University Press.
- Führ, A. A., Paixão, Oliveira e Silva, C. H. (2009). Diplomacia Corporativa: fator de alavancagem internacional para empresas privadas. *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, p. 1-18.
- fullDigi (2015). *Sobre a fullDigi*. Disponível em <http://www.fulldigi.it/pt-br/>. Acesso feito em 02/02/2015).
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6^a ed). São Paulo: Atlas.

- Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C., Licht, R. G., Oliva, E.C. (2005). A utilização de estudos de caso na pesquisa em administração. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos* 2(1), p. 47-56.
- Gillies, G. I. (2005). *Transnational corporations and international production: Concepts, theories and effects*. Bodmin, Cornwall, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Godoy, A. S. (1995, março/abril). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas* 35(2), p. 57-63.
- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. (8ª ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Greenwood, R., Hinings, C.R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review* 21(4), p. 1022–1054.
- Grosse, R., Kujawa D. (1992). *International Business: theory and managerial applications* (p. 6). Boston, EUA: Irwin.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y.S. *Handbook of qualitative research*. California, EUA: Sage, p. 105-117.
- Hair Jr., J. F., Money, A. H., Samouel, P., Page, M. (2007). *Research methods for business*. The UK: John Wiley & Son Ltd..
- Hannan, M. T., Freeman J., (1977, março). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology* 82(issue 5), p. 929 – 964.
- Henisz, W. J. (2014). *Corporate diplomacy: Building reputations and relationships with external stakeholders*. UK: Greenleaf Publishing Ltd..
- Higley, J., Burton, M.G. (1989). The elite variable in democratic transitions and breakdown. *American Sociological Review* 54 (1), p. 17.
- Jackson, R., Sorensen, G. (2003). *Introdução às Relações Internacionais*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Jamali, D., Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72, p. 243-262.
- Jesus, D. (2013, nov.-dez.). Diplomacia Corporativa e Relações Internacionais [v. 14, no. 140]. *Boletim Meridiano* 47, p. 34-41.

- Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international Business Studies*, p. 23-32.
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review* 7(4), p. 11-24.
- Johanson, J.; Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership [v. 40]. *Journal of international business and studies*, p. 1411-1431.
- Keegan, W. (2006). *Marketing Global*. (7a. ed.). São Paulo: Pearson.
- Kshetri, N., Dholakia, N. (2009). Professional and trade associations in a nascent and formative sector of a developing economy: A case study of the NASSCOM effect on the Indian offshoring industry. *Journal of International Management* 15, p. 225–239.
- Kopp, H. W. (2004). *Commercial diplomacy and the national interest*. (1ª. ed.). Washington, EUA: The American academy of diplomacy.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. (10ª. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller K. L. (2006). *Administração de Marketing: A bíblia do marketing*. (12ª. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Macnamara, J. (2012). Corporate and organizational diplomacy: an alternative paradigm to PR. *Journal of Communication Management* 16(3), p. 312-325.
- Magalhães, J. B. (2011). Diplomacia judicial no Brasil e no mundo. *Revista Política Externa* 20(1).
- Maguire, S., Hardy, C., Lawrence, T.B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/Aids treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal* 47(5), p. 657.
- Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A.; Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Mattar, F. (2012). *Pesquisa de Marketing: Edição compacta*. (5ª. ed.). Rio de Janeiro. Elsevier.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia*. (2ª. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Mirvis, P. H., Hurley, S. T., Macarthur, A. (2014). Transforming executives into corporate diplomats: The power of global pro bono services. *Organizational Dynamics* 43, p. 235-245.

- Mitchel, Ronald. K., Agle, Bradley. R., Wood, Donna. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principal of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22(4), p. 853-886.
- Moore, S. (1979). The structure of a national elite network. *American Sociological Review* 44, p. 673–691.
- Murray, S. (2008). Consolidating the Gains Made in Diplomacy Studies: A Taxonomy. *International Studies Perspectives* 9(1), p. 22–39.
- Oliva, F. L., Sobral, M. C., Damasceno, F., Teixeira, H. J., Grisi, C. C. de H. e, Fischmann, A. A., dos Santos, S. A. (2014). Risks and Strategies in a Brazilian Innovation Flexfuel Technology. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(6), p. 32-47.
- Oliva, F. L.; de Brito, V. F. (2009). Razões e Estratégias de Internacionalização da Construtora Odebrecht. *Faces (FACE/FUMEC)*, 8(3), p. 57-66.
- Ordeix-Rigo, E.; Duarte, J. (2009). From Public to Corporate Diplomacy: Increasing corporation's Legitimacy and Influence. *American Behavioral Scientist* 53, p. 549-564.
- Preto, A. (2006). O conceito de diplomacia presidencial: o papel da presidência da república na formulação de política externa (Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil).
- Ribeiro, E.T. (2011). *Diplomacia Cultural: seu papel na política externa brasileira*. Brasília: Fundação Alexandre Gusmão.
- Rocha, A. (2003) Por que as empresas brasileiras não se internacionalizaram? In: da Rocha, A. (Org). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauá.
- Ruël, H. (2012). *Commercial diplomacy and international business: A conceptual and empirical exploration*. (1ª. ed.). Bingley, Grã Bretanha: Emerald Group Publishing Ltd..
- Rugman, A. M. (2010, 14 de julho). Globalization, regional multinationals and Asian economic development. *Asian Business & Management*.
- Rugman, A.; Verbeke, A.; Nguyen, Q. (2011, junho). Fifty years of international business and beyond [Discussion paper No. 2011-001]. *John H. Dunning Centre of International Business*.
- Sarfati, G. (2006). O terceiro xadrez: Como as empresas multinacionais negociam nas relações econômicas internacionais (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil).
- Schwarz, A. M.; Sacchi, M. G. (2005, janeiro). Incrementando a diplomacia empresarial: Um enfoque na cultura do empresário brasileiro. *Revista de economia e relações internacionais*, 3(6), p. 140-153.

- Senhoras, E. M. (2010, março). A internacionalização empresarial e a paradiplomacia corporativa nas relações econômicas internacionais. *Meridiano* 47(116), p. 9-11.
- Shah, S. K.; Corley, K. G. (2006, dezembro). Building better theory by bridging the quantitative – qualitative divide. *Journal of Management Studies* 43(8), p. 22-2380.
- Shi, Y., Gregory, M. (1998). International manufacturing networks: to develop global competitive capabilities. *Journal of Operations Management* 16, p. 195-214.
- Silva, J. (2008, abril). *Internationalization strategies in Iberoamerica: The case of Portuguese trade* (project document). Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC). Santiago do Chile: United Nations.
- Soares, E.; Ladeira, R. (2015). Pequenas e médias empresas brasileiras: proposição de um modelo comportamental evolutivo para a internacionalização de firmas de HPPC. *Gestão e Regionalidade* 31(91), p. 152-169.
- Sobel, A.C. (1999). *State Institutions, Private Incentives, Global Capital*. Ann Arbor, EUA: University of Michigan Press.
- Steger, U. (2003). *Corporate diplomacy: The strategy for a volatile, fragmented business environment*. (1ª. ed.). West Sussex Grã-Bretanha: John Wiley & Sons Ltd.
- Strange, S. (2003). States, Firms, and Diplomacy. In *International Political Economy – Perspectives on global power and wealth* (cap. 4). Londres, Inglaterra e Nova York: Routledge. (4ª. ed.).
- Vasconcellos, E., Hensley J. R. (2003). *Estrutura das Organizações: Estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial*. (4ª. ed.). São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning.
- Vasconcellos, E. (2008). *Internacionalização, Estratégia e Estrutura: O que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen*. São Paulo: Atlas.
- Wright, P., Kroll, M., Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2010). *Estudos de caso: Planejamento e métodos*. (4ª. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zuidema, L., Ruël, H. (2012). *The effectiveness of commercial diplomacy: A survey among embassies and consulates*. The Netherlands: Emerald.

APÊNDICE

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS



Programa de Pós-Graduação em Administração
Pesquisa sobre Diplomacia Corporativa
FEA-USP 2014

Prezado Senhor(a),

Estamos realizando uma pesquisa que visa identificar o papel da diplomacia corporativa nos negócios internacionais.

A pesquisa contribuirá para a elaboração de uma dissertação de mestrado e está sendo conduzida pela mestranda Daniela Buzzulini Prioste, sob a orientação do Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

As informações obtidas por meio deste questionário serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos e os dados da pesquisa serão divulgados de forma agregada. Os resultados finais deste estudo serão disponibilizados às instituições respondentes interessadas.

Agradecemos antecipadamente pela colaboração e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Daniela Buzzulini Prioste
Mestranda da FEA-USP
E-mail: danielaprioste@usp.br

Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva
Professor da FEA-USP
E-mail: fabiousp@usp.br

Apêndice B – currículo dos especialistas em diplomacia corporativa

Rubens Ricupero

Foi Secretário-Geral da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), mandatos de 1995 a 1999 e de 1999 a 2004 e Subsecretário Geral da ONU no mesmo período.

Exerceu os cargos no Governo Brasileiro de Ministro do Meio Ambiente e da Amazônia legal, 1993-1994, e da Fazenda, 1994.

É Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, (1955-1959), conclui o curso de Preparação à Carreira Diplomática do Instituto Rio Branco, (1955-1960).

Diplomata da carreira. Lotado em Brasília (1961 – 1963), Viena (1963-1966), Buenos Aires (1966 – 1969), Quito (1969 – 1971), Brasília (1971 – 1974), Washington (1974 – 1977), Brasília (1977 – 1987), Genebra (1987 – 1991) e Washington (1991 – 1993);

Chefe da Divisão de Difusão Cultural (1971 – 1974); chefe da Divisão da América Meridional – II e de Fronteiras (1977 – 1981); chefe do Departamento das Américas (1981 – 1985); assessor Internacional do Presidente-eleito Tancredo Neves (1984 – 1985); subchefe da Casa Civil do Presidente da República (1985); assessor Especial do Presidente da República (1985 – 1987); Embaixador – Representante Permanente do Brasil em Genebra (1987 – 1991); coordenador do Grupo de Contacto sobre Finanças da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, Rio de Janeiro (1992); Embaixador do Brasil em Washington, (1991 – 1993); Embaixador do Brasil em Roma (1995).

Em Genebra exerceu as seguintes atividades: Presidente do Comitê de Comércio e desenvolvimento do GATT (1989); Presidente do Conselho dos Representantes do GATT (1990); Presidente das Partes Contratantes do GATT (1990 – 1991); Presidente do Grupo Informal dos Países em Desenvolvimento do GATT (1989 – 1991).

Foi Professor da Teoria de Relação Internacionais, UnB, Brasília (1979 – 1987, 1994); Professor de História das Relações Internacionais do Brasil, Instituto Rio Branco (1980 – 1987, 1994); Professor Honorário da Academia Diplomática do Peru; Professor da UNITAR da ONU – Cursos ministrados no Suriname e Gabão e atualmente é diretor da Faculdade de Economia e Relações Internacionais da FAAP.

Fonte: <http://www.rubensricupero.com/bio.htm>. Acesso feito em março de 2015.

Rubens Barbosa

O Embaixador Rubens Barbosa ocupou muitos cargos no Governo brasileiro e no Ministério das Relações Exteriores: Secretário de Assuntos Internacionais do Ministério da Fazenda; Representante Permanente do Brasil junto à Associação Latino-Americana de Integração (ALADI); Subsecretário-Geral de Integração, Comércio Exterior e Assuntos Econômicos do Ministério das Relações Exteriores e Coordenador da Seção Brasileira do Grupo do Mercosul. Foi Embaixador do Brasil em Londres de janeiro de 1994 a junho de 1999 e em Washington de junho de 1999 a Março de 2004. Ocupou o cargo de Presidente da Associação dos Países Produtores de Café (APPC) em Londres, por cinco anos.

Embaixador Barbosa escreve regularmente no Estado de São Paulo e no Globo e é autor de ensaios e de quatro livros, entre os quais destacam-se: Panorama Visto de Londres, que trata de política externa e econômica; Integração Econômica da América Latina e The Mercosur Codes, publicado pelo "British Institute of International and Comparative Law" (Instituto Britânico de Direito Internacional e Comparativo), Editor e Organizador de "O Brasil dos Brazilianistas", Mercosul e a Integração Regional e O Dissenso de Washington (2012)

Rubens Barbosa é hoje consultor de negócios e ocupa, entre outros, os cargos de Presidente do Conselho Superior de Comércio Exterior da FIESP, Membro do Conselho Empresarial dos Países de Língua Portuguesa e de diversos outros Conselhos, como o da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo e o da empresa CSU CardSystem S.A.

É membro do Gacint - Grupo de Análise da Conjuntura Internacional da USP, Presidente Emérito do CEBEU – Conselho Empresarial Brasil – Estados Unidos e editor responsável da Revista Interesse Nacional.

Tem título de mestrado da "London School of Economics and Political Science" (Escola Superior de Ciências Econômicas e Políticas de Londres) em 1971.

Fonte: http://www.rbarbosaconsult.com.br/rubens_barbosa.asp. Acesso feito em março de 2015.

José Augusto Corrêa

Foi Diretor Superintendente e Vice-Presidente da Brassinter S.A. por quinze anos e diretor das empresas Sinterex Comércio Internacional e Akta Lda em Lisboa. Realizou mais de cinquenta viagens internacionais para negociações de materiais e tecnologia, à Europa, América do Norte e Ásia, inclusive muitas vezes ao Japão e à China. Estagiou na Bolsa de Metais de Londres.

É Conselheiro da Christensen Roder, do ramo de diamantes industriais e um dos seis membros do Conselho Consultivo Internacional da SAAB AB na Suécia.

É presidente da Crival Participações Ltda em São Paulo.

Em 1998 fez parte, como convidado, da comitiva de trinta empresários que acompanhou o Presidente da República do Brasil em visita à Espanha. Em 2001 visitou o Japão por duas semanas, como convidado do governo japonês.

Diretor do Departamento de Relações Internacionais e Comércio Exterior da FIESP (DEREX) - CIESP (Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo) de 1998 a 2004 e Diretor Plenário do CIESP, eleito com mandato até 27/09/2007.

Diretor do SINAFER (Indústria de ferramentas) e ex-diretor do SINDIPEÇAS-ABIPEÇAS (Indústria de auto-peças). Diretor Titular do Departamento de Tecnologia da FIESP – CIESP em 2000 e 2001. Membro do Grupo Permanente de Política Industrial da FIESP (1996 a 1998).

Foi Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, FGV-EAESP.

Um dos Fundadores do Fórum de Inovação FGV e também criou o Centro de Empreendedorismo da mesma instituição.

Fonte: <http://cenn.fgv.br/pt-br/prof-jose-augusto>. Acesso feito em março de 2015.

Ricardo Sennes

Especialista em cenários políticos no Brasil e América Latina, em temas geopolíticos internacionais, políticas de inovação, planejamento estratégico em processos de internacionalização e desenho de agendas públicas setoriais. Responsável pela área comercial e pela coordenação geral de projetos estratégicos para clientes, utiliza abordagens metodológicas e ferramentas analíticas.

Desenvolve trabalho acadêmico nas áreas de relações internacionais, ciência política e economia. Doutor e mestre em Ciência Política pela USP e bacharel em economia pela PUC-SP, é coordenador-geral do Grupo de Análise da Conjuntura Internacional (GACINT) da USP. É membro do Conselho Editorial da Revista *Foreign Affairs en Español*, do Conselho Editorial da Revista Política Externa e Conselho de Estudos Estratégicos da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo.

É sócio-diretor da Prospectiva, consultoria de estratégia.

Fonte: Comitê ABERJE de relações governamentais:

http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=10191&EDITORIA=Comit%EAs%20Aberje – Acesso feito em março de 2015

Apêndice C – Protocolo de Pesquisa

1. Visão geral do estudo de caso

1.1 Tema

Diplomacia Corporativa.

1.2 Título

A diplomacia em empresa brasileira: o estudo de caso de um grupo de comunicação digital.

1.3 Objetivos do estudo

Como complemento ao objetivo principal são três os objetivos específicos para este estudo:

- 1- identificar os agentes envolvidos na diplomacia corporativa;
- 2- apresentar as funções da diplomacia corporativa;
- 3- identificar as barreiras para a atuação da diplomacia corporativa.

1.4 Problema de pesquisa

Qual o papel da diplomacia corporativa nos negócios internacionais?

1.5 Proposições teóricas utilizadas

A pesquisa utilizará os seguintes conceitos apresentados pela literatura:

- Análise ambiental
 - Hannan e Freeman (1977)

- Ackoff (1974)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2010)
- Bateman e Snell (1998)
- Kotler (2000)
- Kotler e Keller (2006)

- Teoria dos stakeholders
 - Freeman (1984)
 - Mitchel, Agle, Wood (1997)

- Diplomacia
 - Macnamara (2012)
 - Ordeix-Rigo e Duarte (2009)
 - Murray (2008)

- Diplomacia Governamental:
 - Brasil, Ministério das Relações Exteriores – Instituto Rio Branco (2014)

- Diplomacia Presidencial:
 - Preto (2006)
 - Barnabé (2010)

- Diplomacia federativa
 - Branco (2008)

- Diplomacia Comercial:
 - Zuidema e Ruël (2012)

- Diplomacia Cultural:
 - Brasil, Ministério das Relações Exteriores (2014)
 - Ribeiro (2011)

- Diplomacia Judicial:
 - Magalhães (2011)
 - Coni, L. C. (2012)

- Diplomacia Corporativa ou Empresarial:
 - Macnamara (2012)
 - Senhoras (2010)
 - Ordeix-Rigo e Duarte (2009)
 - Sarfati (2006)
 - Steger (2003)
 - Strange (2003)
 - Jesus (2013)
 - Amann, W., Khan, S., Salzmann, O., Steger, U., Ionescu-Somers, A. (2007)
 - Fürh e Paixão (2009)

- Internacionalização de empresas:
 - Rugman (2010)
 - Shi e Gregory (1998)
 - Grosse e Kujawa (1992)
 - Basu (2000)
 - Johanson e Vahlne (1977)
 - Johanson e Vahlne (1990)
 - Vernon (1976)

- Dunning (1977)
 - Dunning (1988)
 - Dunning (1998)
 - Rugman et al. (2011)
 - Hymer (1976)
 - Gillies (2005)
 - Fleury e Fleury (2007)
 - Amatucci (2009).
-
- Advocacy e o poder de influência de alguns atores:
 - Brelàz (2007)
 - Bresser and Millonig (2003)
 - Greenwood and Hinings (1996)
 - Kshetri e Dholakia(2009)
 - Maguire, S., Hardy, C., Lawrence, T.B. (2004).
 - Greenwood et al. (2002)
 - Moore (1976)
 - Higley e Burton (1989)
 - Moore (1979)
 - Edelman e Suchman (1997)
 - Sobel (1999)
 - Silva (2008)
 - Bozkurt e Ozdenli (2008)
-
- Estrutura organizacional
 - Vasconcellos e Hemsley (2003)
 - Oliveira (2006)
 - Deresky (2004)
 - Vasconcellos (2008)

- Donaldson (1999).

1.6 Estrutura do trabalho

1.6.1 Introdução

1.6.2 Fundamentação Teórica

1.6.3 Metodologia de pesquisa

1.6.4 Análise dos Resultados

1.6.5 Considerações Finais

1.6.6 Referências

1.6.7 Apêndices

1.7 Pesquisadores envolvidos

Pesquisadora: Daniela Buzzulini Prioste

Professor Orientador: Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva

2. Procedimentos adotados no trabalho de campo

2.1 Aspectos metodológicos

Trata-se de pesquisa com uma fase explanatória e uma descritiva e optou-se pela estratégia de estudo de caso.

2.2 Seleção do caso

A organização escolhida é o Grupo fullDigi, que atua nas áreas de comunicação, marketing e tecnologia e que tem como principais clientes as maiores agências de publicidade do Brasil. Ele é o resultado de uma joint venture com uma empresa italiana.

2.3 Coleta de dados

A coleta de dados será feita por meio de entrevistas semiestruturadas com executivos da empresa estudada e também com dados secundários, que se encontram em relatórios, anuários estatísticos, publicações na imprensa e informações no site das organizações e empresas pesquisadas, caracterizando, assim, a fase descritiva.

Também há uma fase exploratória que contará com a opinião de especialistas a respeito da diplomacia corporativa e com os representantes de algumas associações que representam o ecossistema de TIC, cujas entrevistas também serão semiestruturadas.

2.4 Fontes de dados

Primárias: informação dos executivos envolvidos nas atividades de diplomacia da empresa estudada, dos executivos das associações comerciais e profissionais e dos especialistas em diplomacia corporativa.

Secundárias: referências bibliográficas, documentos internos, artigos sobre a atuação em internacionalização e em advocacy da empresa estudada e pesquisas em websites.

2.5 Instrumentos de coleta de dados

Roteiro de entrevistas elaborado pela pesquisadora

2.6 Executivos entrevistados

Quadro 11 – Executivos entrevistados

Entrevistados	Local da entrevista	Duração
E1 – executivo da fullDigi	Por telefone	2 horas
E2 - executivo da fullDigi	Por telefone	1 hora
Rubens Ricupero	São Paulo	2 horas
Rubens Barbosa	São Paulo	1 hora
José Augusto Corrêa	São Paulo	2 horas
Ricardo Sennes	São Paulo	2 horas
Gerente da Softex	Por telefone	3 horas
Diretor da GSMA	Por telefone	2 horas
Gerente do NIC	Por telefone	2 horas

3. Questões do estudo de caso, da entrevista com os especialistas e com os executivos das associações

Ver apêndices D, E e F, respectivamente.

4. Roteiro de entrevista

Questões formuladas a partir dos aspectos teórico-conceituais da literatura de análise ambiental, de teoria dos stakeholders, de diplomacia corporativa, de internacionalização de empresas, de advocacy e de estrutura organizacional.

5. Análise de dados

Para a análise dos dados coletados no estudo de caso, no levantamento de experiências feito com especialistas em diplomacia corporativa, e nas entrevistas com os executivos das associações, optou-se pela proposição teórica.

Não foram usados softwares como ferramentas para auxiliar na análise deste estudo.

6. Guia para o relatório de estudo de caso

O relatório deste estudo será elaborado no formato de uma estrutura analítico-linear, seguindo as recomendações de Yin (2010), tal estrutura é adequada quando o público principal da pesquisa é uma banca de mestrado ou doutorado, e está alinhado a casos exploratórios, descritivos ou explanatórios.

Este formato consiste na organização de subtópicos acerca do tema estudado, acrescido de uma revisão de literatura.

Apêndice D - Roteiro para a entrevista com os executivos do grupo fullDigi

Instruções iniciais para o entrevistador:

- 1) Teste o gravador e a qualidade da gravação
- 2) Agradeça a disposição do entrevistado em colaborar conosco.
- 3) Apresente os objetivos da pesquisa ao entrevistado e o tempo estimado para ela. Peça a colaboração dele, acentuando a importância que reconhecemos nessa contribuição que nos dá.

Questões

- 1- Qual foi a forma escolhida para entrada no mercado externo? Por quê?
- 2- Houve dificuldades? Quais?
- 3- Como foi feito o contato com a empresa italiana?
- 4- Como sua empresa lidou com as questões legais dos mercados externos?
- 5- Quanto tempo, contando desde a decisão até a entrada efetiva no mercado, sua empresa levou para atuar no mercado externo?
- 6- Como é feita a análise e como lidam com: seus concorrentes, com a ameaça de novos entrantes e com a ameaça de substitutos?
- 7- Explique sobre o relacionamento com os seguintes stakeholders: ONGs, agências reguladoras nacionais e internacionais, com a mídia, com os defensores dos consumidores e com outros grupos de interesses especiais.
- 8- Vocês incentivam trabalhos filantrópicos e já implantaram algum programa para ajudar funcionários com problemas (ex: tratamento de dependência química etc).
- 9- Como é a estrutura organizacional do grupo e como é feita a comunicação entre as áreas da empresa?
- 10- Quem é o profissional que faz a ponte com as associações de fomento e comerciais?
- 11- Quem é o profissional que lida com as agências reguladoras nacionais e internacionais?

12- Vocês têm participação na definição de padrões do setor no qual atuam? Quem é o profissional que participa?

13 – Vocês acreditam que a característica da empresa e o setor no qual ela atua exigem uma maior participação na definição de padrões, de normas, de regulações e de leis?

ENTREVISTADOR: Agradeça a contribuição e o tempo que o entrevistado nos dispensou. Diga que a participação dele foi de grande valia para nós.

Apêndice E – Questionário para os especialistas em Diplomacia Corporativa

Instruções iniciais para o entrevistador:

- 1) Teste o gravador e a qualidade da gravação
- 2) Agradeça a disposição do entrevistado em colaborar conosco.
- 3) Apresente os objetivos da pesquisa ao entrevistado e o tempo estimado para ela. Peça a colaboração dele, acentuando a importância que reconhecemos nessa contribuição que nos dá.

Questões

- 1- Qual o papel da diplomacia corporativa nos negócios internacionais?
- 2- Quais são os agentes envolvidos na Diplomacia Corporativa?
- 3- Quais são as funções da Diplomacia Corporativa?
- 4- Quais são as barreiras para a atuação da Diplomacia Corporativa?

ENTREVISTADOR: Agradeça a contribuição e o tempo que o entrevistado nos dispensou. Diga que a participação dele foi de grande valia para nós.

Apêndice F – Questionário para os executivos das associações representantes do ecossistema de TIC

Instruções iniciais para o entrevistador:

- 1) Teste o gravador e a qualidade da gravação
- 2) Agradeça a disposição do entrevistado em colaborar conosco.
- 3) Apresente os objetivos da pesquisa ao entrevistado e o tempo estimado para ela. Peça a colaboração dele, acentuando a importância que reconhecemos nessa contribuição que nos dá.

Questões

- 1- Como costumam divulgar a associação?
- 2- A associação é que promove/faz propaganda ou as empresas que vêm até ela?
- 3- Quem é a pessoa da empresa que faz esta ponte com a associação? O CEO, o diretor ou o gerente? Outros?
- 4- Qual a taxa de participação das empresas/empresários nos eventos de divulgação da associação?
- 5- Quais são as características das empresas associadas ou que procuram pela associação?
- 6- Existe algum programa social, como reciclagem de profissionais e ajuda em comunidades carentes?
- 7- Referente à regulamentação, sua associação é pró-ativa ou reativa?
- 8- Com quais órgãos do Governo e com que periodicidade praticam o advocacy?
- 9- Os funcionários da associação agem como corpo técnico para a regulamentação ou contratam terceiros ou reúnem comitês especializados?
- 10- Qual o perfil dos principais membros da associação?
- 11- A associação ajuda na internacionalização de empresas brasileiras? E na vinda de empresas para o Brasil?

- 12- Poderia citar algumas barreiras para a atuação da associação?
- 13- Poderia citar algumas barreiras para as empresas concluírem seus processos junto à associação? E para chegarem até a associação?
- 14- Vocês monitoram as empresas associadas? Como? Em quais aspectos (segurança, padrão de qualidade etc)?
- 15- E se elas não estiverem “compliance”? Quais as ações que vocês tomam? Existem alguma “punição” para elas?

ENTREVISTADOR: Agradeça a contribuição e o tempo que o entrevistado nos dispensou. Diga que a participação dele foi de grande valia para nós.