

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE DIREITO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**DÉBORA MOURA DE MELO CAMPOS**

**A DIPLOMACIA CORPORATIVA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EMPRESARIAL: O CASO DA SHELL E O FANTASMA DE BRENT SPAR**

**GOIÂNIA**

**2020**

DÉBORA MOURA DE MELO CAMPOS

**A DIPLOMACIA CORPORATIVA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EMPRESARIAL: O CASO DA SHELL E O FANTASMA DE BRENT SPAR**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Escola de Direito e Relações Internacionais, Curso de Relações Internacionais da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC GOIÁS), como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Me. Leandro Bernardes Borges.

**GOIÂNIA**

**2020**

Campos, Débora Moura de Melo. 2020.

A Diplomacia Corporativa e a responsabilidade social empresarial: o caso da Shell e o fantasma de Brent Spar / Débora Moura de Melo Campos – Goiânia, 2020.

Total de folhas: 74 p. il.

Orientador: Prof. Me. Leandro Bernardes Borges

Monografia (Curso de Graduação em Relações Internacionais) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Escola de Direito e Relações Internacionais, Goiânia, 2020.

1. Diplomacia Corporativa. 2. Empresas multinacionais e transnacionais. 3. *Stakeholders*. I. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Escola de Direito e Relações Internacionais. II. Título.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

DÉBORA MOURA DE MELO CAMPOS

### **A DIPLOMACIA CORPORATIVA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: O CASO DA SHELL E O FANTASMA DE BRENT SPAR**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Escola de Direito e Relações Internacionais, Curso de Relações Internacionais da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC GOIÁS), como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.  
Orientador: Me. Leandro Bernardes Borges.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Me. Leandro Bernardes Borges

---

Prof<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Ângela Maria Aires Teixeira

---

Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi

## RESUMO

A Diplomacia Corporativa operando como estratégia de gerenciamento de *stakeholders* e de Responsabilidade Social Corporativa foi possível através do fenômeno da globalização, entre o fim do século XX e início do século XXI. Nesse contexto, são observadas profundas mudanças estruturais, principalmente, no âmbito econômico no sistema internacional, com impactos na conduta dos Estados e da economia global. A partir da década de 1990, o sistema internacional se depara com atores não estatais se tornando cada vez mais relevantes e os Estados perdendo sua soberania. As empresas privadas atuam de forma significativa no que diz respeito ao desenho do sistema capitalista internacional contemporâneo, e dessa forma, se deparam com desafios e demandas os quais os Estados, como entidades individuais, não estão aptos para lidar de forma isolada. Entende-se que a concepção tradicional da diplomacia trata do âmbito estatal. Atualmente, a Diplomacia Corporativa vem traçando seu caminho no sistema internacional sendo utilizada como instrumento de internacionalização de empresas, fornecendo-lhes maior grau de legitimidade e independência do meio estatal por meio do gerenciamento de relações com os chamados *stakeholders*, e da Responsabilidade Social Corporativa. O objetivo deste trabalho, portanto, é analisar como a Diplomacia Corporativa age como instrumento formulador de estratégias de gerenciamento das relações de empresas multinacionais e transnacionais com seus *stakeholders* e Responsabilidade Social Corporativa, a partir de análises bibliográficas, coleta de dados e estudo de caso da empresa Shell e a crise de Brent Spar. Entre os principais resultados observados tem-se a Diplomacia Corporativa atuando como instrumento potencializador das estratégias de internacionalização e de gerenciamento de *stakeholders* e de Responsabilidade Social Corporativa garantindo a sobrevivência de empresas multinacionais e transnacionais no sistema internacional.

**Palavras-chave:** Diplomacia Corporativa; Empresas Multinacionais e Transnacionais; *Stakeholders*.

## ABSTRACT

Corporate Diplomacy operating as stakeholder management and Corporate Social Responsibility strategies was made possible through the phenomenon of globalization, between the end of the 20th century and the beginning of the 21st century. In this context, profound structural changes are observed, mainly in the economic sphere in the international system, with impacts on the conduct of States and the global economy. Since the 1990s, the international system has faced non-state actors becoming increasingly relevant and states are losing their sovereignty. The private companies act in a significant way with regard to the design of the contemporary international capitalist system and, and thus, they face challenges and demands, which the States, as individual entities, are not able to deal with in isolation. It is understood that the traditional concept of diplomacy deals with the state level. Currently, Corporate Diplomacy has been tracing its path in the international system, being used as an instrument for the internationalization of companies, providing them with a greater degree of legitimacy and independence from the state through the management of relations with so-called stakeholders and Corporate Social Responsibility. The objective of this work, therefore, is to analyze how Corporate Diplomacy acts as an instrument for formulating strategies for managing the relations of multinational and transnational companies with their stakeholders and Corporate Social Responsibility based on bibliographic analysis, data collection and the case study of Shell and the Brent Spar crisis. Among the main results observed, there is Corporate Diplomacy acting as an instrument to potentialize internationalization and stakeholder management strategies and Corporate Social Responsibility, ensuring the survival of multinational and transnational companies in the international system.

**Keywords:** Corporate Diplomacy; Multinational and Transnational Companies; Stakeholders.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES E QUADROS

Figura 1. Categorização dos modos de entrada no sistema internacional .....	21
Figura 2. Modelo teórico-empírico da pesquisa .....	24
Figura 3. Resumo das principais teorias pesquisadas.....	26
Figura 4. Papéis do governo em relação às empresas.....	33
Figura 5. Benefícios e riscos para aplicação da DC .....	35
Figura 6. Princípios de gestão dos <i>stakeholders</i> .....	40
Figura 7. Relação dos <i>stakeholders</i> da Shell .....	55
Figura 8. Estratégias de gerenciamento dos <i>stakeholders</i> .....	59

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DC – Diplomacia Corporativa

DDS – Discurso de Desenvolvimento Sustentável

EMN – Empresas Multinacionais

ETN – Empresas Transnacionais

IDE – Investimento Direto Externo

ONGs – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

PEC – Política Externa Corporativa

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1 A DIPLOMACIA CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL</b> .....	13
1.1 O EFEITO GLOBALIZAÇÃO E AS RELAÇÕES ECONÔMICAS NO SÉCULO XXI..	17
1.1.1 O poder de influência das empresas multinacionais e transnacionais .....	19
1.1.2 Teorias, estratégias e determinantes de internacionalização .....	21
<b>2 A DIPLOMACIA CORPORATIVA, A TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> E A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA</b> .....	28
2.1 AS FUNÇÕES DA DIPLOMACIA CORPORATIVA E OS BENEFÍCIOS, RISCOS E BARREIRAS PARA SUA ATUAÇÃO .....	31
2.2 IDENTIFICAÇÃO E MAPEAMENTO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	35
2.2.1 Construção e gestão das relações entre empresa e <i>stakeholders</i> .....	37
2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA .....	41
2.3.1 Responsabilidade Social Corporativa e meio ambiente .....	43
<b>3 ESTUDO DE CASO: A DIPLOMACIA CORPORATIVA DA SHELL E O FANTASMA DE BRENT SPAR</b> .....	46
3.1 AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA SHELL DE 1907 ATÉ OS ANOS 2000 .....	47
3.2 BRENT SPAR E AS ESTRATÉGIAS DA DC .....	52
3.2.1 O gerenciamento das relações com <i>stakeholders</i> e a Responsabilidade Social Corporativa da Shell .....	54
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	61
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	64
<b>ANEXOS</b> .....	73

## INTRODUÇÃO

A Diplomacia Corporativa (DC) como instrumento formulador de estratégias de internacionalização de empresas, gerenciador de relacionamentos com *stakeholders* e de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é um fenômeno recente e impulsionado pelas diversas transformações ocorridas no sistema internacional. O fim do século XX e início do século XXI são marcados pelo fenômeno da globalização. São observadas profundas mudanças estruturais, principalmente no âmbito econômico no sistema internacional e, a partir disso, as transformações e impactos na conduta dos Estados e da economia global se tornam evidentes. A partir da década de 1990, o sistema internacional se depara com atores não estatais se tornando cada vez mais relevantes. O Estado-nação, apesar de ainda exercer um papel central no sistema internacional, vem perdendo espaço frente à atuação desses atores, sendo os principais deles as empresas multinacionais (EMN) e as empresas transnacionais (ETN). Senhoras (2010) destaca que a relativização do Estado-Nação como regulador do sistema internacional se dá na ascensão desses atores e de sua interdependência, fazendo com que as fronteiras sejam mais fluidas.

Pode-se considerar que uma das principais características do mundo globalizado no século XXI é a redução de fronteiras, sobretudo em âmbito comercial. Deste modo, as empresas tendem a se internacionalizar cada vez mais em busca de novos mercados e a comunicação se torna uma das pontes para esse processo. Segundo Trujillo (2011), as empresas que visam um mercado internacional devem traçar uma estratégia de longo prazo para diferenciar-se no âmbito comercial. Tradicionalmente, utiliza-se dos recursos publicitários e de marketing como parte dessa estratégia. Entretanto, Trujillo (2011) sugere que a gestão das relações com os *stakeholders* e a boa comunicação se torne não só uma “boa prática”, mas também instrumento obrigatório para se obter resultados satisfatórios em escala internacional.

Trujillo (2011) destaca que um dos maiores desafios para as multinacionais é definir um “posicionamento público global” que seja transparente e transmitido na imagem da empresa. Além de garantir que suas estratégias econômicas sejam eficazes, essas corporações ainda se deparam com demandas e desafios no âmbito socioeconômico, com os quais os Estados, na maioria das vezes, não estão aptos para lidar de forma isolada. A partir disso, essas empresas multinacionais e transnacionais passam a obter a sua própria Política Externa Corporativa (PEC) e a exercer Responsabilidade Social Corporativa. Portanto, assim como os Estados, as empresas necessitam que suas estratégias, relacionamentos e ações sejam

gerenciadas por meio da diplomacia. Desse modo, este trabalho pretende responder de que forma a DC atua ao estabelecer essa PEC. Parte-se da premissa que a DC exerce grande influência ao traçar estratégias de internacionalização em um primeiro momento, e mais adiante atua como gerenciador de crises ao estabelecer estratégias de gerenciamento da relação empresa-*stakeholder* e de RSC, de forma a garantir a sobrevivência da corporação no ambiente internacional. Essa hipótese é estabelecida ao evidenciar a relação da DC com o caso da crise de Brent Spar ocorrido na década de 1990, quando a empresa Shell se viu exposta aos impactos e consequências de uma tomada de decisão equivocada.

Entende-se que a diplomacia tradicionalmente se encontrava inserida no âmbito estatal. Atualmente, a DC vem traçando seu caminho no sistema internacional, sendo utilizada como instrumento de internacionalização de empresas, fornecendo-lhes maior grau de legitimidade e independência do meio estatal. Essa prática diplomática pode ser definida por Sarfati (2007) como a defesa dos interesses políticos e econômicos de uma determinada corporação por meio dos diplomatas corporativos como representantes delas. A DC torna-se um dos meios mais eficazes de estratégia de empresas para alcançar políticas próprias no atual ambiente internacional complexo e globalizado e para enfrentar os novos desafios e demandas existentes. A presente pesquisa busca delinear como a DC exerce esse papel frente às necessidades e desafios de empresas privadas no atual sistema capitalista, e mais precisamente, como a DC da Shell se estabeleceu frente a crise de Brent Spar e as consequências do ocorrido.

De uma forma geral, a DC se torna uma ponte de estratégias pela qual a empresa delimita seus objetivos e estrutura suas ações. Após o processo de internacionalização, a corporação precisa obter legitimidade para operar no ambiente internacional. Essa legitimidade vem do poder de influência que essas empresas podem obter a partir das suas relações com os *stakeholders* e dos projetos relacionados a sua RSC. Além de buscar essa licença para operar, ainda precisa estar preparada para lidar com possíveis crises que, de alguma forma, possam minar seu poder de influência. Portanto, a DC fica responsável por estabelecer qual o melhor caminho para onde a corporação deve se direcionar para que possa sobreviver no sistema internacional, seja por meio de estratégias planejadas de longo prazo ou por estratégias de emergência, levando em consideração o posicionamento dos diversos fatores intrínsecos a esse processo.

O objetivo principal desse trabalho, neste contexto, consiste em estabelecer o papel da DC nas corporações e a forma que ela opera construindo a PEC. Os objetivos específicos estão estruturados no sentido de identificar os agentes envolvidos nesse processo, as competências do diplomata corporativo, as principais barreiras e desafios para sua atuação, a sua função como

agente de internacionalização, gerenciamento de relacionamento com *stakeholders*, gerenciamento de crises, sua relação com a RSC e analisar a DC da empresa Shell por meio de estudo de caso a respeito da crise de Brent Spar.

A ascensão do conceito de DC no sistema internacional parece ser um fenômeno relativamente novo; entretanto, desde que a globalização cedeu espaço para a atuação cada vez mais evidente de atores não estatais, estão presentes a ideia de *lobby* transnacional e outras concepções de algo que pretende guiar as decisões do setor privado de forma a garantir melhores resultados. A DC surge como uma teoria estruturada sob fundamentos eficazes e legítimos para exercer esse papel, mas ainda não é reconhecida ou valorizada amplamente, apesar de que seu estudo, aperfeiçoamento e inovação se mostram bastante necessários no âmbito corporativo.

O procedimento metodológico utilizado para orientar esta pesquisa é baseado em coletas de dados, pesquisa qualitativa feita através de análises bibliográficas e a construção de um estudo de caso a respeito da polêmica de Brent Spar e como a empresa Shell utilizou de estratégias da DC para gerenciar a crise.

O trabalho está dividido em três capítulos, sendo eles: A DC como instrumento de internacionalização empresarial; A DC, a teoria dos *stakeholders* e a Responsabilidade Social Corporativa; e Estudo de caso: a diplomacia corporativa da Shell e o fantasma de Brent Spar. O primeiro capítulo contextualiza as relações econômicas do século XXI e aborda os processos de internacionalização a partir de teorias categorizadas sob uma abordagem econômica e comportamental, suas estratégias e determinantes. O segundo capítulo faz uma análise sobre o surgimento da DC e a sua relação com a teoria dos *stakeholders* e a RSC, principalmente dentro do discurso de desenvolvimento sustentável. Por fim, o estudo de caso apresenta as estratégias de internacionalização da Shell, a trajetória de acontecimentos relacionados à crise de Brent Spar e como a empresa utilizou de estratégias da DC para gerenciar seu relacionamento com *stakeholders* e manter a sua RSC, além de inovar a sua PEC.

## **1 A DIPLOMACIA CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL**

Dentro das Relações Internacionais, o discurso acerca da perda de soberania dos Estados no atual sistema internacional vem acompanhado do debate sobre a discussão da atuação de atores não-estatais. Gradativamente, esses atores vêm ganhando espaço ao mesmo passo em que os Estados enquanto organizações individuais vêm perdendo, apesar de que estas continuam sendo atores essenciais. Essa mudança acompanha o surgimento e a expansão das empresas transnacionais, as quais buscam cada vez mais atuar de forma eficaz e segura no ambiente internacional (WILLETTS, 2014). Esse argumento ganha atenção de internacionalistas e especialistas da área pois o Estado-nação é um dos mais antigos e importantes atores internacionais. Dois fenômenos como esses, a perda de soberania estatal e a ascensão de atores não estatais, além de se relacionarem e influenciarem um ao outro, provocam profundas mudanças na ordem global vigente. Portanto, a partir disso, é fundamental que uma análise a respeito da internacionalização de empresas e a atuação das EMN e ETN seja feita, a fim de esclarecer sua trajetória histórica e conceitual.

A internacionalização de empresas é um dos principais meios pelo qual as EMN e ETN passam a operar de forma tão significativa no sistema internacional e esse processo está inserido na globalização, outro fenômeno que rege as relações econômicas internacionais. Portanto, este capítulo propõe uma análise histórica e conceitual das corporações internacionais e o seu processo de internacionalização por meio da DC. Sendo assim está dividido nos tópicos: 1.1, que trata do efeito da globalização e as relações econômicas no século XXI, além de fazer uma análise do poder de influência das EMN e ETN; e 1.2, que faz uma análise do processo de internacionalização e suas teorias, estratégias e determinantes.

Inicialmente, é importante conceituar o que são empresas transnacionais. Comumente as ETN são classificadas como empresas que visam se expandir para o mercado internacional, e têm sua origem nas empresas multinacionais. A principal diferença com as chamadas multinacionais é que as ETN evoluíram seus objetivos, não só para atender mercados além de suas fronteiras de origem, mas também garantir sua sobrevivência em cadeia competitiva (CARVALHO, 2011). Um dos conceitos mais comuns é o da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD, 2010 *apud* CARVALHO, 2011, p. 91):

A Empresa Transnacional (ETN) é geralmente considerada como uma empresa que compreende as entidades em mais de um país que operam sob um sistema de tomada

de decisão que permite políticas coerentes e de uma estratégia comum. As entidades são tão ligadas, por posse ou não, que uma ou mais delas podem ser capazes de exercer uma influência significativa sobre os outros e, em particular, partilhar conhecimentos, recursos e responsabilidades com os outros.

Ao conceituar as ETN, Willetts (2014) também recorre ao argumento de que estes atores exercem pressão sobre demais entidades, principalmente os governos, onde suas filiais se instalam. Para o autor (2014, p. 323, tradução nossa)<sup>1</sup>:

[...] todas as empresas que importam ou exportam estão envolvidas em atividades econômicas transnacionais. Se eles pressionam os governos estrangeiros sobre o comércio, eles se tornam atores políticos transnacionais. No entanto, elas não são conhecidas como empresas transnacionais (ETNs) até que tenham filiais ou subsidiárias fora de seu país de origem.

Seu foco principal é demonstrar como essas empresas se tornam atores transnacionais dentro de um nível global de política por meio de ações e conceitos como fluxos financeiros, triangulação do comércio, arbitragem regulatória, extraterritorialidade, desregulação doméstica e regulação global. Conclui-se que todos estes apontam para uma perda de soberania dos Estados. Dessa forma, “em algumas áreas da política econômica, os governos perderam a soberania e a regulamentação agora deve ser exercida em nível global, e não por governos que atuam de forma independente” (WILLETTS, 2014, p. 326, tradução nossa).<sup>2</sup>

As definições de empresas transnacionais são muitas; entretanto, todas apontam para a mesma direção: a de que estes atores dispõem de capacidade suficiente para delinear a política econômica em escala global, passando a se tornar sujeitos internacionais. Dessa forma, frente a esse novo cenário, surgem novas demandas e desafios para que estas empresas garantam seus interesses no mercado internacional.

Tradicionalmente, desde a década de 1960, a Diplomacia Pública abrange a participação de atores não-estatais. Levando em consideração o cenário de perda de soberania dos Estados, a proliferação de atores nas relações internacionais e redução do setor público nas economias ocidentais, observa-se uma tendência crescente de privatização das relações internacionais (MELGAR, 2014).

Para Grincheva e Kelley (2019), a Diplomacia Pública pode estar cedendo lugar para novos tipos de diplomacia que melhor serviriam ambos os setores público e privado, sem a

---

<sup>1</sup> Do original: All companies that import or export are engaging in transnational economic activities. If they lobby foreign governments about trade, they become transnational political actors. However, they are not known as transnational companies (TNCs) until they have branches or subsidiaries outside their home country.

<sup>2</sup> Do original: In some areas of economic policy governments have lost sovereignty, and regulation now has to be exercised at the global level rather than by governments acting independently.

atuação do Estado necessariamente. São as chamadas “*Non-State Diplomacy*”. Nesse contexto, considera-se que

Especialistas geralmente se referem ao conhecimento profissional ou especializado de uma organização, juntamente com uma adaptabilidade única às condições de globalização acelerada, empregando soluções inovadoras que permitem que o ator não estatal supere os agentes estatais no tratamento de problemas urgentes. Essa experiência leva à forte reputação de uma organização para se engajar na diplomacia, atendendo às necessidades de seu constituinte principal, bem como por meio da representação de interesses e defesa em nome das principais partes interessadas. Confiança ou credibilidade significa a capacidade de uma organização de estabelecer relacionamentos confiáveis de longo prazo com constituintes-chave, enquanto constrói recursos e alianças no cenário global para fortalecer sua sustentabilidade financeira institucional e permitir autonomia econômica do dinheiro do governo (GRINCHEVA; KELLEY, 2019, p. 203, tradução nossa).<sup>3</sup>

A partir disso, verifica-se a atuação da DC como instrumento de estratégias para empresas transnacionais se perpetuarem em perspectiva global. De forma geral, a Diplomacia Corporativa pode ser definida como o conjunto de ações apresentadas por uma empresa para defender seus objetivos a fim de sobreviver em ambiente comercial competitivo. Steger (2003, p. 6 e 7, tradução nossa)<sup>4</sup> definiu a DC como:

[...] uma tentativa de gerenciar sistemática e profissionalmente o ambiente de negócios de forma a garantir que "os negócios sejam feitos sem problemas" - basicamente com uma "licença para operar" inquestionável e uma interação que leva à adaptação mútua entre as empresas e a sociedade.

Jesus (2013, p. 36) acrescenta que:

Ao investirem na 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 as expectativas de múltiplos *stakeholders*. Elas entendem que criam consequências para muitas partes terceiras além daquelas mais diretamente envolvidas com a cadeia de valor das empresas e tentam regular tais consequências. As empresas tentam alocar recursos com certo nível de prestação de contas a fim de mostrarem sua responsabilidade social. [...] assim, a diplomacia corporativa torna-se um meio válido de se ampliarem o poder e a

---

<sup>3</sup> Do original: Expertise usually refers to an organization’s professional or specialized knowledge, coupled with a unique adaptability to fast-paced globalizing conditions by employing innovative solutions that allow the non-state actor to outperform state agents in addressing urgent problems. Such an expertise leads to an organization’s strong reputation to engage in diplomacy by serving the needs of its key constituency, as well as through representation of interests and advocacy on behalf of the main stakeholders. Trust or credibility means an organization’s ability to establish long-term trustworthy relationships with key constituencies, while building resources and alliances on the global stage to strengthen its institutional financial sustainability and allow economic autonomy from government money.

<sup>4</sup> Do original: [...] an attempt to manage systematically and professionally the business environment in such a way as to ensure that “business is done smoothly” – basically with an unquestioned “licence to operate” and an interaction that leads to mutual adaptation between corporations and society.

influência sociais das empresas, adicionando uma nova oportunidade de institucionalização para elas.

Dentro do contexto organizacional em que a DC é circunscrita – a relação empresa-governo ou empresa-empresa – o principal objetivo é a busca de vantagens econômicas para a empresa:

Em termos práticos, a 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 prevenção de conflitos (JESUS, 2013, p. 35).

Para Sarfati (2007), o fato de que a globalização impulsionou o processo de institucionalização de empresas multinacionais elucida a ideia de que estas se assemelham cada vez mais aos Estados devido à obtenção de políticas próprias, garantindo-as maior relevância no sistema internacional. O autor conceitua a DC como a “emergência de uma classe de executivos que trabalham para EMN e defendem politicamente os interesses da corporação em países diferentes do da sua nacionalidade e em fóruns intergovernamentais” (SARFATI, 2006, p. 235), sendo estes os diplomatas corporativos.

Ordeix-Rigo e Duarte (2009) definem a DC a partir do pressuposto da “licença para operar”. Para os autores, “ao se envolver na diplomacia corporativa, a corporação transnacional adquire um *status* que vai além da licença para operar e a fonte de sua legitimidade para isso deriva de uma ampla gama de fatores [...]” (ORDEIX-RIGO; DUARTE, 2009, p. 555, tradução nossa).<sup>5</sup> Isto significa que o papel da DC se dá não só em prover elementos suficientes para que a empresa obtenha sucesso econômico, mas garanta legitimidade. É preciso não apenas ser respeitada em país estrangeiro e manter boas relações com seus *stakeholders*, mas ser reconhecida como elemento fundamental e capaz de provocar mudanças no sistema social em que se encontra.

Além disso, a DC é reconhecida por promover a internacionalização de empresas. Para Senhoras (2010), as empresas transnacionais deixam de atuar exclusivamente de forma alinhada com os governos nacionais e passam a agir de forma em que a negociação corporativa quebre essa relação de dependência entre ambos. Para Senhoras (2010, p. 9),

Nesta contextualização, durante décadas as empresas transnacionais tiveram relevância paradiplomática, contudo até os anos 1960, suas ações aconteciam de forma mais associada à própria diplomacia estatal. Foi somente a partir da década de 1960 que as empresas transnacionais passaram a negociar com maior autonomia no

---

<sup>5</sup> Do original: By engaging in corporate diplomacy, the transnational corporation acquires a status that goes beyond a license to operate and the source of its legitimacy to do so derives from a wide range of factors [...]

sistema internacional por meio de ações independentes ou paralelas conhecidas como paradiplomacia corporativa.

A partir desse momento se tem o que o autor chama de modelo de diplomacia triangular, onde as negociações corporativas se dão no âmbito governo-governo, governo-empresa e empresa-empresa. Neste cenário, o processo de internacionalização ocorre, primeiramente, por meio de ações multilaterais e regionais e não de maneira global e sem fronteiras. Após o processo de expansão transnacional, as corporações passam não só a exercer um papel fundamental como atores nas relações internacionais, como também sofrem as consequências de estarem inseridas em um ambiente fragmentado, volátil e de risco. A DC surge como um instrumento de estratégias para a inserção e sobrevivência dessas empresas nesse cenário.

## 1.1 O EFEITO GLOBALIZAÇÃO E AS RELAÇÕES ECONÔMICAS NO SÉCULO XXI

Inicialmente, para se compreender quais os efeitos da globalização e suas consequências nas relações econômicas do século XXI, é preciso analisar o conceito de globalização e quais são essas relações econômicas. Sabe-se que o termo globalização não dispõe de um consenso entre autores e conceituá-lo como uma única ideia pode levar a uma concepção errônea. De forma geral e no senso coletivo, a globalização se refere ao processo em que a ordem global se torna o cenário de integração entre os atores do sistema internacional devido ao encurtamento de distâncias e à quebra de barreiras através dos meios de comunicação e transporte advindos da tecnologia.

Steger (2003) realiza uma análise a respeito do tema, deixando claro que o conceito de globalização é altamente contestado e se refere a processos contraditórios. Para conceituá-lo, é preciso que casos reais sejam capazes de ser definidos pela globalização. Antes, o autor difere o termo “globalidade” de “globalização”, sendo que globalidade indica o cenário em que os fluxos e interconexões políticas, sociais, econômicas e culturais quebram as barreiras das fronteiras, enquanto, a globalização “[...] deve ser usada para se referir a um conjunto de processos sociais que são pensados para transformar nossa condição social atual em uma de globalidade” (STEGER, 2003, p. 8, tradução nossa).<sup>6</sup> Globalização, portanto, se refere às transformações na forma como seres humanos se contatam e essas transformações constituem

---

<sup>6</sup> Do original: [...] should be used to refer to a set of social processes that are thought to transform our present social condition into one of globality.

um processo evolutivo o qual ainda está em andamento e, por isso, a dificuldade em defini-lo. De qualquer modo, essas transformações estão levando a sociedade para uma relação de interdependência e integração.

Held e McGrew (2003) também partem do pressuposto de que não há um conceito definitivo para globalização. Apesar das variadas definições se encontrarem e acordarem na noção subjetiva e/ou abstrata do conceito, os autores determinam que globalização é um fenômeno material e pode-se observar seu caráter material nos fluxos de comércio, capital e pessoas facilitado por uma infraestrutura física. Para Held e McGrew (2003), a globalização é um padrão enraizado de interconexões materiais capazes de provocar mudanças na organização social no âmbito regional ou mundial. Dessa forma, pode-se dizer que as relações políticas, sociais, culturais e, principalmente, econômicas são afetadas diretamente pelo fenômeno da globalização por estarem intrinsecamente conectadas. O contexto mundial é regido por uma ordem em que as relações econômicas demonstram seu poder de influência juntamente com atores não estatais, como as EMN e ETN.

Ayerbe (2005), em sua análise, propõe que, mesmo dado por encerrado o período imperialista, atualmente vivemos em um cenário onde os Estados Unidos podem ser detentores de uma ordem considerada hegemônica devido ao seu poder econômico, poder brando disseminado pelo “*American way of life*” e a superioridade tecnológica. Entretanto, esse discurso é acompanhado por muitos paradoxos e opiniões contrárias, devido principalmente ao crescimento e à expansão asiática e à difusão de poder entre atores transnacionais. Além da questionada hegemonia estadunidense, outro ponto a ser considerado quanto às relações econômicas no século XXI é a desigualdade global. Milanovic (2016) argumenta que, apesar de ser um fenômeno ocorrido em nível mundial, é preciso se estudar o tema de forma individualizada, pois o mundo não é regido por um único governo. Dessa forma, fatores como a abertura comercial, por exemplo, além de terem afetado o cenário mundial como um todo, tiveram efeitos diretos em cada localidade. O autor (2016) relata também, que nesse sentido, a globalização impôs novas regras através da ascensão de uma governança global.

Mudanças na desigualdade global refletem o aumento econômico (e frequentemente político), a estagnação e o declínio dos países, as mudanças nos níveis de desigualdade dentro dos países e as transições de um sistema social ou regime político para outro. A ascensão da Europa Ocidental e da América do Norte após a Revolução Industrial deixou sua marca na desigualdade global, levando-a para cima. (MILANOVIC, 2016, p. 2, tradução nossa).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Do original: Shifts in global inequality reflect the economic (and frequently political) rise, stagnation, and decline of countries, changes in inequality levels within countries, and transitions from one social system or political

Nesse contexto, considera-se o poder de influência das atividades corporativas sob as relações econômicas do século XXI, quais seus efeitos e como a DC tem sido um instrumento para potencializar essa influência.

### 1.1.1 O poder de influência das empresas multinacionais e transnacionais

Strange (1996) discorre a respeito da difusão do poder no sistema internacional, a perda de soberania do Estado-nação, a influência de atores não-estatais e os limites da política nas relações internacionais. Para a autora (1996), o declínio da autoridade dos Estados é algo inegável e é um fenômeno mundial, ocorrendo desde o século XX. Pressupõe-se que o período pós-guerra possibilitou que os mercados integrados pela iniciativa privada se tornassem mais influentes e poderosos no âmbito econômico e social do que os próprios Estados. Anteriormente, esses Estados eram donos dos mercados; hoje, os mercados são donos dos Estados (STRANGE, 1996). Dessa forma, observa-se a perda e a transferência de autoridade de atores estatais para atores não-estatais, causando uma assimetria no sistema internacional. Alguns dos fatores por trás desse fenômeno, considerados pela autora (1996), são a tecnologia e o sistema financeiro. Primeiramente, a tecnologia possibilita para indústria um dinamismo contínuo. Além disso, também devido ao uso da tecnologia, os custos de produção possibilitam preços competitivos para as grandes corporações, garantindo-lhes mais entrada de capital.

A oferta de capital para financiar a inovação tecnológica (e para outros fins) tem sido tão importante na economia política internacional quanto a demanda dos inovadores por mais dinheiro para produzir produtos cada vez mais sofisticados por meio de processos de produção cada vez mais intensivos em capital (STRANGE, 1996, p. 10, tradução nossa).<sup>8</sup>

Sarfati (2006) parte do pressuposto de que as empresas multinacionais são capazes de influenciar atores estatais e gerenciar negociações internacionais a partir de seu poder estrutural e brando. O poder estrutural diz respeito ao nível de importância de certa empresa em uma economia nacional; já o poder brando é relativo ao poder de influência dessas empresas, ou seja, o quanto estas conseguem atingir seus objetivos através da cooptação, atração e sedução.

---

regime to another. The rise of western Europe and North America following the Industrial Revolution has left its imprint on global inequality, driving it up.

<sup>8</sup> Do original: The supply of capital to finance technological innovation (and for other purposes) has been as important in the international political economy as the demand from the innovators for more money to produce ever more sophisticated products by ever more capital-intensive processes of production.

Para ele, assim como para Strange (1996), o desenvolvimento da tecnologia e o aumento do poder de competitividade leva essas empresas a uma posição de poder na atual ordem global.

Entretanto, ao contrário de Strange (1996), ele considera, por meio de uma análise neoliberal, que essas empresas, apesar de assumirem um papel independente em relação aos Estados, não tomaram a centralidade no que diz respeito à regulação do sistema econômico internacional. Este ainda recai sob responsabilidade dos Estados. O Estado ainda está acima das ações dessas empresas em nível regulatório, ou seja, em nível nacional ou internacional, os Estados podem definir regras que limitam as atividades empresariais. Os dois fatores que o autor utiliza para basear seu argumento são a auto-regulamentação e o *lobby* transnacional (nome dado pelo autor para Diplomacia Corporativa). Na perspectiva neoliberal, Sarfati (2006) considera que os atores transnacionais altamente institucionalizados têm maiores condições de influência devido à legitimação de suas atividades, formando assim uma regulamentação internacional. O que o autor chama de *lobby* transnacional constitui estratégias utilizadas por corporações para garantir seus interesses, utilizadas diretamente pelas próprias corporações ou por associações empresariais transnacionais (SARFATI, 2006).

Apesar de não ser novidade, a globalização se apresenta como uma realidade em que frequentemente os atores nela inseridos vão se deparar com novas demandas e riscos. Santos (1997) argumenta que algumas mudanças radicais aconteceram no processo de inserção internacional de empresas. Algumas dessas mudanças são os modelos mentais dos gestores e suas capacidades organizacionais. Ao invés de se preocuparem com vantagem competitiva ou vantagens de localização, por exemplo, o foco será na arbitragem de saberes e vantagens próprias das empresas. O quadro administrativo será substituído pela capacidade empreendedora, a formação de alianças estratégicas se torna mais importante do que a posse de recursos e estratégias de internacionalização serão feitas de forma mais alinhada a “saberes de tecnologias e de mercados” (SANTOS, 1997). Nesse contexto,

A globalização requer a visão de um mundo homogeneizado. A mundialização presume o progresso baseado na diferença, o mundo visto como um mosaico. Mas um mosaico em que cada peça, por pequena que seja, vê, acede e relaciona todas as peças que escolher – por distantes que estejam. Um mosaico dinâmico (SANTOS, 1997, p. 7).

Percebe-se cada vez mais a valorização de recursos intangíveis, como o capital intelectual. O fator humano por trás das vantagens de conhecimento traz potencial de inovação que afeta diretamente as relações econômicas entre empresas-empresas e empresas-estados.

### 1.1.2 Teorias, estratégias e determinantes de internacionalização

Para compreender o processo de internacionalização, é preciso fazer uma análise a respeito das suas principais teorias, dos seus determinantes e dos seus níveis. Primeiramente, alguns dos principais caminhos pelos quais as empresas buscam sua internacionalização é o Investimento Direto Externo (IDE) e as exportações.

As exportações, forma mais comum utilizada pelas empresas se inserirem no mercado internacional, acontecem de forma direta, intermediada ou cooperativa. Comumente, as exportações se caracterizam pela venda de bens, serviços ou produtos do país de origem para outro país. Na exportação direta, a empresa vendedora realiza os trâmites do processo sem intervenção de outra. Na exportação indireta, há a intermediação de outra empresa, enquanto na exportação cooperativa há a utilização dos chamados canais de distribuição. De acordo com Barbosa (2004), pode-se observar quais são as vantagens e limitações de cada tipo de exportação.

O IDE também se mostra como uma das principais tendências quando empresas buscam se internacionalizar. Lima e Silva (2011) apontam que, apesar de que na década de 1980 esse tipo de investimento era voltado principalmente para países desenvolvidos, atualmente, os países em desenvolvimento é que são o destino dos fluxos globais de IDE.

Figura 1 – Categorização dos modos de entrada

Categoria	Modos de entrada
Baixa Complexidade	Exportação Direta através de agentes no mercado-alvo; Exportação Direta para clientes finais; Exportação Indireta através de agentes no mercado local.
Média Complexidade	Acordos contratuais: Licenciamento, Franquias, Acordos técnicos, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros.
Alta Complexidade	Novos Empreendimentos: unidades de produção, subsidiárias de venda, subsidiárias de distribuição. Aquisições: unidades de produção, subsidiárias de venda e subsidiárias de produção. <i>Joint ventures.</i>

Fonte: GARRIDO; LARENTIS; SLONGO (2006).

O IDE se dá quando, em busca de lucro, algum agente econômico estrangeiro investe no mercado nacional através de suas subsidiárias (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004 *apud* SOUSA, 2014). Além de buscar o aumento das vantagens competitivas que já

possuem, o setor privado busca também novas vantagens. Em meio às motivações microeconômicas, estão a busca por mercados, recursos, ativos estratégicos, entre outros. A figura 1 sintetiza os modos de entrada no mercado internacional de acordo com o grau de complexidade.

Sousa (2014) busca compreender o processo de internacionalização e do IDE à luz das teorias das Relações Internacionais. Segundo a autora, através de uma análise realista, as relações econômicas estão intrinsecamente ligadas a uma ordem política. Nesse contexto, a esfera política assume papel dominante sobre os assuntos econômicos, ou seja, os interesses de Estado estão deliberadamente acima da esfera econômica. Nessa análise, considera-se que o IDE, por exemplo, assim como o próprio processo de internacionalização em si, constitui um instrumento do Estado em busca de investimentos.

O Estado os transforma em uma forma de expansão de suas próprias políticas. No ambiente internacional marcado por ações conflituosas em busca de vantagem, o IDE é instrumento utilizado pelos Estados juntamente com seu poder hegemônico, para garantia de benefícios econômicos nacionais, a exemplo das empresas multinacionais estadunidenses. Pela perspectiva liberal, considera-se o surgimento de outros atores não-estatais, a relação de interdependência e o grau de cooperação entre esses atores. Nesse cenário, onde o poder do Estado e seu grau de sensibilidade são colocados em questão, a autora (2014) argumenta sobre o quanto ações transnacionais, como o IDE, podem afetar diretamente esse poder. O poder nacional pode tanto, ser exercido através dessas atividades, quanto enfraquecido. Nessa análise, as questões econômicas ganham relevância.

O próprio poder dos Estados depende do seu desempenho econômico e do seu relacionamento com forças transnacionais. Desse modo, o IDE e a ação das EMNs também ganham significados próprios. A internacionalização de empresas e o IDE, especificamente, são apresentados então como um dos resultados da expansão das atividades transnacionais nas relações internacionais [...] (SOUSA, 2014, p. 133).

Já na perspectiva marxista, a economia é que delineia a sociedade. A economia política, portanto, está na base da análise marxista, onde considera-se a atuação das classes proletária e burguesa. Nesse contexto, a política dos Estados segue os interesses capitalistas, são motivados exclusivamente pelo lucro. Dessa forma, o IDE e a internacionalização de empresas são “estratégias burguesas de acumulação e internacionalização do capital” (SOUSA, 2014, p. 135). A vertente marxista considera-se uma teoria social pois segundo Mármora (1986 *apud* SOUSA, 2014, p 134),

[...] Marx refuta a noção tradicional de Estado como separado e independente da esfera privada da sociedade civil. Entre a burguesia e a nação, [...] Marx enxergava uma relação de causa e efeito unilateral, através da qual a burguesia gerava e criava a nação e o Estado Nacional.

Portanto, nesse sentido, a economia política constitui um papel essencial, visto que não se separa a política da economia nem vice-versa. Essa indivisibilidade se dá sob a forma que as relações de produção são estabelecidas e dessa forma tem-se as estruturas políticas e sociais dos Estados. Entretanto, essas distintas esferas, ou seja, economia, política e o setor público e privado são os principais mantenedores do sistema capitalista. E este, por sua vez, responde aos interesses do capital, que são motivados pelo lucro. Sendo assim, o IDE é um dos caminhos pelos quais essa busca por capital é tangível. Conforme a autora (SOUSA, 2014, p. 137),

o IDE é considerado um elemento da internacionalização do capital. Seu desenvolvimento está relacionado aos interesses da burguesia e com a expansão do capitalismo pelo globo em busca de novos espaços para a acumulação e reprodução do capital.

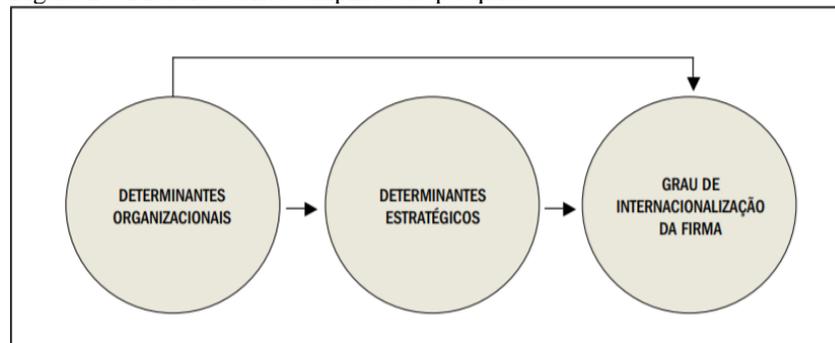
Além de se analisar a forma de entrada das empresas no mercado internacional, é importante ressaltar os determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização. Essa análise se forma pelo estudo dos fatores implicados no processo. Para Honório (2009), os principais fatores são o tamanho da firma e a experiência internacional, principalmente no caso de empresas brasileiras. Ambos os fatores são de controle exclusivo da empresa. O fator “experiência internacional” constitui não só determinante organizacional, mas também é uma forma de entrada no mercado internacional. Para o autor (2009, p. 163),

[...] acredita-se que o processo estratégico internacional seja determinado por características organizacionais específicas e que o conjunto dessas perspectivas se revela como um importante influenciador do grau em que se encontra a extensão das operações internacionais, usualmente avaliado por meio de indicadores financeiros e não financeiros.

Os determinantes organizacionais (nesse caso, tamanho da firma e experiência internacional), influenciam diretamente os processos estratégicos (estratégias e formas de entrada no mercado internacional). O grau de internacionalização define o quanto a empresa está inserida no exterior através de fatores financeiros e não financeiros, juntamente com os determinantes organizacionais (HONÓRIO, 2009). Dessa forma, tem-se que o modelo apresentado pelo autor (2009) é constituído por três determinantes, sendo eles organizacionais, estratégicos e o grau de internacionalização da firma. Inicialmente, considera-se que o primeiro

determinante influencia diretamente na definição das diferentes estratégias que podem ser empregadas, deliberada ou emergente, e o modo de entrada no mercado internacional. Tendo estabelecido esses dois determinantes, pode-se estabelecer o grau de internacionalização da firma.

Figura 2 – Modelo teórico-empírico da pesquisa



Fonte: HONÓRIO (2009).

Segundo o autor (2009), em relação ao fator “tamanho da firma”, não há um consenso sobre sua relevância para o processo de internacionalização. Entretanto, foi considerado que empresas maiores tendem a se inserir de forma mais rápida e fácil no contexto internacional, devido ao maior número de recursos. Já a experiência internacional constitui um fator quase que essencial para maior facilidade de expansão internacional. Quanto mais uma empresa se apresenta ao mercado exterior, mais ela aumenta suas possibilidades de formar fortes relações internacionais, principalmente no quesito cultural.

As escolhas das estratégias utilizadas no processo podem seguir dois caminhos: estratégias deliberadas e estratégias emergentes. Estratégias deliberadas exigem planejamento e direcionamento e são controladas pela visão empresarial enquanto estratégias emergentes são decididas de maneira mais fluida e por meio do diálogo. Apesar de que no ambiente corporativo, estratégias racionais são mais bem vindas, estratégias emergentes dão lugar para o fator experiência e aprendizagem. “Essa consideração sugere que o processo estratégico de internacionalização deve apresentar um componente de adaptabilidade, ressaltando a evidência de estratégias emergentes nas atividades internacionais” (HONÓRIO, 2009, p. 165). O grau de internacionalização de empresas geralmente é medido pelo percentual de vendas no exterior; entretanto, fatores não financeiros também são utilizados como medidores, como, por exemplo, a distância geográfica. A questão geográfica influencia diretamente o número de parceiros internacionais e a experiência internacional devido à localização da empresa.

Sendo assim, todas essas condições são essenciais para compreendermos as teorias de internacionalização e aplicá-las na prática. A abordagem econômica dessas teorias tem como base o foco puramente econômico, a maximização do lucro e a alocação de recursos, analisadas sob uma ótica racional. A chamada Teoria do Poder de Mercado foi apresentada por Stephen Hymer em 1960 e consiste basicamente no momento em que, após o crescimento das empresas e o “esgotamento” de sua participação no mercado nacional, não haverá mais possibilidade de aumentar sua produção e se concentrar somente no mercado interno. Dessa forma, todo o lucro obtido será investido no mercado externo. A monopolização da indústria doméstica levará as empresas a buscarem investimento do setor externo (HYMER, 1960 *apud* PICCHIAI; TEIXEIRA, 2019).

A Teoria do Ciclo do Produto de Vernon foi divulgada por Vernon no livro “*International Investment and International Trade in the Product Cycle*” em 1966 e é constituída por três estágios processuais, onde primeiramente, a empresa surge com um produto novo, longe de sua área nacional e que lhe ofereça vantagem competitiva. A partir disso, é necessário expandir as vendas desse produto por meio da exportação em si. Quando o processo já está “saturado”, padroniza-se o processo de produção em países estrangeiros, onde os custos vão ser menores. É nesse sentido que países em desenvolvimento oferecem condições para empresas construírem sua rede de produção de forma mais benéfica.

A Teoria da Internalização promovida por Buckley e Casson em 1979 faz uma análise a respeito do fator organizacional da empresa. A forma como a empresa vai entrar no mercado internacional afeta diretamente o fator custo-benefício. Por meio das exportações, haverá custos de transação e, por meio de subsidiárias, haverá custos de internalização. Dessa forma, é necessário analisar qual a melhor situação de inserção para futuramente garantir preços mais competitivos e lucro. Já o Paradigma Eclético de Dunning, elaborado por John Dunning, em 1976, dispõe que empresas multinacionais utilizam de suas vantagens competitivas para instalar filiais de produção em locais com mais capacidade tecnológica e ainda controlar a rede de ativos produtivos, comerciais e financeiros (PICCHIAI; TEIXEIRA, 2019). Dentro da teoria, há o conceito conhecido como Teoria OLI (*Ownership, Localization and Internalization*). *Ownership* é o poder de ativos da empresa e a capacidade destes de se destacarem de seus concorrentes. *Localization* se refere ao fator logístico e como a empresa consegue se beneficiar da sua localidade. *Internalization* é o modo como as empresas transformam seus processos de acordo com as vulnerabilidades do mercado afim de ampliar o lucro e diminuir custo de transação.

Já as teorias comportamentais levam em consideração o fator “humano”, as ações baseadas em relacionamentos, diálogos e atitudes desenvolvidos de forma mais experiencial conduzindo os fatores econômicos. Segundo Costa *et al.* (2017), pelo Modelo de Uppsala, desenvolvido na Universidade de Uppsala, na Suécia, na década de 1970, ao analisar a forma como as empresas da região lidavam com os seus processos de internacionalização, observaram que este se dava de forma lenta e gradual. Aos poucos, as empresas se inseriam no mercado internacional através de pequenas operações. Antes, era necessário que se estabelecesse um vínculo entre os países envolvidos, ou seja, de forma incremental, o processo de internacionalização priorizava locais próximos a fim de reduzir a chamada “distância psíquica”.

O Empreendedorismo Internacional de MC Dougall, desenvolvido em 1989, aborda como a figura do empreendedor leva a empresa a buscar a expansão internacional por meio da inovação e criatividade. Os principais resultados do empreendedorismo são as experiências e as redes (LIN, 2010 *apud* PICCHIAI; TEIXEIRA, 2019). O modelo de Perspectiva de *Networks* de Johanson e Mattson de 1986, considera que o processo de internacionalização é refletido também pelas redes de relacionamento que a empresa mantém. A partir disso, as interações entre empresas e *stakeholders* e essa cadeia de relacionamento são de fundamental importância nesse cenário. Dentro dessa rede, forma-se uma certa heterogeneidade de oportunidades de entrada (MARINHO, 2013). Segundo Picchiali e Teixeira (2019), essas teorias podem ser sintetizadas como pode ser observado na figura 3:

Figura 3 – Resumo das principais teorias pesquisadas

Abordagem	Teoria	Autores (ano)	Foco	Premissas	Conceitos envolvidos
Econômica	Poder de Mercado	Hyer (1960)	Formação de monopólios	Eliminação da concorrência com fusões, aquisições e aumento de capacidade	Vantagem monopolista e Investimento Estrangeiro Direto
	Internalização	Buckley e Casson (1998)	Aproveitamento das imperfeições do mercado	Comparação entre custos de transação e custos de internalização	Custos de transação e racionalidade limitada
	Paradigma Eclético	Dunning (1980)	Exploração das vantagens competitivas	Obtenção de vantagens de propriedade, localização e internalização	Vantagem competitiva e imperfeições do mercado
Comportamental	Modelo de <i>Uppsala</i>	Johanson e Vahlne (1977)	Aquisição gradual de conhecimento dos mercados externos	Envolvimento lento e em estágios ou passos incrementais	Distância psíquica
	Empreendedorismo Internacional	Mc Dougall (1989)	Capacidade empreendedora e inovadora dos gestores	Exploração de oportunidades de negócios em diferentes mercados	Visão global e <i>Born Globals</i>
	Perspectiva de <i>Networks</i>	Johanson e Mattson (1986)	Manutenção de relacionamentos duradouros entre empresas e mercados	Inserção em redes de relacionamento no exterior	Cooperação e redes intra e inter organizacionais

Fonte: PICCHIAI; TEIXEIRA (2019).

Segundo Sarfati (2007), atualmente não só os Estado-nação são dotados de uma política externa. As empresas, cada vez mais institucionalizadas e dotadas de legitimidade, podem desenvolver a sua própria PEC. A PEC de uma empresa se dá de forma a garantir a sobrevivência desta no mercado internacional através de estratégias de internacionalização organizadas pelo diplomata corporativo. Sendo assim, a DC desempenha um importante papel no que diz respeito ao planejamento de estratégias desde o processo de internacionalização até a sobrevivência e garantia dos interesses das empresas a longo prazo no mercado internacional.

## **2 A DIPLOMACIA CORPORATIVA, A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* E A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA**

Primeiramente, para se entender todas as dimensões da DC, é preciso entender como ela surgiu e porque surgiu. Como dito antes, a centralidade do papel que o Estado exerce no atual sistema capitalista globalizado é colocada em questão. Apesar de o Estado ainda ser o principal ator internacional, o papel que ele exerce vem dividindo destaque com outros atores internacionais, como as empresas EMN e ETN. A tradicional diplomacia é o instrumento responsável por guiar as ações do Estado. Entretanto, diplomacia abrange um conceito muito mais amplo do que isso. Desde os primórdios da humanidade, a diplomacia se fez presente para orientar as relações humanas, antes mesmo da existência do Estado-nação como conhecemos hoje. Nesse contexto, fora do âmbito estatal, a diplomacia é definida por alguns dicionários como o ato de dialogar em busca de evitar confronto, negociar, tratar com gentileza, a virtude da finura (DIPLOMACIA, 2020). Já dentro do âmbito estatal, é uma ciência das Relações Internacionais responsável por conduzir a política externa dos Estados, que objetiva garantir seus interesses e sua segurança por meio da condução das negociações entre entidades governamentais, ou seja, atua por meio da representatividade.

Assim como o Estado conduz suas relações através desse dispositivo, atores não estatais, como as empresas privadas, também necessitam que sua política externa seja orientada, principalmente, nesse contexto de ascensão do setor privado como entidade capaz de influenciar o sistema internacional. A legitimidade de uma empresa é um dos fatores essenciais para que esta possa obter licença para operar e essa licença se obtém de acordo com o gerenciamento das relações empresa-estado, empresa-empresa e empresa-*stakeholders*. Para Sarfati (2007), as EMN não só têm capacidade de construir uma política externa, como necessitam que esta seja feita. Essa Política Externa Corporativa é dotada por dimensões que são guiadas pela DC.

Além da diplomacia clássica e da DC, outros (novos) tipos de diplomacia surgem e se faz necessária sua diferenciação. Para Nobre (2015), paralelamente à existência da diplomacia estatal, observa-se a ascensão do que ele chama de “diplomacia social” e sua democratização. A diplomacia social abrange todas as formas de relações guiadas, orientadas, negociadas e dialogadas por atores não estatais, ou seja, pela sociedade em si. Nesse contexto, tem-se a ação de indivíduos, fóruns, organizações não governamentais (ONGs), corporações e etc., oferecendo serviços diplomáticos a qualquer que seja a demanda, levando a uma democratização dos serviços diplomáticos. Para o autor (2015, p. 9 e 10):

Quase todas (senão todas) as atividades exercidas em nome da diplomacia já existem no mercado, e são oferecidas sob os mais variados rótulos: relações públicas, relações governamentais, advocacy, mediação, arbitragem, eventos, protocolo, publicidade, propaganda, e uma gama de consultorias em direito, negócios, comércio, relações internacionais etc [...]. A vantagem da expressão 'diplomacia não-estatal' é significar “toda atividade diplomática que não emana do Estado”, deixando em aberto a possibilidade de que fornecedores independentes de serviços diplomáticos possam exercer a diplomacia – por exemplo, as câmaras de comércio (NOBRE, 2015, p. 9-10).

Existe também o conceito de diplomacia pública, discutido por vários autores e que necessita ser diferenciado da diplomacia estatal. Segundo Macnamara (2012), a diplomacia pública não está necessariamente dentro das negociações governamentais propriamente dita. Esta abrange também as relações de comunicação e o engajamento entre organizações, instituições e o setor privado a nível internacional e suas ações estão ligadas ao conceito de *soft power*.

No setor privado, a delimitação de uma política externa e a sua condução por meio da DC depende em grande parte das relações entre empresa e os seus *stakeholders*. Além de garantir seus objetivos econômicos e garantir também, do ponto de vista social, legitimidade e licença para operar, as empresas precisam gerir relações com seus *stakeholders*. De uma forma geral e em tradução literal, *stakeholders* são aqueles que têm interesse, a parte interessada. O termo foi desenvolvido por Freeman (2010) e ele o conceitua como “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pela obtenção dos objetivos da firma” (FREEMAN, 2010, p. 25, tradução nossa).<sup>9</sup> Os *stakeholders*, portanto, podem ser os governos, clientes, fornecedores, acionistas, funcionários, grupos ativistas, a mídia, entre outros. Comumente, do ponto de vista econômico, os *stakeholders* que realmente importam são os investidores. Entretanto, a responsabilidade social que algumas empresas multinacionais e transnacionais carregam as leva à necessidade de gerir também a sua imagem diante do público e da mídia.

Henisz (2014) argumenta que quem deve compor o quadro de *stakeholders* são aqueles que, de forma direta ou indireta, tenham interesse no projeto e possam influenciar os resultados, agora ou depois. Portanto, é necessário fazer uma triagem baseada em influência. Para esse autor (2014), os *stakeholders* são aqueles que detém poder de influência suficiente para controlar recursos que possam determinar o resultado final de um projeto e a opinião pública sobre esse resultado. Esses recursos são compostos por fatores como dinheiro, direitos legais e políticos, e outras formas de poder brando (HENISZ, 2014).

---

<sup>9</sup> Do original: Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives.

Nesse contexto, a Responsabilidade Social Corporativa é colocada em evidência e esta se dá quando a empresa se envolve em causas sociais. Isso ocorre principalmente porque esse envolvimento aumenta seu poder de operação, sua legitimidade. As grandes corporações detentoras de forte poder financeiro e econômico passam a exercer também grande influência sobre o âmbito social. Schroeder e Schroeder (2004) destacam que as empresas, além dos Estados, também são fontes de bem-estar social e responsáveis por garantir o bem comum. Para os autores (2004, p. 5):

As empresas passaram a exercer um papel diferenciado do tradicional - provedoras de bens e serviços. Ou seja, a sociedade passou a reconhecer que as empresas como grandes portadoras e geradoras de riquezas materiais, também deveriam e poderiam assumir uma maior responsabilidade para com a sociedade, assumindo e participando de causas sociais. Assim, a falência do Estado como mantenedor de necessidades básicas do cidadão, juntamente com a escassez do trabalho ou emprego, especialmente no final do século XX, abriram espaço e necessidade para o fenômeno da responsabilidade social corporativa. A empresa então, deixou de ser apenas a produtora de bens e serviços, para participar e influenciar diretamente outras dimensões sociais.

Rodrigues e Costa (2013, p. 151-153) acrescentam que:

O envolvimento da empresa com a responsabilidade social busca promover a (re)conquista da sua legitimidade, ou seja, a legitimação assegurando a produção e a interação dinâmico-intensa com os *stakeholders*, no sentido de reforçar a relação meio ambiente/desenvolvimento através de investimentos em áreas-chave (educação, treinamento, conscientização ambiental, proteção ambiental, etc.) [...]. Ao assumirem os seus compromissos em termos sociais, meio ambientais e de sustentabilidade, tendo como pano de fundo a construção de um estilo de desenvolvimento que se guie pelo modelo do Desenvolvimento Sustentável, as empresas estão a se legitimar no contexto em que se inserem. Esta inserção assume um cariz ativo na medida em que as organizações passam a atuar como agentes promotores não apenas do desenvolvimento econômico ou socioeconômico, mas antes do desenvolvimento socioambiental.

De certa forma, a RSC está ligada diretamente com o papel que os *stakeholders* desempenham. Esse discurso é rodeado por incertezas em relação ao real motivo por trás da sua atuação e quais são seus limites e possibilidades, principalmente, em relação ao tema sustentabilidade. A temática sobre crescimento sustentável, proteção do meio ambiente e responsabilidade socioambiental ganha destaque a nível internacional, e as empresas se destacam nesse sentido por estarem inseridas em um ambiente altamente competitivo, onde se busca lucro e geralmente suas indústrias agem de forma deliberadamente contrária à preservação ambiental.

Os três conceitos apresentados são de fundamental importância para, mais adiante, compreender o estudo de caso guiado por essa pesquisa. Além de se relacionarem entre si de forma direta, existem várias questões, contradições e controvérsias em sua abordagem por representarem uma literatura relativamente nova. O presente capítulo tem como objetivo aprofundar esses conceitos e apresentar essas particularidades, estando dividido, portanto, em três seções, sendo que a primeira se destina a esclarecer e apresentar as funções da DC, assim como os benefícios, riscos e barreiras para sua aplicação. A segunda pretende identificar e mapear os *stakeholders*, de forma a analisar como se dá a construção e gestão das relações entre estes e as empresas. Por fim, apresenta-se o conceito de Responsabilidade Social Corporativa e sua relação com o meio ambiente.

## 2.1 AS FUNÇÕES DA DIPLOMACIA CORPORATIVA E OS BENEFÍCIOS, RISCOS E BARREIRAS PARA SUA ATUAÇÃO

Como dito anteriormente, tradicionalmente, a diplomacia clássica diz respeito a uma ciência responsável por conduzir as relações dos Estados enquanto a DC é responsável por conduzir as relações do setor privado. De acordo com Macnamara (2012), a globalização e a expansão da mídia e dos sistemas de comunicação fez com que os governos buscassem cada vez mais a mediação dos cidadãos e de outros atores como jornais, políticos, organizações e formadores de opinião para delinear suas ações de acordo com a opinião pública. Castells (2010 *apud* MACNAMARA, 2012) propõe a existência de uma sociedade civil em esfera pública global que se comunique por meio de redes globais de sistemas de comunicação e ferramentas da tecnologia, a fim de planejar tomadas de decisões e para construir políticas. Nessa forma de diplomacia, utiliza-se bastante o conceito de *soft power*, ou seja, o poder de influência e atração. Entretanto, também é apontada uma “nova diplomacia pública”, que parece não estar mais centrada exclusivamente no âmbito estatal. Para Nye (2010 *apud* MACNAMARA, 2012, p 315, tradução nossa)<sup>10</sup>:

[...] não está mais confinado a mensagens, campanhas de promoção ou mesmo contatos diretos do governo com públicos estrangeiros que servem a objetivos de política externa. É também sobre a construção de relacionamentos com atores da sociedade civil em outros países e a facilitação de redes entre as partes não governamentais no país e no exterior.

<sup>10</sup> Do original: [...] no longer confined to messaging, promotion campaigns, or even direct governmental contacts with foreign publics serving foreign-policy purposes. It is also about building relationships with civil-society actors in other countries and facilitating networks between non-governmental parties at home and abroad.

Melgar (2014) destaca que a relativização do peso do setor público se dá em um contexto onde existem inúmeras instituições privadas exclusivamente voltadas à consultoria acerca da internacionalização de empresas, incluindo escritórios de advocacia especializados em orientar seus clientes sobre as barreiras, estratégias e riscos de se internacionalizar uma empresa frente às diferenças de legislação entre países. Neste sentido, observa-se que as grandes empresas internacionalizadas não pertencem exclusivamente ao país de sua origem, onde está sua sede, mas desempenham um papel fundamental na sociedade mundial, papel que frequentemente bate de frente com os interesses dos Estados, principalmente em relação ao sentimento protecionista de se ter o controle governamental sobre indústrias e outros setores. Portanto, conclui-se que a DC fica responsável por equilibrar as forças entre o público e o privado quando ambas as partes tentam negociar.

Os instrumentos da DC são de fundamental importância para amenizar o choque de diferenças no âmbito cultural, econômico, social e político. A partir disso, a DC não só atua no sentido de iniciar o processo de internacionalização de empresas como é um instrumento fundamental para a sobrevivência dessas empresas no sistema internacional. Assim como também é responsável por garantir seus interesses econômicos e sociais frente ao poder de influência que estas exercem por meio da RSC, a DC gerencia as relações das empresas com os múltiplos atores internacionais existentes.

A partir do conceito de DC apresentado no capítulo 1, é preciso entender de que forma ela atua, por meio de quais instrumentos, quais são suas funções, quais os benefícios e riscos que ela trás e quais as barreiras para sua atuação. Primeiramente, Sarfati (2007) considera as dimensões em que a Política Externa Corporativa abrange, sendo estas a dimensão mercado, governo, sociedade e informação.

A dimensão mercado abrange todos os quesitos econômicos; é onde se dá o processo de internacionalização a partir da análise de fatores como indústria, mercado, competitividade internacional, análise SWOT, local, estratégia de entrada, implementação e gestão de negócios. A dimensão governo é responsável por garantir um mapeamento dos objetivos, atores envolvidos, tempo, estratégias, custos e medidas de sucesso em relação ao governo. Considera-se que os Estados podem assumir três papéis em relação aos negócios das empresas, sendo esses o governo regulador, o governo árbitro e o governo jogador. Esses papéis podem ser resumidos de acordo com Watkins, Edwards e Thakrar (2001 *apud* SARFATI, 2007), conforme a figura 4:

Figura 4 – Papéis dos governos em relação as empresas

	Governo como Regulador	Governo como Árbitro	Governo como Jogador
Influência	Legisladores aprovam leis que são transformadas em regras pelos reguladores determinando onde e como as empresas podem atuar.	Órgãos governamentais decidem dar, ou não, certificações de segurança do trabalho, cumprimento de normas ambientais etc.	Legisladores e reguladores perseguem agendas independentes buscando definir o interesse público e iniciar ou bloquear mudanças.

Fonte: Watkins, Edwards e Thakrar (2001) apud Sarfati (2007)

Além dos papéis que os governos desempenham em relação às atividades das empresas, ainda se destacam três subdivisões dessa dimensão: nacional, estrangeira e intergovernamental. É nesta dimensão em que a DC atua de forma a estabelecer diálogo com os governos, sendo que, dessa forma, o *lobby* muitas vezes entra em jogo. A dimensão sociedade trata da forma como a sociedade pode influenciar nas atividades empresariais. Nessa dimensão, se faz necessária a delimitação dos pontos de intersecção, ou seja, o vínculo entre empresa e sociedade, e das questões sociais presentes. Nesse sentido, a Responsabilidade Social Corporativa é o principal fator a ser utilizado, principalmente, em relação a ONGs, grupos ativistas e ambientalistas. A dimensão informação complementa as estratégias das outras dimensões ao utilizar o poder brando como forma de atração, de se obter legitimidade, através da formulação da imagem da empresa.

De forma geral, tendo em vista essas dimensões, a DC age dentro delas por meio de quatro funções estratégicas: representação, negociação, proteção e promoção de interesses. Segundo Sánchez (2017), a representação nada mais é do que a própria definição de representar, o ato de retratar os interesses da empresa. A negociação constitui o processo em que o fator humano é essencial; a capacidade de se chegar a acordos benéficos, dialogar, apresentar pontos de interesse e de divergência é essencial para a manutenção de relacionamentos. A proteção consiste em proteger a empresa em dois sentidos: no sentido da segurança propriamente dita, ou seja, ter a capacidade de se resguardar em caso de emergência, crise, operações militares ou atentados; e no sentido econômico, ter a capacidade de se resguardar em caso de recessão e proteger o que não se pode substituir: matéria prima e potencial humano. A promoção dos interesses cabe à dimensão da informação, onde:

[...] no âmbito do *marketing*, especifica-se no conhecimento dos gostos e padrões de consumo, na análise de tendências, no julgamento da opinião pública, na compreensão

da dinâmica comercial. Ao nível da comunicação estratégica, a transparência, a comunicação instantânea, as redes sociais e as novas mídias transformaram as empresas e os seus dirigentes em figuras públicas com capacidade de influenciar a percepção das empresas que lideram (SÁNCHEZ, 2017, p. 6, tradução nossa).<sup>11</sup>

Trujillo (2011) faz uma análise parecida com a de Sánchez (2017); entretanto, considera as funções da DC divididas em gestão de informação, gestão de relacionamentos, representação e participação institucional. A gestão de informação é constituída por duas estratégias: obter informações da empresa e levá-las aos grupos de interesse; e obter informação do exterior e levá-las para empresa, para que assim a empresa e seus *stakeholders* falem uma só voz, solidificando seu relacionamento. Esse relacionamento é gerenciado pela chamada gestão de relacionamentos, onde é preciso garantir que as manifestações dos *stakeholders* sejam ouvidas e levadas em consideração. Esse diálogo deve ser estabelecido de forma mais transparente e honesta possível. A representação e a participação institucional consistem em “projetar externamente a personalidade da empresa, para que possamos influenciar o público e, conseqüentemente, o seu comportamento” (TRUJILLO, 2011, p. 39, tradução nossa).<sup>12</sup> Nesse sentido é que o perfil público da empresa é construído, através da gestão de informação. Desse modo, de certa forma, todas essas funções estão diretamente relacionadas entre si, ou seja, sua aplicabilidade depende do funcionamento integral desse ordenamento.

O profissional responsável por aplicar a DC na prática é o diplomata corporativo. Apesar de estar inserido em um ambiente altamente industrial, tecnológico e até mesmo robótico, o fator humano é essencial para a construção de uma PEC eficaz. Galli (2015) destaca dois fatores importantes em relação as habilidades desse profissional: a competência e liderança. Além de possuir habilidades multidisciplinares, o diplomata corporativo deve ter o potencial de ser um líder organizacional a partir de uma liderança ativa. O fator competência se dá na junção dos conhecimentos acadêmicos, experiência profissional e da própria característica pessoal do indivíduo. Entretanto, mesmo com a atuação de profissionais especializados e bem capacitados, a DC pode esbarrar em alguns desafios para sua aplicação. Trujillo (2011) destaca alguns benefícios e riscos da DC e salienta que nem sempre os benefícios podem funcionar a longo prazo; é preciso estar atento às medidas de curto prazo para que elas não sejam estagnadas. Esses fatores podem ser colocados como na figura 5:

---

<sup>11</sup> Do original: En el ámbito del marketing, se concreta en el conocimiento de los gustos y los patrones de consumo, el análisis de las tendencias, el juicio de la opinión pública, la comprensión de las dinámicas comerciales. En el plano de la comunicación estratégica, la transparencia, la comunicación instantánea, las redes sociales y los nuevos medios han convertido a las empresas y a sus dirigentes en personajes públicos con capacidad de influir en la percepción que se tiene de las compañías que dirigen.

<sup>12</sup> Do original: [...] proyectar externamente la personalidad de la empresa, de manera que podamos influir en los públicos y, consecuentemente, en sus comportamientos.

Figura 5 - Benefícios e riscos para aplicação da DC

Benefícios	Acesso a novos mercados; melhor relacionamento com o setor público; preferência em acordos com outras empresas; atração de clientes e colaboradores; capacidade de antecipação para se obter vantagens comerciais em relação a concorrência, etc.
Riscos	Risco de superexposição; excesso de notoriedade; inconsistências; descrédito; desaceleração e reposicionamento de suas estratégias.

Fonte: Trujillo (2011), traduzido e adaptado pela autora.

A DC geralmente coloca altas expectativas em relação a suas estratégias e, por serem superexpostas, muitas vezes as empresas encontram-se em um processo super acelerado para a aplicação dessas estratégias e este processo pode ser freado se forem encontradas inconsistências. O excesso de notoriedade da empresa pode ser um fator de risco quando isso acontece.

Além dos riscos presentes no processo de aplicação da DC, também podem haver algumas barreiras que impeçam o processo de acontecer. Entretanto, o maior desafio ainda está na falta de reconhecimento de que, atualmente, a DC e seus profissionais são de extrema relevância para garantir a internacionalização de uma empresa e, logo, garantir seus interesses em âmbito internacional.

## 2.2 IDENTIFICAÇÃO E MAPEAMENTO DOS *STAKEHOLDERS*

Como exposto antes, evidencia-se a importância do fator *stakeholders* dentro do processo da DC. Os *Stakeholders* constituem o quadro de entidades que de alguma maneira influenciam ou são influenciadas pelas atividades corporativas. Sendo assim, *stakeholders* podem ser agentes diretamente ligados à empresa, como funcionários, clientes, acionistas, investidores, etc. e agentes indiretos, como a mídia, ONGs, ativistas, entre outros. Hennisz (2014) parte do pressuposto que a relação entre empresa e seus *stakeholders* é tão importante que passa a ser uma relação pessoal. Phillips (2003, p. 3, tradução nossa)<sup>13</sup> acrescenta ainda a questão de moralidade em torno desse debate:

<sup>13</sup> Do original: The debate only becomes more intense when the questions are couched in moral terms. What does the organization owe its stakeholders? Is there a moral obligation between the organization and its stakeholders? What is the source and justification of this obligation? If the organization in question is a business organization, are there moral duties of any sort or is business either immoral or amoral in nature?

O debate só se torna mais intenso quando as questões são formuladas em termos morais. O que a organização deve aos seus *stakeholders*? Existe uma obrigação moral entre a organização e suas partes interessadas? Qual é a fonte e a justificativa dessa obrigação? Se a organização em questão é uma organização empresarial, existem deveres morais de algum tipo ou os negócios são de natureza imoral ou amoral?

Tendo em vista que o principal objetivo da DC é desenvolver e sofisticar seu desempenho financeiro e operacional por meio da concessão de licença para operar pelos seus *stakeholders*, a construção e a gestão dessas relações são um fator essencial para a atuação da DC. Entretanto, antes de iniciar um processo de relacionamento com seus *stakeholders*, a empresa necessita identificar quem são estes e fazer seu mapeamento para melhor gerenciar o seu relacionamento com eles.

O primeiro passo que Henisz (2014, p. 21, tradução nossa)<sup>14</sup> indica para se fazer essa identificação é perguntar: “quais são os *stakeholders* que mais importam?” “quais queixas devo enfatizar?” “com quais *stakeholders* devo contar para me apresentar a outras pessoas?” “o que os *stakeholders* estão aprendendo sobre mim e como posso influenciar suas opiniões?” A partir disso, é possível criar uma espécie de banco de dados e através dele construir cenários para analisar a atual situação dos *stakeholders* e prever futuros para esse cenário. Ao analisar quem são seus *stakeholders*, deve-se, primeiramente, buscar quem são aqueles interessados nos resultados das estratégias incorporadas pela empresa e quem tem o poder de influenciar no fracasso ou no sucesso dessas estratégias. Deve-se também questionar o quão poderosos são esses *stakeholders*. Segundo Henisz (2014, p. 22 e 23, tradução nossa)<sup>15</sup>,

[...] no contexto da diplomacia corporativa, a medida apropriada de poder reflete até que ponto uma parte interessada possui ou controla recursos que podem influenciar um resultado desejado ou a opinião pública sobre esse resultado. Esses recursos incluem dinheiro, direitos legais ou políticos e armas. Eles também incluem ativos de reputação e outras fontes de “*soft power*” que conferem influência ou *status*.

Nesse sentido, é necessário identificar se esses *stakeholders* são poderosos de forma independente, qual seu grau de conexão com outros *stakeholders* e se estes são influenciáveis diante de opiniões contrárias de outros *stakeholders*, se seguem a opinião da maioria ou se mantêm-se firme, mesmo sendo minoria.

<sup>14</sup> Which stakeholders matter most? Which grievances should I stress? Which stakeholders should I rely on to introduce me to others? How are stakeholders learning about me and how can I influence their opinions?

<sup>15</sup> In the context of corporate diplomacy, the appropriate measure of power reflects the extent to which a stakeholder owns or controls resources that can influence a desired outcome or public opinion about that outcome. These resources include money, legal or political rights, and guns. They also include reputational assets and other sources of “soft power” that confer influence or status.

A posição dos *stakeholders* em relação ao projeto da empresa também deve ser considerada. Nem sempre eles mantêm uma posição de cooperação ou de ajuda mútua com a empresa, em prol de um objetivo comum. Às vezes sua posição pode ser contrária ao objetivo da empresa. Nesse caso, a licença para operar pode ser colocada em risco, caso o conflito não seja mediado de forma benéfica para ambas as partes. Além disso, outros questionamentos importantes a se fazer durante o processo de identificação são: quais são os principais interesses e quais temas realmente importam para eles e se sua posição diante desses assuntos será de cooperação ou oposição.

Apesar de não haver um consenso na literatura, geralmente, a identificação e mapeamento dos *stakeholders* se dá sobre o aparato econômico. Entretanto, Harrison *et al.* (2019) propõem fazer essa identificação com base na “criação de valor” e sua relação com o papel dos *stakeholders*. Essa criação de valor é definida por Freeman (2010 *apud* HARRISON *et al.*, 2019, p. 57, tradução nossa)<sup>16</sup>, como “[...] a garantia de que os produtos e serviços realmente façam o que você diz que farão, fazer negócios com fornecedores que querem torná-lo melhor, ter funcionários engajados em seu trabalho e ser bons cidadãos na comunidade [...]”

Para fazer essa análise, é necessário construir um aparato que relacione os fatores econômicos à criação de valor. Portanto, Harrison *et al.* (2019) sugerem a consonância do trabalho dos *stakeholders* com a criação de valor. O trabalho dos *stakeholders* é o processo pelo qual a organização os envolve em suas atividades e se dá em cinco fases: conscientizá-los, identificá-los, compreendê-los, priorizá-los e envolvê-los. Dessa forma, correlacionar essas cinco fases com o processo de criação de valor confere melhores possibilidades para identificar e selecionar os *stakeholders*. Sendo assim, a teoria dos *stakeholders* de criação de valor envolve cooperação, engajamento e responsabilidade das partes interessadas. Após identificar os *stakeholders*, a DC parte para a fase de construir e gerenciar o relacionamento destes com as empresas.

### 2.2.1 Construção e gestão das relações entre empresa e *stakeholders*

A construção e o gerenciamento das relações entre empresa e *stakeholders* parte de uma perspectiva onde se considera que esses relacionamentos são a principal fonte de

---

<sup>16</sup> Do original: [...] making sure that products and services actually do what you say they are going to do, doing business with suppliers who want to make you better, having employees who are engaged in their work, and being good citizens in the community [...]

legitimidade e licença para operar fornecida às empresas. Como exposto anteriormente, Hénisz (2014) defende que esses relacionamentos vão além do âmbito profissional e mercantil e se tornam praticamente um relacionamento interpessoal entre empresa e o quadro de *stakeholders*. Boutilier (2011 *apud* HENISZ, 2014) considera que este é construído sob uma espécie de pirâmide, composta por níveis que devem ser subsequentes. Nessa proposta, tem-se, na base da pirâmide,

[...] a legitimidade econômica - o sentimento entre interessados que uma empresa oferece um benefício econômico líquido para eles. Os próximos níveis são a confiança interacional - de que uma empresa ouve e cumpre as promessas - e a legitimidade sociopolítica - de que a empresa respeita a cultura e os costumes e age com justiça. No ápice da pirâmide está o que Boutilier chama de confiança institucionalizada - a sensação de que a empresa tem uma consideração duradoura pelos interesses das partes interessadas. Aqui, a barreira entre a empresa e as partes interessadas se dissipa e cada lado demonstra uma consideração duradoura pelos interesses do outro. Um está disposto a dar ao outro porque não o percebe mais como oponente; em vez disso, eles se veem como aliados (HENISZ, 2014, p. 81, tradução nossa).<sup>17</sup>

Muitas vezes, os *stakeholders* menos poderosos ficam sujeitos a ações estatais que minam ainda mais sua capacidade de atuação por meio de manipulação, golpes e até mesmo do contexto estrutural em que se encontram. *Stakeholders* de países em desenvolvimento, por exemplo, carecem de recursos financeiros e *expertise*. Nesse contexto, as empresas ganham vantagem quando podem decidir se cederão esses recursos para esses possíveis futuros *stakeholders*. Ao cederem condições mais favoráveis que os próprios governos nacionais, as empresas constroem uma relação de confiança baseada em trocas e favores que beneficiam os *stakeholders*, mas mais ainda as próprias empresas, a longo prazo.

Hénisz (2014) ainda faz referência a Zandvliet e Anderson (2009), que destacam alguns princípios que devem guiar a construção de relacionamento com os *stakeholders*, dentre entre eles a contratação, compensação, consulta e colaboração com a comunidade, ONGs e governos, além da transparência e justiça. Em relação à transparência, destacam-se as despesas (entradas e saídas financeiras) relacionadas à RSC, ou seja, deve-se expor o que e quanto foi desembolsado para atender às necessidades de projetos sociais. Entretanto, não só as questões econômicas e financeiras são importantes nesse contexto. No âmbito social deve-se considerar

---

<sup>17</sup> Do original: [...] economic legitimacy—the feeling among stakeholders that a company offers a net economic benefit to them. The next levels are interactional trust—that a company listens and keeps promises—and sociopolitical legitimacy—that the company respects culture and customs and acts fairly. At the apex of the pyramid is what Boutilier calls institutionalized trust—the sense that the company has an enduring regard for stakeholder interests. Here, the barrier between the company and stakeholders dissipates, and each side demonstrates an enduring regard for the interests of the other. Either is willing to give to the other because they no longer perceive the other as an opponent; rather, they see each other as allies.

a questão educacional e a persuasão. Diferentes tipos de *stakeholders* são caracterizados por diferentes fatores culturais, sociais e econômicos, de acordo com o ambiente em que estão. Portanto, para se comunicar com eles, deve-se levar em consideração a variabilidade desses fatores. As propagandas midiáticas devem contar com linguagem acessível e apropriada para chegarem a esses *stakeholders*. Além disso, a mídia não deve ser a única responsável por essa comunicação. A participação de indivíduos é fundamental para a solidificação de uma relação de confiança.

Henisz (2014) também chama a atenção para a importância das reuniões das partes interessadas e seu encontro “cara-a-cara” com os representantes da empresa. Nesses cenários, tem-se espaço para o compartilhamento de experiências semelhantes que os aproximam e quebram a distância entre um relacionamento sistemático e um relacionamento mais pessoal. A importância dos gestos e sinais que demonstram empatia são tão importantes quanto a transparência e honestidade.

Essas questões de sociabilidade, inteligência emocional e fator humano importam tanto quanto normas, regras, leis e costumes estabelecidos nos diferentes contextos em que se dá uma negociação entre *stakeholder* e empresa. É essencial o equilíbrio entre os costumes locais a respeito de determinado assunto e os objetivos globais de uma empresa internacionalizada. As ações propostas frente a uma situação como essa devem ser consideradas justas por ambas as partes. Todos esses fatores contribuem para a criação de um relacionamento baseado em confiança, sendo que essa confiança estabelece se haverá ou não a chamada “licença social”, ou licença para operar.

A partir do momento em que há, de fato, um relacionamento sólido entre *stakeholders* e empresa, a DC precisa gerenciar essa relação, ou seja, mantê-la. Esse gerenciamento é fundamental, pois uma rede de *stakeholders* satisfeita

[...] pode fornecer às empresas informações valiosas sobre eventos externos, condições de mercado, avanços tecnológicos ou tendências de consumo, o que pode ajudar as empresas a antecipar, compreender e responder às mudanças externas de forma mais eficiente e eficaz (SVENDSEN, 1998 *apud* FRIEDMAN; MILES, 2006, p. 150 tradução nossa).<sup>18</sup>

Além disso, insatisfações entre o quadro de *stakeholders* podem gerar protestos e estes podem minar a licença para operar das empresas. Inicialmente, é importante frisar que

---

<sup>18</sup> Do original: [...] can provide corporations with valuable information about external events, market conditions, technological advances, or consumer trends, which can help corporations anticipate, understand, and respond to external changes more efficiently and effectively (Svendsen 1998: 51).

“gerenciamento de *stakeholders*” trata do gerenciamento do relacionamento entre eles mesmos e com as empresas, e não propriamente do gerenciamento dos *stakeholders* em si. As teorias mais recentes sobre o gerenciamento desses relacionamentos dizem respeito a uma maneira mais “estratégica e proativa” e às vezes mais “reativa e simbólica” de lidar com conflitos, novas pressões e demandas, geralmente ligadas à mídia e às relações públicas (FRIEDMAN; MILES, 2006). Algumas dessas novas pressões apontadas por Friedman e Miles (2006) levam a um esgotamento das teorias que avaliam a extensão e a qualidade da gestão dos *stakeholders*. Entre esses impasses, as relações com o quadro de funcionários ganham destaque, sendo que estes são responsáveis pela produtividade, criatividade, lealdade, resolução de problemas, entre outros fatores essenciais que, se não forem exercidos de maneira eficaz, podem colocar todo o ordenamento estratégico da empresa sob ameaça. Dessa forma, mais uma vez, o fator humano é primordial para a DC.

Friedman e Miles (2006) apontam os chamados “Princípios de Clarkson”, sendo estes alguns dos principais itens que caracterizam a gestão dos *stakeholders*. Os princípios foram criados pelo *The Clarkson Center for Business Ethics* (1999) e são destacados por Friedman e Miles (2006) como na figura 6:

Figura 6 – Princípios de gestão dos *stakeholders*

Princípio 1	Os gerentes devem reconhecer e monitorar ativamente as preocupações de todos os <i>stakeholders</i> legítimos e devem levar seus interesses em consideração na tomada de decisões e nas operações.
Princípio 2	Os gerentes devem ouvir e comunicar-se abertamente com os <i>stakeholders</i> sobre suas respectivas preocupações e contribuições e sobre os riscos que assumem devido ao envolvimento com a corporação.
Princípio 3	Os gerentes devem adotar processos e modos de comportamento que sejam sensíveis às preocupações e capacidades de cada grupo de <i>stakeholders</i> .
Princípio 4	Os gerentes devem reconhecer a interdependência de esforços e recompensas entre os <i>stakeholders</i> e devem tentar alcançar uma distribuição justa dos benefícios e encargos da atividade corporativa entre eles, levando em consideração seus respectivos riscos e vulnerabilidades.
Princípio 5	Os gerentes devem trabalhar em cooperação com outras entidades, públicas e privadas, para garantir que os riscos e danos decorrentes das atividades corporativas sejam minimizados e, quando não puderem ser evitados, devidamente compensados.
Princípio 6	Os gerentes devem evitar atividades que possam comprometer os direitos humanos inalienáveis (por exemplo, o direito à vida) ou dar origem a riscos que, se claramente compreendidos, seriam patentemente inaceitáveis para os <i>stakeholders</i> relevantes.
Princípio 7	Os gerentes devem reconhecer os conflitos potenciais entre (a) seu próprio papel como <i>stakeholders</i> corporativos; e (b) suas responsabilidades legais e morais para com os <i>stakeholders</i> , e devem abordar tais conflitos por meio de comunicação aberta, relatórios apropriados e sistemas de incentivos e, quando necessário, revisão de terceiros.

Fonte: *The Clarkson Center for Business Ethics* (1999 *apud* FRIEDMAN; MILES, 2006, p. 151, tradução e adaptação nossa).<sup>19</sup>

A partir da análise desses princípios, entende-se que a gestão de relacionamento com os *stakeholders* se apoia sobre: o reconhecimento dos diversos grupos que os compõem; a legitimidade dos objetivos dos mesmos; o diálogo mútuo; a transparência; o engajamento de ambas as partes; a necessidade de diferenciar o grau de envolvimento de cada *stakeholder* com a corporação e a garantia de que a mensagem será entregue, levando em consideração “a capacidade limitada de interpretar situações e opções complexas” (FRIEDMAN; MILES, 2006, p. 152, tradução nossa)<sup>20</sup> de alguns deles; o equilíbrio entre risco e recompensa, que deve ser distribuída entres eles; ações coletivas a fim de reduzir fatores externos negativos; o reconhecimento da própria corporação sobre seus próprios impasses; e o afastamento de ações que ameacem direitos básicos. Esse ordenamento de ações em conjunto sustenta a adoção de uma estratégia de confiança na relação empresa-*stakeholders*, aumentando a possibilidade de resultados positivos para a corporação.

### 2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A DC, além de mapear e gerenciar o relacionamento com *stakeholders*, é responsável por estabelecer o papel da Responsabilidade Social Corporativa. Como dito anteriormente, esse conceito ganha destaque a partir do momento em que as empresas privadas não só possuem capacidade de estabelecer uma PEC, como também de influenciar e serem influenciadas no contexto sociopolítico em que atuam. Portanto, a RSC pode ser definida como a

---

<sup>19</sup> Do original: Principle 1 Managers should acknowledge and actively monitor the concerns of all legitimate stakeholders, and should take their interests appropriately into account in decision-making and operations.

Principle 2 Managers should listen to and openly communicate with stakeholders about their respective concerns and contributions, and about the risks that they assume because of the involvement with the corporation.

Principle 3 Managers should adopt processes and modes of behaviour that are sensitive to the concerns and capabilities of each stakeholder constituency.

Principle 4 Managers should recognize the interdependence of efforts and rewards among stakeholders, and should attempt to achieve a fair distribution of the benefits and burdens of corporate activity among them, taking into account their respective risks and vulnerabilities.

Principle 5 Managers should work cooperatively with other entities, both public and private, to ensure that risks and harms arising from corporate activities are minimized and, where they cannot be avoided, appropriately compensated.

Principle 6 Managers should avoid altogether activities that might jeopardize inalienable human rights (e.g. the right to life) or give rise to risks that, if clearly understood, would be patently unacceptable to relevant stakeholders.

Principle 7 Managers should acknowledge the potential conflicts between (a) their own role as corporate stakeholders; and (b) their legal and moral responsibilities for the interests of stakeholders, and should address such conflicts through open communication, appropriate reporting, and incentive systems, and, where necessary, third party review.

<sup>20</sup> Do original: [...] stakeholders that have a limited capacity to interpret complex situations and options.

responsabilidade que as empresas exercem em relação à sociedade por meio de ações filantrópicas.

O argumento central desta pesquisa, em que aponta-se a relativa perda de soberania do Estado-nação em relação às empresas privadas, no sentido de influência e poder econômico no sistema internacional, encontra apoio no argumento de Schroeder e Schroeder (2004) e Sarfati (2006) de que o bem-estar social passa a ser fornecido em partes pelo setor privado, e que o poder brando das EMN é fornecido, muitas vezes, pelas suas ações e recursos direcionados à filantropia. A ascensão das empresas surgidas nos séculos XIX e XX se estabeleceu sob a ótica capitalista do mercado, onde busca-se ostensivamente o lucro. Nesse contexto, a economia de mercado é sustentada por esse ordenamento, junto ao estabelecimento de uma sociedade estável advinda das melhorias da condição humana. O Estado, portanto, seria – ou deveria ser – o provedor de bem-estar social.

Porém, o Estado do bem-estar social com seus serviços de baixa qualidade, aliados a falta de recursos financeiros, teve dificuldades em atender as demandas sociais. Este fato gerou uma crise de confiança na capacidade do Estado, exigindo a busca de novas alternativas. As empresas passaram a exercer um papel diferenciado do tradicional - provedoras de bens e serviços. Ou seja, a sociedade passou a reconhecer que as empresas como grandes portadoras e geradoras de riquezas materiais, também deveriam e poderiam assumir uma maior responsabilidade para com a sociedade, assumindo e participando de causas sociais (SCHROEDER; SCHROEDER, 2004, p. 5).

A partir disso, abre-se a possibilidade para o fenômeno da Responsabilidade Social Corporativa, pois as empresas se encontram como influenciadoras no âmbito social. Essa influência pode ser observada em cenários onde o Estado falta com estrutura e recursos que devem ser oferecidos à sociedade. Portanto, a empresa assume certa responsabilidade em relação a programas sociais, serviços, assistência, proteção e desenvolvimento da comunidade. Esse fenômeno é um dos principais reguladores das estratégias e políticas das empresas. Sendo assim, não só a sociedade é influenciada por ações da empresa, como as ações da empresa são influenciadas pelo contexto social em que estão.

Essa iniciativa das EMN e ETN, porém, não é simplesmente fonte de beneficência para com a sociedade. Por trás disso, a empresa privada adquire ainda mais legitimidade e poder. Uma imagem positiva da empresa em relação às causas sociais pertinentes em um determinado momento é extremamente relevante para atuação da DC, principalmente no que diz respeito ao seu relacionamento com os *stakeholders*, sendo que a DC considera os grupos pertencentes dessa conjuntura como *stakeholders*. Por ser uma ferramenta de estratégia corporativa, o objetivo final da RSC sempre será guiado pela lógica mercantil, a obtenção de

lucro, apesar dos objetivos sociais. Sendo assim, deve-se observar com precaução a legitimidade de certas práticas adotadas. Apesar de não haver regras que limitem um fenômeno social como esse, principalmente em um contexto globalizado e em constante transformação, a aplicação das estratégias de responsabilidade social deve ser orientada por ações guiadas de acordo com o desenvolvimento sustentável e o melhoramento da condição humana, de uma forma geral. A emergência das questões ambientais ganha relevância, principalmente no contexto corporativo, onde o setor privado e suas indústrias são uma ameaça para o meio ambiente.

A lógica do desenvolvimento sustentável ganha destaque a partir da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, originada na Organização das Nações Unidas (ONU). De uma forma geral, o desenvolvimento sustentável pode ser definido como “o desenvolvimento capaz de suprir às necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro” (WWF BRASIL, 2020). Ribeiro (2010) considera que somente nos últimos anos a discussão em volta do tema meio ambiente esteve amplamente em pauta. Apesar de terem se criado instrumentos visando a proteção ambiental ao longo do século XX, atualmente é que se tem a institucionalização da ordem ambiental. Para o autor, “a ordem ambiental internacional renova oportunidades de cooperação e impõe à reflexão os interesses reais de cada participante no cenário internacional envolvendo o ambiente” (RIBEIRO, 2010, p. 70).

As convenções internacionais a respeito da temática ambiental surgiram em resposta à ação humana e como medida de preservação ambiental, controle de recursos naturais e de impedimento do avanço da devastação. Nesse sentido, a relevância da questão ambiental para a RSC diz respeito às estratégias usadas pela DC de forma a se adequarem às políticas de preservação ambiental, mas também garantir seus interesses econômicos e desejos de seus *stakeholders*.

### 2.3.1 Responsabilidade Social Corporativa e meio ambiente

Tradicionalmente, relaciona-se desenvolvimento à ideia de progresso, melhoramento, evolução. Essa prática nos leva a concentrar a ideia de desenvolvimento no contexto da ciência e tecnologia, alimentando o processo de operação do capitalismo industrial. Machado (2005) destaca que, a partir da década de 1960, a emergência da questão ambiental abre espaço para

uma discussão em volta das contradições entre desenvolvimento econômico e degradação ambiental, sendo que é dentro desse contexto que se dá a ascensão do chamado Discurso de Desenvolvimento Sustentável (DDS). Machado (2005) analisa a produção do DDS como objeto de uma disputa de interesses no âmbito das questões ambientais no atual sistema capitalista. A autora (2005) destaca ainda que as profundas transformações no sistema internacional pós II Guerra Mundial, no que diz respeito à redefinição das relações de poder, acarretaram a utilização do termo desenvolvimento como parte de uma estratégia de política.

O poder colonizador da ideia de desenvolvimento constituiu-se em um dos principais eixos do funcionamento da estratégia empreendida no sentido de reafirmar os valores e os interesses das sociedades capitalistas industrializadas, garantindo não só a sua reprodução, como também sua contínua expansão (MACHADO, 2005, p. 4).

Dessa forma, colocar a temática ambiental em evidência e inseri-la no sistema mundial não só se fez extremamente necessário, devido às reais consequências e impactos da degradação ambiental, como também por constituir estratégias de política e poder. A incorporação dessa questão na RSC surge a partir do momento em que uma certa consciência ecológica por parte das organizações aparece frente às demandas por manutenção de recursos naturais necessários para produção industrial e às pressões de governos, ONGs, ativistas e instituições no sentido de processos menos degradáveis (CARRIERI; SILVA; PIMENTEL, 2009).

Desde que as organizações corporativas começaram a entender e estabelecer que a temática ambiental é fator essencial para ser incorporado em suas políticas e estratégias, estas vêm adotando discursos e práticas para legitimar suas ações de RSC nesse sentido. Entretanto, ainda é preciso diferenciar o contexto social em que a responsabilidade corporativa irá atuar em relação à sustentabilidade. Esses discursos e práticas não são iguais em todos os cenários, devido à diversidade sociopolítica e econômica de cada país. Machado (2005) destaca que, em países de terceiro mundo, o conflito entre interesses econômicos e demandas ambientais se intensificam ainda mais. Kitamura (1994 *apud* CARRIERI; SILVA; PIMENTEL, p. 5, 2009) afirma que:

[...] em países centrais o desenvolvimento sustentável é uma proposta voltada à melhoria da qualidade de vida e da proteção ambiental. Em países periféricos, sem condições básicas, como a segurança alimentar e empregos, a sustentabilidade envolve, além do bem-estar social, as soluções para problemas dos meios de produção. Nesse último caso, o embate entre os interesses econômicos e as demandas ambientais se intensificam.

Além disso, como exposto antes, sabe-se que o real objetivo por trás de uma corporação que deseja passar uma imagem sustentável é a manutenção da sua influência e poder econômico. Dessa forma, muitas vezes, práticas de “*greenwashing*” são estabelecidas. O termo *greenwashing* diz respeito a medidas de *marketing* adotadas por corporações que sustentam um discurso pró meio ambiente incoerente quando as ferramentas midiáticas fortalecem uma imagem sustentável, mas suas práticas industriais são contrárias à preservação ambiental. Sarfati (2006) chama a atenção para o setor de combustíveis, o que ele considera como sendo crítico nessa análise, especialmente para empresas como a Shell e a ExxonMobil.

O papel da RSC relacionada ao desenvolvimento sustentável dependerá do contexto em que se insere, das demandas produtivas, as pressões exercidas por diversos grupos, os interesses dos *stakeholders*, as estratégias da DC por meio de programas sociais, práticas sustentáveis e elaboração de um discurso adepto à sustentabilidade por meio da mídia e *marketing*. Entretanto, devido a várias externalidades e fatores que estão em constante transmutação, além de ser uma discussão extremamente recente, a literatura a respeito desse tema ainda encontra algumas dificuldades em estabelecer a relação entre os dois fenômenos aqui apresentados. Sabe-se, no entanto, que a RSC está presente nesse contexto, não só para guiar estratégias da empresa em relação ao meio ambiente, mas para também limitar algumas de suas ações que podem ser extremamente danosas, e colocar em risco não só o próprio meio ambiente, como a sua própria legitimidade, poder, influência e licença para operar.

### **3 ESTUDO DE CASO: A DIPLOMACIA CORPORATIVA DA SHELL E O FANTASMA DE BRENT SPAR**

A presente pesquisa é guiada por uma análise qualitativa através de coletas de dados, análise bibliográfica e, por fim, é apresentado um estudo de caso sob a perspectiva da DC a respeito da atuação da empresa Royal Dutch Shell e sua relação com a polêmica do caso de Brent Spar. A escolha do método estudo de caso para analisar o fenômeno da DC se dá, principalmente, com o objetivo de investigar as condições de aplicabilidade da bibliografia pesquisada na prática. A metodologia do estudo de caso é tradicionalmente utilizada por meio de diferentes abordagens e aplicações em diversas áreas de conhecimento e se mostra bastante eficiente para fornecer análises completas e eficazes. Esse método é baseado sob a estrutura de uma investigação empírica e coleta de dados a fim de analisar uma ou mais unidades de um todo, o qual deve ser bem delimitado. Ventura (2007, p. 384) considera que:

[...] o estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.

O interesse individual do pesquisador sobre o caso escolhido é o que permite a diversidade de resultados distintos, mesmo que sobre uma mesma perspectiva. A multiplicidade desse método é um fator essencial para uma maior abrangência de soluções em vista a situações altamente complexas e contextos que se encontram em constante transformação, o que é o caso da atuação das EMN e ETN inseridas no sistema internacional. Além de ser classificado em intrínseco, particular, coletivo ou naturalístico, o estudo de caso é construído a partir de etapas: delimitação do objeto de estudo (unidade), coleta e análise de dados e, por fim, elaboração do relatório, ou seja, apresentação dos resultados (VENTURA, 2007). Dessa forma, o estudo de caso selecionado será classificado como naturalístico, tendo em vista que,

[...] para os estudos de caso naturalísticos ou que priorizam a abordagem qualitativa da pesquisa, as características consideradas fundamentais são a interpretação dos dados feita no contexto; a busca constante de novas respostas e indagações; a retratação completa e profunda da realidade; o uso de uma variedade de fontes de informação; a possibilidade de generalizações naturalísticas e a revelação dos diferentes pontos de vista sobre o objeto de estudo (VENTURA, 2007, p. 384).

Inicialmente, o estudo de caso trata do processo de internacionalização da empresa Shell, analisando quais foram suas principais estratégias e os resultados desse processo. Entretanto, o foco principal do estudo será a polêmica do caso Brent Spar ocorrida na década de 1990. Brent Spar era uma instalação de reserva de petróleo da Shell UK, desativada em 1991. Por estar inutilizada, a empresa optou por afundar a instalação no Oceano Atlântico, contando com o apoio do governo britânico. Contudo, o caso chamou a atenção de ativistas do *Greenpeace*, que organizaram diversas denúncias e protestos contra a empresa. O objetivo desse estudo de caso, portanto, consiste em analisar como a DC atuou em relação à crise de Brent Spar, o relacionamento com *stakeholders* e a Responsabilidade Social Corporativa, levando em consideração a temática do desenvolvimento sustentável.

Steger (2003, p. 23, tradução nossa)<sup>21</sup>, considera que “a Shell é um exemplo revelador do leque de problemas com os quais uma empresa global se confronta[...]”. Apesar de todas as acusações contra a empresa em relação à poluição do meio ambiente, a Shell se torna um exemplo de como construir um *business case* com esses problemas e monitorá-los, operando uma estratégia global de DC ao mesmo tempo em que se torna um sucesso comercial (STEGGER, 2003).

### 3.1 AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA SHELL DE 1907 ATÉ OS ANOS 2000.

A Shell é uma multinacional do ramo petrolífero de origem anglo-holandesa, fundada em 1907 em Londres. Apesar disso, sua sede operacional está localizada em Haia, na Holanda e o seu CEO é o holandês Ben van Beurden. A empresa é especializada não só na exploração, produção, refino e comercialização de petróleo e gás natural, como também na fabricação e comercialização de produtos químicos. Atualmente opera em mais de 70 países, possui mais de 83 mil funcionários e uma receita de \$ 344,9 bilhões (SHELL GLOBAL, [201-]). O grupo Shell é comandado por duas empresas-mães anglo-holandesas, a Royal Dutch Shell plc (Holanda) e Shell Transport and Trading Company (Inglaterra). J. George Frynas (2003) destaca que as duas empresas-mães se dividem entre as operações técnicas e industriais e operações financeiras e estratégicas do grupo Shell, sendo que essa característica advém da aliança entre ambas, quando ainda eram rivais até 1907.

---

<sup>21</sup> Do original: Shell is a telling example of the range of issues a global company is confronted with [...]

A história da empresa, entretanto, começa em 1833, com Marcus Samuel, dono de uma pequena loja de antiguidades em Londres, que comercializava conchas do mar como objeto de decoração, daí o nome “*shell*”, concha em inglês. O negócio local de Marcus Samuel cresceu até que as conchas precisassem ser importadas. Após sua morte, em 1870, os seus filhos Marcus Jr e Samuel ficaram responsáveis pela empresa e começaram um processo de expansão, até que Marcus Jr e Samuel se interessaram pelo setor de exportação de petróleo. Entretanto, se depararam com o problema do transporte marítimo que, à época, ainda apresentava muitos desafios. A solução que os irmãos encontraram foi o petroleiro Murex, um navio a vapor que transportava óleo a granel. O uso do transporte a granel trouxe diversos benefícios para o setor, entre eles a redução do custo do petróleo e o aumento da quantidade que podia ser transportada. A partir do sucesso do Murex, a empresa expandia cada vez mais o seu comércio de exportação de querosene, principalmente para a Ásia e, em 1897, a Shell passou a ser Shell Transport and Trading Company, com sua primeira refinaria inaugurada.

À época, os principais concorrentes da empresa eram a Standard Oil e a Royal Dutch até que em 1907, a Shell Transport and Trading Company e a Royal Dutch resolveram se tornar a Royal Dutch Shell *Group*, sendo que a divisão das ações ficou proporcionada em 40% e 60%, respectivamente. Segundo Evandro La Macchia *et al.* (2014, p. 270), “a fusão das empresas se deu pela necessidade premente de ter operações internacionais e integradas, ou seja, um braço de exploração e produção de óleo integrado a um braço industrial, o de refino, e de logística e distribuição”, além da necessidade de confrontar a sua principal concorrente, a Standard Oil, e de buscar novos mercados e recursos. A união das duas empresas foi o ponto de partida para o início de uma rápida expansão das operações da empresa na Europa e em outras partes do mundo. Essa união foi formulada a partir de uma estratégia de integração vertical.

Desde o início, a indústria do petróleo pensava e agia de forma internacionalizada. Sluyterman e Wubs (2010) afirmam que a empresa foi fundada no primeiro período da globalização e sua rápida expansão se deu, principalmente, pelo produto que comercializavam. Por ser um produto de extrema necessidade no mundo inteiro, havia demanda em várias regiões. Levar esse produto para as demais regiões do globo é algo natural e intrínseco ao setor petrolífero. Portanto, uma das características mais marcantes da empresa são suas operações globais e integradas. Apesar da divisão entre as empresas-mães devido a questões fiscais, todas as suas atividades são integradas, sendo que a parte financeira e comercial é de responsabilidade da inglesa enquanto a estrutura técnica de refino, exploração e produção é de responsabilidade da holandesa.

Yergin (1994; GERRESTON, 1953 *apud* SILVA 2017, p 50) consideram que

[...] uma das primeiras decisões estratégicas da nova empresa foi atacar seu maior concorrente, a Standard Oil, em seu próprio mercado, o que ocorre entre 1910 e 1914. Em 1913 o grupo inicia sua produção de petróleo na Califórnia. As assimétricas variações de preços e de mercados, em diferentes regiões do mundo, dava à Standard Oil uma vantagem competitiva difícil de ser combatida. Na aplicação desta estratégia de internacionalização, já nos primórdios da indústria, nota-se uma das principais razões da busca de operações globais pela grande organização de petróleo.

Enquanto outras empresas do ramo ascendiam e a indústria do petróleo ganhava força no sistema internacional, a Shell continuava sua busca por mais mercados, empreendendo campanhas exploratórias em regiões estratégicas, como América Latina, com foco na Venezuela e Oriente Médio. No Oriente Médio, por volta de 1927, o Iraque era o centro de um acordo de exploração entre os principais produtores da região, dentre eles a Shell. Após uma campanha exploratória que identificou alto volume de petróleo no território, em 1929 a Venezuela se tornou a principal região produtora da Shell. Os EUA, entretanto, eram o principal produtor de petróleo, fornecendo maior parte do produto usado durante a Segunda Guerra Mundial, até a década de 1950, onde inicia-se a nacionalização da indústria do petróleo no Oriente Médio (SILVA, 2017).

Sluyterman e Wubs (2010) destacam que na década de 1950 a Shell já atuava em 150 países, possuía 270 mil funcionários e contava com a capacidade de mover esse quadro de funcionários de acordo com as demandas políticas e sociais dos locais em que estavam instalados. Ainda nos anos 1950, a empresa teve que lidar com questões de organização interna. Uma das estratégias da Shell era a concessão de certa autonomia aos escritórios locais, tanto para promover o empreendedorismo local, como por razões fiscais. No entanto, essa autonomia precisava ser balanceada com as instruções dos escritórios centrais. Frente a isso, a empresa combinou a atuação de gerentes locais com gerentes de Londres e Haia. Dessa forma, tinha-se uma relação vertical entre as chamadas empresas centrais ou operadoras e os escritórios locais. A preocupação com fatores do âmbito local se dava devido ao contexto pós Segunda Guerra, onde as nações estavam sendo descolonizadas e buscavam independência. A estratégia da Shell para se adequar a esse contexto fragmentado era estabelecer relações sólidas e benéficas com cada região que atuava.

Nos anos 1960, a principal preocupação era a pressão dos governos nacionais por maior participação na distribuição de capital produzido pela indústria petrolífera em seus territórios. Após a crise do petróleo em 1973, as empresas do ramo passaram a ser mais dependentes dos governos nacionais e lhes concederam maior participação. Frente a isso, a Shell reforçou ainda mais suas políticas de independência e atividades integradas verticalmente. Entretanto, esse novo cenário exigia uma estrutura menos hierarquizada das empresas, além de

acentuar a importância da relação com os *stakeholders*. Portanto, já em 1970, a postura da Shell se estabelece de forma a destacar as relações com os governos nacionais, sendo que estes são importantes *stakeholders*, e tendo em vista que, apesar de suas atividades serem internacionais, as suas operações eram extremamente integradas às economias locais (SLUYTERMAN; WUBS, 2010).

A década de 1980 foi marcada pela liberalização do mercado e novas regulamentações do setor financeiro. Essas mudanças transformaram a forma como as empresas gerenciavam seu relacionamento com seus acionistas. Schoemaker e Heijden (1993) analisam a estratégia que a Shell utilizou a partir desse contexto. Para os autores (1993), a metodologia de cenários é uma ferramenta importante utilizada pela empresa para gerenciar suas estratégias; entretanto, no contexto em que os anos 1980 se inseriam, a Shell apresentou dificuldades em desenvolver essa ferramenta de forma totalmente eficaz. Portanto, a empresa apresentou uma nova abordagem, que consistia em integrar quatro fatores: cenários mais focados, posição competitiva, visão estratégica e gerenciamento de opções.

Primeiro, a Shell conduz a construção de cenários e a análise da posição competitiva com atividades paralelas – ambas guiadas por uma visão estratégica, ou elementos de uma já estabelecida. Então, as informações e ideias obtidas por essas análises são usadas para amplificar a visão estratégica original. Depois de várias rodadas desse processo de aprendizado, os gerentes da Shell estão preparados para escrever um conjunto de opções estratégicas dignas de um estudo detalhado. Somente após o desenvolvimento desses cenários, das análises competitivas e da visão estratégica, os gerentes estão totalmente preparados para avaliar as consequências de atuar com essas opções (SCHOEMAKER; HEIJDEN, 1993, p. 41, tradução nossa).<sup>22</sup>

A metodologia de construção de cenários consiste em tentar prever futuros para determinadas situações, tendo em vista todas as externalidades que podem influenciar o contexto e, para a Shell, esses cenários são focados nas questões e informações que concernem ao time de gerentes ou tomadores de decisão, nos elementos que podem ser determinados e premeditados, nos *trendbreakers* (elementos que afetam um sistema de forma imprevisível) e nas potenciais surpresas de maior relevância. O processo de criação desses cenários segue as etapas de seleção da temática a ser tratada, ou seja, o problema em evidência naquele momento, a análise das áreas de preocupação, a organização do cenário sob um conceito lógico e a

---

<sup>22</sup> Do original: First, Shell conducts scenario building and competitive position analysis as parallel activities-both guided by a strategic vision, or elements of one, already in place. Then information and insights gained from these analyses are used to amplify the original strategic vision. After several rounds of this learning process, Shell managers are ready to write a set of strategic options worthy of detailed study. Only after developing the scenarios, the competitive analyses, and the strategic vision are the managers fully prepared to assess the consequences of acting on these options.

focalização do cenário. A adoção de uma posição competitiva não é novidade no ambiente corporativo e, no caso da Shell, se dá na identificação das barreiras e fragilidades impostas aos seus competidores, que mais tarde, possibilitam à empresa encontrar soluções e formas diversificadas de se sobrepor a essas barreiras, criando valor para os seus clientes. A inovação e diversificação de seus produtos também constitui suas estratégias para ganhar vantagem competitiva. A visão estratégica requer uma análise a respeito do que a empresa deseja para o futuro, o que ela pode se tornar, e de que forma isso pode ser feito. Nesse sentido, o mais importante aqui é estabelecer quais são as potenciais capacidades que a empresa detém que podem ser usadas como vantagem competitiva para garantir que suas estratégias sejam frutíferas. Quando esses fatores estão estabelecidos, o método de gerenciamento de opções converte-os em um sistema unificado que guiará as tomadas de decisões. A partir disso, inicia-se o processo de implementação do que foi decidido.

Até os dias de hoje, as políticas e a formulação de tomadas de decisão da empresa são guiadas pelo estabelecimento de uma PEC integrada. De uma forma geral, o processo de internacionalização da Shell começou quando ainda não era Shell, por meio de exportações de seus produtos. A sua expansão, entretanto, foi determinada pela sua estratégia de busca de mercados, capacidade gerencial, financeira e operacional, que a possibilitou adquirir outras empresas, fazendo sua marca estar presente de forma global, contribuir no gerenciamento das relações com *stakeholders* e desenvolver técnicas e produtos inovadores, bem como uma metodologia eficaz para o delineamento das suas tomadas de decisão.

Pode-se dizer que o processo de internacionalização e expansão da Shell é bastante diversificado e procura atender estratégias de várias linhas teóricas. As principais teorias observadas nesse processo, entretanto, foram as exportações diretas e indiretas, o IDE e o Paradigma Eclético de Dunning, tendo em vista que esta última contempla o argumento de que, através de suas vantagens competitivas, as empresas instalam filiais para produzir em locais onde há mais capacidade tecnológica, além de explicar a busca por novos mercados. O conceito OLI (*Ownership, Localization and Internalization*)<sup>23</sup> destaca o poder de ativos da Shell e a sua capacidade de se destacar entre seus concorrentes, de se beneficiar do fator localidade e de gerenciar seus processos de acordo com as demandas e vulnerabilidades do mercado. Atualmente, a Shell reforça seu caráter de atuação global por meio de aquisições, sendo a mais recente delas a da BG, uma de suas rivais, até então.

---

<sup>23</sup> Conceito inserido na teoria do Paradigma Eclético de Dunning (1976) baseado nos determinantes *Ownership, Localization and Internalization*.

### 3.2 BRENT SPAR E AS ESTRATÉGIAS DA DC

O caso de Brent Spar, como dito anteriormente, diz respeito ao acontecimento na década de 1990, quando uma das instalações de reserva de petróleo operada pela Shell foi desativada e frente a sua inutilização, a empresa pretendia afundar a instalação no Oceano Atlântico a 2,5 km de profundidade, com o apoio do governo da Inglaterra. A instalação foi desativada em 1991, mas o caso só ganhou notoriedade em 1995, quando um grupo de ativistas da Greenpeace reagiram a tentativa da empresa ocupando a instalação, organizando boicotes e incêndios criminosos em regiões do norte da Europa. Obviamente o caso ganhou atenção da mídia e da sociedade e, a partir disso, iniciou-se um movimento de oposição política e pública tanto contra a empresa quanto ao governo britânico. Eventos como esses são as principais preocupações da DC. Frente a esses cenários, os diplomatas corporativos precisam agir de forma rápida e estratégica sem comprometer a PEC da empresa e garantir que o cenário se reverta, garantindo que as consequências de tal evento não atinjam as relações com os *stakeholders*, não manche a imagem da empresa e, conseqüentemente, não invalidem a sua responsabilidade social e ambiental.

A magnitude da visibilidade que o caso de Brent Spar ganhou se deu, principalmente, por se tratar de uma multinacional tão influente à época e abranger um tema como o meio ambiente. A emergência da questão ambiental ganha espaço no sistema internacional a partir de 1960, e nas décadas de 1970-1990 o discurso de desenvolvimento sustentável já era difundido no sistema internacional após eventos internacionais, como a Conferência de Estocolmo, o Relatório Brundtland elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento e a criação da Agenda 21. Então, a decisão de afundar uma reserva de petróleo no oceano por parte de uma empresa como a Shell não era algo que passaria despercebido. O método como a empresa pretendia fazer o descarte da instalação também era uma das principais críticas dos ambientalistas. No campo científico há diversas discussões significativas a respeito do grau e da natureza do impacto que seria causado ao meio ambiente se a instalação realmente fosse descartada. Dickson e McChulloch (2007, p. 122, tradução nossa)<sup>24</sup> ainda consideram que,

[...] além disso, para muitos no *lobby* ambiental, o *dumping* enviaria sinais errados tanto para a indústria quanto para a população em geral, em um momento em que

---

<sup>24</sup> Do original: In addition to this, for many in the environmental lobby dumping would send the wrong signals to both industry and the population at large at a time when they were being entreated to stop viewing the environment as a convenient and free repository for the externalities of industrial society.

estavam sendo solicitados a deixar de ver o meio ambiente como um repositório conveniente e gratuito para as externalidades da sociedade industrial.

No campo político, Dickson e McChulloch (2007) argumentam que o envolvimento do Greenpeace tinha a ver mais com sua própria imagem do que com a preocupação com o meio ambiente por si só. Naquela época, alguns consideravam que o Greenpeace havia se afastado dos seus princípios de preservação do meio ambiente e estava mais interessado na sua própria manutenção. Portanto,

[...] dessa perspectiva, o Brent Spar deu ao Greenpeace a oportunidade de restabelecer suas credenciais como uma organização de ação direta e a oportunidade de reverter o que havia sido uma base de membros em declínio no Reino Unido (DICKSON; MCCHULLOCH, 2007, p. 122, tradução nossa).<sup>25</sup>

A Shell, na tentativa de prosseguir com os planos de descartar a instalação, se apoiou em um aparato jurídico baseado no artigo 5.º, n.º 5, da Convenção de Genebra sobre Plataformas Continentais, de 1958, que estabelecia que qualquer instalação não utilizada deveria ser removida. O governo britânico, que era signatário, desenvolveu vários documentos a respeito do abandono de instalações; entretanto, esses documentos eram apenas de cunho consultivo.

Para cumprir suas obrigações, todos os operadores de plataformas atracadas em águas territoriais britânicas devem preparar e apresentar ao governo um plano formal de desmontagem e destinação final da instalação quando a estrutura se tornar, por qualquer motivo, inviável. Ao receber o plano, o governo analisa as conclusões e as propostas de descarte e determina se a permissão para o descarte na forma especificada no pedido deve ser concedida. Como parte do processo de tomada de decisão, a consulta ocorre dentro e fora do governo e este processo deve incluir 'as partes interessadas ... que podem ser afetadas pelo programa de abandono' (DICKSON; MCCHULLOCH, 2007, p. 123, tradução nossa).<sup>26</sup>

Contudo, o Greenpeace não foi incluído no processo de consulta. A partir disso, o conflito entre a empresa, o grupo ativista e o governo britânico, tomou proporções ainda maiores nos meios de comunicação, fazendo com que a imagem da empresa e suas estratégias políticas fossem colocadas sob pressão. A repercussão do caso estava presente em toda a Europa

---

<sup>25</sup> Do original: From this perspective, the Brent Spar provided Greenpeace with an opportunity to re-establish its credentials as a direct action organisation and also the opportunity to reverse what had been a declining membership base in the UK.

<sup>26</sup> Do original: In order to meet their obligations, all operators of platforms moored in British territorial waters must prepare and submit to the government a formal plan for the dismantling and ultimate disposal of the installation when the structure becomes, for whatever reason, non-viable. On receipt of the plan, the government reviews the conclusions and the proposals for disposal and determines whether permission for disposal in the manner specified by the application should be granted. As part of the process of coming to a decision, consultation takes place both within and without government and this process should include 'those interested parties ... who may be affected by the abandonment programme'.

e alguns países como a Alemanha entraram no conflito. Em um primeiro momento, enquanto o governo britânico e o Ministro da Alemanha apoiavam o interesse inicial da empresa, os mesmos sofriam ataques violentos em seus territórios, assim como a própria instalação. A comunidade científica e outros governos nacionais ofereceram soluções em cooperação com a Shell para resolver o problema de descarte da instalação, enquanto o Greenpeace espalhava informações falsas a respeito do teor e volume do conteúdo da instalação. Várias entidades propuseram a aquisição da instalação para colocá-la em operação novamente. Após vários encontros, seminários e reuniões com as partes interessadas, em junho de 1995, a Shell cedeu às pressões e resolveu abandonar o plano. Nesse momento, a relação entre a empresa e o governo britânico já estava bastante estremecida e a solução encontrada a curto prazo foi oferecida pelo governo da Noruega, que colocou o território de Fjord a disposição da Brent Spar enquanto seu destino era decidido.

Após esse episódio, o cenário político e corporativo estava bastante desestabilizado e rodeado de incertezas. Os aliados do governo britânico adotaram uma posição de recuo e o setor petrolífero começou a buscar equipes especializadas em relações públicas. A atuação do Greenpeace foi de fundamental importância para trazer à tona o debate a respeito da influência dos meios de comunicação sobre estratégias adotadas pelos governos e empresas e como a mídia pode afetar essa relação. O ocorrido trouxe profundas transformações para a empresa, tanto que alguns autores consideram que até nos dias de hoje os fantasmas de Brent Spar ainda aterrorizam a Shell. Ademais, o caso também teve uma importância científica para a comunidade acadêmica, mas sobretudo uma importância simbólica para o setor corporativo (DICKSON; MCCHULLOCH, 2007; FRYNAS, 2003).

Por fim, a Greenpeace assumiu sua responsabilidade publicamente pelos ataques deferidos à empresa e aos governos envolvidos, além das falsas acusações. Brent Spar permaneceu no território de Fjord até que, em janeiro de 1998, a empresa optou pela proposta de Wood-GMC de reutilizar a instalação como extensão de um cais em Mekjarvik, na Noruega, considerando essa solução seria melhor, a *Best Practicable Environmental Option* (BPEO).

### 3.2.1 O gerenciamento das relações com *stakeholders* e a Responsabilidade Social Corporativa da Shell

A primeira página do documento “Brent Spar Dossier” elaborado e fornecido pela Shell inicia-se com a seguinte frase:

Brent Spar estava prejudicando nossa reputação: apesar do apoio de cientistas independentes para nossas propostas, não obtivemos aceitação pública. Reconhecemos que precisávamos mudar nossa abordagem - não apenas para o descomissionamento offshore no Reino Unido, mas também para a forma como conduzimos nossas operações em todos os lugares (SHELL, 2008, p. 4, tradução nossa).<sup>27</sup>

Pode-se dizer que o episódio de Brent Spar é um dos principais fatores que influenciam as tomadas de decisões estratégicas da empresa, isso porque, após esse acontecimento, as consequências foram evidenciadas de forma que a Shell precisasse não só reconhecer suas falhas, como adotar uma postura de humildade frente ao cenário que se estabeleceu em torno das suas relações com os *stakeholders* e a imagem da empresa. Em relação ao relacionamento com os *stakeholders*, de uma forma geral, consideram-se os principais deles nesse contexto: os governos nacionais envolvidos no caso, principalmente o governo britânico, a Greenpeace, a mídia e seus acionistas. A relação de *stakeholders* da empresa pode ser estabelecida da seguinte forma:

Figura 7 – Relação dos *stakeholders* da Shell

Sociedade	Comunidades locais; comunidade acadêmica e científica; público;
Colaboradores	Funcionários; fornecedores;
Shareholders	Investidores; parceiros comerciais;
Governos nacionais e Instituições internacionais	Governo do Reino Unido, Holanda, Alemanha, entre outros; Instituições reguladoras;
Clientes	Indústria petroquímica; investidores em ativos de energia; empresas de exploração, produção, fornecimento, armazenamento e transporte de produtos químicos; empresas fornecedoras de energia.
“Grupos de pressão”	ONGs, mídia, ativistas, ambientalistas, governos nacionais; representantes do setor industrial;

Fonte: Coupland; Brown (2004); Holzer (2007); Hennchen (2015); Frynas (2003); *Business Cases Studies* (2019). Elaborado e adaptado pela autora.

Sharon M. Livesay (2001, p. 59, tradução nossa)<sup>28</sup> destaca que

<sup>27</sup> Do original: Brent Spar was damaging to our reputation: despite the support of independent scientists for our proposals, we did not win public acceptance. We recognised that we needed to change our approach – not just to offshore decommissioning in the UK, but to how we conduct our operations everywhere.

<sup>28</sup> Do original: [...] the media, and other stakeholders in Shell’s socio-political milieu drew on discourses alternative to Shell’s and thus introduced dissident voices that disrupted Shell’s institutionalized ways of seeing and acting.

“[...]a mídia e outros *stakeholders* nos ambientes sociopolíticos da Shell se basearam em discursos alternativos aos da Shell e, assim, introduziram vozes dissidentes que perturbaram as formas institucionalizadas de ver e agir da Shell.”

A partir disso, as crises que a empresa enfrentou serviram como a criação de métodos que pretendem prever futuros relacionados aos “dramas sociais” e que deem evidência à imagem da empresa, assim como ao seu relacionamento com *stakeholders*. Steger (2003) considera que a Shell não só utilizou da crise de Brent Spar como impulso para alavancar ainda mais suas estratégias corporativas, como construiu um *business case* de sucesso.

A primeira mudança significativa na estratégia da Shell foi o discurso. Logo após os acontecimentos de Brent Spar, a Shell adotou em suas campanhas midiáticas um discurso de desenvolvimento sustentável e energia renovável. Inclusive, esse discurso começa a ser instaurado ainda nos planos da solução encontrada para o destino da instalação. O dossiê apresentado pela empresa demonstra um plano de ação chamado “*Our Way Forward*”, que buscou atender às melhores condições sustentáveis para o destino de Brent Spar. Esse discurso tomou o lugar de um discurso que antes era baseado em questões econômicas, paulatinamente e de forma cautelosa para um discurso de bem-estar ambiental, mas sem deixar de lado seus objetivos econômicos.

Da mesma forma, a Shell se abriu para formas discursivas potencialmente democratizantes, como engajamento das partes interessadas, diálogo e relatórios sociais (ou seja, relatórios sobre desempenho social e ambiental corporativo). Esses movimentos discursivos foram moldados e constitutivos da ação e prática da empresa (LIVESAY, 2001, p. 59, tradução nossa).<sup>29</sup>

Outros autores como Wheeler *et al.* (2001) consideram a tradicional postura racional e técnica que a Shell sempre adotou em relação a suas estratégias. Entretanto, o início da década de 2000 evidencia o cuidado que a empresa precisou tomar em relação a essas atividades, quando se diz respeito ao gerenciamento de relações com *stakeholders* e à sociedade como um todo. As transformações nas estratégias da empresa, aqui consideradas, também abrangem esse sentido. A Shell reconhece as limitações desse planejamento estratégico orientado por decisões extremamente racionais e, que antes, visava manter controle absoluto sobre tudo. O dossiê de Brent Spar expõe o relato de Eric Faulds, o ex-gerente de desativação da Shell Expro, o qual argumenta que, apesar de levar em consideração os fatores técnicos ambientais, a crise gerada em torno do descarte de Brent Spar não se deu apenas pelas reações do Greenpeace, mas que

---

<sup>29</sup> Do original: Similarly, Shell opened itself to such potentially democratizing discursive forms as stakeholder engagement, dialogue, and social reports (i.e. reports on corporate social and environmental performance). These discursive moves were both shaped by and constitutive of company action and practice.

foram cometidas muitas falhas no que diz respeito à análise do contexto em que a situação estava inserida.

Depois da decisão de 1995 de impedir o naufrágio, uma das primeiras coisas que tivemos que fazer foi entender o que realmente aconteceu. Consideramos detalhadamente as opções, fizemos análises escrupulosas e identificamos um plano de descarte com o menor risco técnico, menor exposição da força de trabalho a acidentes, impacto insignificante no meio ambiente e menor custo. Por que não conseguimos levar a cabo? Foi só porque as pessoas foram enganadas pelas muitas alegações imprecisas do Greenpeace? Não foi só isso. *Percebemos que nosso trabalho seguiu essencialmente nosso procedimento técnico normal e conformidade regulatória, mas com análise limitada de questões potencialmente mais amplas e sensibilidades externas.* Em particular, foi visto como um problema local da Escócia ou do Reino Unido. Faltou o reconhecimento de que outros países estariam interessados em nossos planos e que veriam a questão de forma bem diferente. As empresas Shell em toda a Europa não haviam previsto como um plano preservado por um governo soberano do Reino Unido e da Shell UK poderia despertar protestos públicos além das fronteiras nacionais. E embora no Reino Unido tivesse realizado uma consulta pública obrigatória, nem nós nem o resto do setor explicamos o descomissionamento de maneira suficientemente ampla. Quando encontramos baixo interesse público inicial, erroneamente presumimos que isso significava que as pessoas não se preocupariam (FAULDS, 2008, p. 17, tradução nossa, grifo nosso).<sup>30</sup>

Já o relato de Fran Morrison, ex-gerente de comunicação da Shell, reconhece as falhas de comunicação ocorridas no sentido de levar as informações ao público de forma aberta e direta.

O Greenpeace usou nosso plano para inflamar os sentimentos públicos sobre a 'ética' da eliminação de resíduos, e o Spar tornou-se um para-raios para preocupações mais amplas sobre políticas públicas, autoridade e controle. Como a tomada de decisão não foi aberta de forma proativa, com explicações, contribuições externas e debate, as pessoas eram mais facilmente enganadas por afirmações exageradas. A Shell estava ciente do interesse do Greenpeace, mas como a empresa não havia usado muito bem suas 'antenas' externas, a extensão do protesto pegou a nós e a possíveis apoiadores de nosso caso de surpresa. *Ficamos na defensiva depois de uma decisão, mas é sempre melhor abrir uma discussão, contar os fatos às pessoas e decidir depois de absorver o que os outros pensam e sentem.* As pessoas fazem julgamentos com base em percepções que não correspondem necessariamente aos fatos científicos - *mas tomar a iniciativa com boas comunicações pode ajudar a encontrar uma correspondência entre as percepções e os fatos. Quando a crise nos atingiu, comunicamos com firmeza*

---

<sup>30</sup> Do original: After the 1995 decision to halt the sinking, one of the first things we had to do was understand what really happened. We had considered the options in detail, made scrupulous analyses, and identified a disposal plan with the least technical risk, lowest exposure of the workforce to accidents, an insignificant impact on the environment and lowest cost. Why couldn't we carry it out? Was it just because people had been misled by the many inaccurate Greenpeace allegations? It wasn't only that. We realised that our work had essentially followed our normal technical procedure and regulatory compliance, but with limited analysis of potentially wider issues and external sensitivities. In particular, it was seen as a local Scottish, or UK, issue. There was a lack or appreciation that other countries would be interested in our plans and that they would see the issue quite differently. Shell companies across Europe hadn't foreseen how a plan that was the preserve of a sovereign UK government and of Shell UK could rouse public protest across national borders. And although in the UK we had carried out statutory public consultation, neither we nor the rest of the industry had explained decommissioning widely enough, early enough. When we encountered low initial public interest, we mistakenly assumed that this meant people would not be concerned.

*e conquistamos mais apoio do que alguns acreditavam na época. Mas não nos comunicamos com antecedência e da maneira certa - o que significa ouvir também* (MORRISON, 2008, p. 18, tradução nossa, grifo nosso).<sup>31</sup>

Portanto, não só as estratégias operacionais relacionadas à preservação do meio ambiente foram reformuladas, como também as estratégias de comunicação, de forma a gerenciar melhor as relações com os *stakeholders*. Atualmente, as estratégias de comunicação e publicidade da Shell são conhecidas por incluir em seu público-alvo uma diversificada gama de fatores, diferentes pontos de vista e seus princípios são baseados em valores morais. Essas estratégias de comunicação contam com uma abordagem baseada na sua metodologia de construção de cenários, mencionada antes, com foco em captar as mensagens que as partes interessadas têm a passar, além de contar com a participação de opiniões externas, a fim de se realizar um debate interno que forneça condições para aprendizado (WHEELER *et al.* 2001).

Wheeler *et al.* (2001) apresentam o modelo “*Sustainable Enterprise Academy*” estabelecido por Johnson e Scholes (2001) que “[...]tenta integrar o desenvolvimento sustentável e a capacidade de resposta dos *stakeholder* com a maioria dos componentes de análise e escolha estratégica” (JOHNSON; SCHOLE, 2001 *apud* WHELLER *et al.*, 2001, p. 183, tradução nossa)<sup>32</sup> e consideram que nesses parâmetros a Shell vêm desempenhando uma boa estratégia em relação a seus *stakeholders*. Dentro dessa perspectiva, a empresa atribui valor aos seus acionistas por meio de ações que eliminam impasses ambientais, como queima de gás e contaminação de solo, além de implementar o ISO14001.<sup>33</sup>

Além disso, Steger (2003) argumenta que, além dos desafios comuns que qualquer corporação enfrenta, a mudança climática deve ser uma das principais preocupações no caso da Shell. A partir disso, a empresa cria uma estratégia, também baseada na sua metodologia de cenários, que propõe dar atenção especial às questões de biodiversidade mais emergentes no

---

<sup>31</sup> Do original: Greenpeace used our plan to inflame public feelings about the 'ethics' of waste disposal, and the Spar became a lightning rod for wider concerns about public policy, authority and control. Because the decision-making hadn't been opened up proactively, with explanations, external input and debate, people were more easily misled by exaggerated claims. Shell was aware of Greenpeace's interest, but because the company hadn't used its external 'antennae' too well, the extent of the protest caught us and potential supporters of our case by surprise. We found ourselves on the defensive after a decision, but it's always better to open a discussion, give people the facts, then decide after you've absorbed what others think and feel. People make judgements based on perceptions that don't necessarily match scientific fact - but taking the initiative with good communications can help to get a match between perceptions and fact. When the crisis hit we communicated hard and won more support than some gave us credit for at the time. But we hadn't communicated early enough and in the right way - which means listening too.

<sup>32</sup> Do original: [...] attempts to integrate sustainable development and stakeholder responsiveness with most components of strategic analysis and strategic choice.

<sup>33</sup> “A ABNT NBR ISO 14001 é uma norma aceita internacionalmente que define os requisitos para colocar um sistema de gestão ambiental em vigor. Ela ajuda a melhorar o desempenho das empresas por meio da utilização eficiente dos recursos e da redução da quantidade de resíduos, ganhando assim vantagem competitiva e a confiança das partes interessadas.” (ABNT, 2015).

cenário presente, desenvolvendo ações de conservação e cooperação com seus *stakeholders*. Steger (2003) considera essa estratégia como o “*early warning system*”<sup>34</sup> da Shell, que visa uma comunicação aberta e transparente com as partes interessadas quando a empresa necessitar operar em áreas de risco para o meio ambiente.

Atribuir valor aos seus acionistas sempre foi essencial para a Shell; entretanto, essas mudanças contribuíram para que a empresa começasse a dar mais importância às externalidades do mercado, ou seja, “[...] a estratégia da Shell mudou de liderada pelo produtor para ser liderada pelo mercado” (WHEELER *et al.*, 2001, p. 181, tradução nossa)<sup>35</sup>. Além disso, Frynas (2003) destaca que a posição inicial da Shell de manter certa confiança no Estado não foi algo positivo para as estratégias adotadas na época, justamente pela perda do espaço de influência em relação à sociedade civil. Desde então, a Shell procura considerar muito mais os interesses da sociedade. Todos os fatores até aqui mencionados constituem parte da aplicação da DC para o delineamento dos planos estratégicos da empresa em relação ao seu relacionamento com *stakeholders* e sua responsabilidade social. Entretanto, os objetivos econômicos não podem ser desconsiderados. Unir essas estratégias com técnicas rentáveis é o principal desafio da DC. No caso da Shell, o objetivo é manter uma posição de alto padrão em relação a seus concorrentes a longo prazo (EKATAH *et al.*, 2011).

Ekatah *et al.* (2011) argumentam que a Shell pretende engajar responsabilidade, lucratividade e participar do desenvolvimento de outras formas de energia sustentável, levando em consideração suas cinco maiores prioridades. O quadro a seguir estabelece quais são as estratégias utilizadas.

Figura 8 – Estratégias de gerenciamento dos *stakeholders*

Shareholders	“[...] proteger o investimento dos acionistas e fornecer um retorno aceitável [...]”
Clientes	“[...] conquistar e manter clientes, desenvolvendo e fornecendo produtos e serviços que oferecem valor em termos de preço, qualidade, segurança [...]”
Funcionários	“[...] respeitar os direitos humanos de seus funcionários, para proporcionar aos seus funcionários boas e seguras condições de trabalho [...]”
Parceiros de negócios	“[...] buscar relacionamentos mutuamente benéficos com empreiteiros, fornecedores e joint ventures e promover a aplicação destes princípios ao fazê-lo [...]”
Sociedade	“[...] observar as leis dos países em que operam, expressar apoio aos direitos humanos fundamentais em linha com o papel legítimo dos negócios e dar o devido respeito à saúde, segurança e meio ambiente consistente com seu compromisso de contribuir para desenvolvimento sustentável [...]”

<sup>34</sup> Sistema de alerta antecipado: técnica que objetiva prever problemas antecipadamente em determinada situação.

<sup>35</sup> Do original: [...]in essence strategy at Shell shifted from being producer led to market led.

Fonte: Ekatah *et al.* (2001, p. 252, tradução e adaptação nossa).<sup>36</sup>

Ademais, considera-se que, de uma forma geral, a estratégia de governança corporativa da Shell é estabelecida sob uma estrutura de alta gerência e está diretamente ligada à postura da empresa em buscar trajetórias de renovação estratégica de crescimento e exploração (KWEE *et al.*, 2011). Portanto, a empresa possui um histórico de adotar estratégias da DC para estabelecer a sua PEC, principalmente por meio do gerenciamento com *stakeholders* e o estabelecimento de uma RSC sólida, além de atuar dentro das quatro dimensões da DC estabelecidas por Sarfati (2007).

---

<sup>36</sup> Do original: [...] protect shareholders' investment and provide an acceptable return [...]; [...] win and maintain customers by developing and providing products and services that provide an acceptable return [...]; [...] respect the human rights of their employees, to provide their employees with good and safe conditions of work [...]; [...] seek mutually beneficial relationships with contractors, suppliers and in joint ventures and to promote the application of these principles in so doing [...]; [...] conduct business as responsible corporate members of society, to observe the laws of the countries in which they operate, to express support for fundamental human rights in line with the legitimate role of business, and to give proper regard to health, safety and the environment consistent with their commitment to contribute to sustainable development [...]

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A premissa deste trabalho considera que o Estado-nação como entidade soberana no sistema internacional vem perdendo destaque para atores não-estatais, dentre eles as grandes corporações do setor privado. A partir disso, tem-se que os setores financeiro, econômico, político e social, apesar de ainda serem regulamentados pelos governos nacionais e determinadas instituições internacionais, sofrem grandes influências das atividades corporativas, e os impactos desse fenômeno resultam em um ganho de poder brando entre as empresas multinacionais e transnacionais. Entretanto, essa capacidade de influência só pode ser exercida através da licença para operar, ou seja, da legitimidade que esses setores podem oferecer às empresas.

Sendo assim, tem-se que, assim como os Estados, essas empresas possuem em sua estrutura capacidade para formular a sua própria Política Externa Corporativa, que também é orientada pelo exercício da diplomacia. A Diplomacia Corporativa se mostra como um dos instrumentos potencializadores das estratégias corporativas. A partir do emprego das funções exercidas pelos diplomatas corporativos, as empresas se mostram mais capazes de estabelecer o melhor direcionamento para internacionalizar-se e, mais adiante, se manterem no sistema internacional através da licença para operar.

Como foi apresentado no capítulo 1, o atual sistema econômico inserido em uma ordem globalizada e capitalista por si só já atua como um motor para que o setor privado busque sua internacionalização. Porém, também é um ambiente altamente complexo e cheio de barreiras. As principais teorias de internacionalização estudadas, como a Teoria do Poder de Mercado, Teoria do Ciclo do Produto, Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético de Dunning no viés econômico e o Modelo de Uppsala, o Empreendedorismo Internacional, a Perspectiva de *Networks* e a Escola Nórdica de Negócios Internacionais no viés comportamental apresentam bons caminhos para uma empresa ser inserida no sistema internacional, de acordo com seus principais determinantes e características. Entretanto, a Diplomacia Corporativa dispõe de uma gama de competências relacionadas à capacidade intelectual que não só complementam o processo de internacionalização, como o faz mais rápido e eficaz, ou seja, o diplomata corporativo possui, entre suas habilidades, conhecimentos além do âmbito econômico capazes de lidar com outras externalidades e tornar o processo mais favorável à empresa.

No capítulo 2, foram apresentadas essas habilidades e como a Diplomacia Corporativa as utiliza para operar, no que diz respeito ao gerenciamento das relações entre empresa e os seus *stakeholders* e o gerenciamento da Responsabilidade Social Corporativa. Esses dois fatores são essenciais para que a empresa atue e exerça sua influência e legitimidade. Além de identificar e mapear o quadro de *stakeholders*, a Diplomacia Corporativa fica responsável por garantir que esse relacionamento se apoie sobre a construção de uma comunicação clara e transparente, onde todos são ouvidos, seus objetivos sejam levados em consideração, e seja possível garantir que os interesses dos *stakeholders* sejam compatíveis com as estratégias da empresa. No que diz respeito a Responsabilidade Social Corporativa, a Diplomacia Corporativa exerce um papel parecido, cujo objetivo é equilibrar a imagem da empresa com o contexto social em que esta opera, através da comunicação e *marketing*. A partir de uma delimitação dos princípios e valores que pretende passar a seu público, a corporação pode investir em projetos sociais, gerando engajamento da sociedade, além de fornecer produtos e serviços coerentes com tendências que a sociedade determina.

O estudo de caso da Shell, exposto no capítulo 3, exemplifica como a Diplomacia Corporativa pode atuar. Apesar de seu processo de internacionalização ter acontecido em um contexto menos complexo há quase um século atrás, até os dias de hoje a empresa ainda expande seus negócios e suas estratégias são baseadas em metodologias compatíveis com as da Diplomacia Corporativa. Já a crise de Brent Spar, ocorrida na década de 1990, mostra a empresa utilizando especificamente estratégias da Diplomacia Corporativa para lidar com o gerenciamento do próprio acontecimento em si e as suas consequências, principalmente no âmbito do desenvolvimento sustentável. Depois de reconhecidas as falhas ocorridas durante o processo de descarte de Brent Spar, a empresa começa a adotar estratégias para gerenciar o relacionamento com os *stakeholders*, lidar com sua imagem e a mídia e, a partir daí, estabelecer melhores condições para garantir seus objetivos econômicos e exercer a sua Responsabilidade Social Corporativa.

Portanto, apesar de encontrar alguns desafios e barreiras para sua atuação, a Diplomacia Corporativa pode ser um dos melhores instrumentos para investimento do setor privado. Ao alinhar as estratégias da Diplomacia Corporativa com estratégias de internacionalização, as empresas encontram a melhor forma de inserir-se no sistema internacional, buscando vantagens competitivas que, mais adiante, possibilitarão a sua sobrevivência neste ambiente complexo. Além disso, através da figura do diplomata corporativo, a Política Externa Corporativa dessas empresas pode ser estabelecida de maneira eficaz e mais benéfica, por meio de estratégias como o gerenciamento das relações com

*stakeholders* e da sua Responsabilidade Social Corporativa, levando em conta todas as vulnerabilidades e complexidades do contexto político, econômico e social em que a empresa está inserida. A Diplomacia Corporativa se mostra muito eficiente também, no que diz respeito ao gerenciamento de crises, como pôde ser visto no caso da Shell e o ocorrido de Brent Spar. Gerenciar as consequências de crises e eventos que possam minar o poder de influência dessas empresas é uma das principais funções que torna a Diplomacia Corporativa um instrumento altamente influente e fortalecedor para o setor privado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASQUER, A. 2012. What is Corporate Diplomacy? **Social Science Research Network**. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2009812](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2009812)>. Acesso em: 07 out. 20.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001: Introdução à ABNT NBR ISO 14001: 2015**. São Paulo, 2015.

AYERBE, Luis Fernando. Os Estados Unidos e as relações internacionais contemporâneas. **Contexto int.**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 331-368, dez. 2005. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010285292005000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010285292005000200003&lng=en&nrm=iso) Acesso em: 20 set. 2020.

BARBOSA, Fabio José. Capítulo 3: Teorias de Internacionalização. *In*: BARBOSA, Fabio José. **A internacionalização do grupo Gerdau: um Estudo de Caso**. 2004. Tese (Mestrado em administração de empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.5877>. Acesso em: 22 set. 2020.

BIRLEY, M. Health impact assessment in multinationals: A case study of the Royal Dutch/Shell Group. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 25, n. 7–8, p. 702–713, out. 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S019592550500079X>. Acesso em: 30 out. 2020.

BUSINESS CASE STUDIES. **Shell study: balancing stakeholder needs**. The times 100, [s. l.], 2019. Disponível em: <https://businesscasestudies.co.uk/shell/>. Acesso em: 9 nov. 2020.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; PIMENTEL, Thiago Duarte. O tema da proteção ambiental incorporado nos discursos da responsabilidade social corporativa. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 1-16, Mar. 2009.

CARVALHO, Jose Carlos. O Brasil e as empresas transnacionais: os novos rumos para a transnacionalização das empresas nacionais: os novos rumos para a transnacionalização das empresas nacionais. **Scientia Iuris**, Londrina-PR: Universidade Estadual de Londrina, v. 15, n.º. 1, p. 89-104., 22 jun. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5433/2178-8189.2011v15n1p89> Acesso em: 12 mai. 20.

COSTA, Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da et al. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4,

p. 960-973, dez. 2017. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttex&pid=S167939512017000400960&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S167939512017000400960&lng=pt&tlng=pt) . Acesso em: 15 set. 2020.

COUPLAND, C.; BROWN, A. D. Constructing Organizational Identities on the Web: A Case Study of Royal Dutch/Shell\*. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 8, p. 1325–1347, dez. 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2004.00477.x>. Acesso em: 30 out. 2020.

DICKSON, Lisa; MCCULLOCH, Alistair. Shell, the Brent Spar and Greenpeace: A doomed trust? **Environmental Politics**, Aberdeen, v. 5, ed. 1, p. 122-129, 8 nov. 2007. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09644019608414253>. Acesso em 27 out. 2020.

DIPLOMACIA. *In*: **Dicio**, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/diplomacia/>. Acesso em: 12 nov. 2020.

EKATAH, I. et al. The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability: The Case of Royal Dutch Shell Plc. **Corporate Reputation Review**, v. 14, n. 4, p. 249–261, dez. 2011. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/crr.2011.22>. Acesso em: 30 out. 2020

ELKINGTON, John. Valores: Fantasma no sistema. *In*: ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001. Cap. 6.

FANJUL, Enrique. **La diplomacia comercial y la internacionalización de la economía y la empresa**. Real Instituto Elcano: ARI 11/2013, Madrid, p. 1-12, 09 abr. 2013. Disponível em: <https://www.files.ethz.ch/isn/164418/ARI11-2013-Fanjul-diplomacia-comercialinternacionalizacion-empresa-economia.pdf>. Acesso em: 22 set. 2020.

FORBES, Robert James; O'BEIRNE, Denis R. The foundations of the industry. *In*: FORBES, Robert James; O'BEIRNE, Denis R. **The Technical Development of the Royal Dutch/Shell: 1890-1940**. 1<sup>st</sup>. ed. Netherlands: Brill, 1957. Cap 1.

FREEMAN, Robert Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. New York: Cambridge University Press, 2010.

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. Stakeholder management from the perspective of the organization. *In*: FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. **Stakeholders: Theory and Practice**. Oxford: Oxford University Press, 2006. Cap. 6. p. 149-185.

FRYNAS, J. G. Royal Dutch/Shell. **New Political Economy**, v. 8, n. 2, p. 275–285, 1 jul. 2003. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13563460307169>. Acesso em 23 out. 2020.

GALLI, Genaro Viana. O diplomata corporativo: competências e liderança. **Século XXI Revista de Relações Internacionais**, Porto Alegre, v. 3, n. 1, p. 113-127, 21 ago. 2015.

GARRIDO, Ivan Lapuente; LARENTIS, Fabiano; SLONGO, Luiz Antonio. Estratégias de entrada em mercados internacionais e performance exportadora. **Encontro de Marketing da ANPAD**, [s. l.], v. 2, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ema2006-mkctc-098.pdf>. Acesso em: 6 nov. 2020.

GRINCHEVA, Natalia; KELLEY, Robert. Introduction: non-state diplomacy from non-western perspectives. **The Hague Journal of Diplomacy**, [s.l.], v. 14, n. 3, p. 199-208, 20 jun. 2019. Brill. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1163/1871191x-14401072> Acesso em: 12 mai. 20.

GROLIN, Jesper. Corporate Legitimacy in risk Society: The case of Brent Spar. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 7, p. 213-222, 1998. Disponível em: <https://www.deepdyve.com/lp/wiley/corporate-legitimacy-in-risk-society-the-case-of-brent-spar-LTfPvTTH7h>. Acesso em: 22 out. 2020.

HARRISON, J. S. et al. (EDS.). **The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory**. 1. ed. [s.l.] Cambridge University Press, 2019.

HELD, David; MCGREW, Anthony. The great globalization debate: an introduction. *In*: HELD, David; MCGREW, Anthony (ed.). **The global transformations reader: an introduction to the globalization debate**. 2. ed. Cambridge: Polity Press, 2003. p. 1-50.

HENISZ, Witold J. **Corporate Diplomacy: Building Reputations and Relationships with External Stakeholders**. 1. ed. [S. l.]: Routledge, 2014.

HENNCHEN, E. Royal Dutch Shell in Nigeria: Where Do Responsibilities End? **Journal of Business Ethics**, v. 129, n. 1, p. 1–25, jun. 2015. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2142-7>. Acesso em: 25 out. 2020.

HENRIKSON, Alan K., Diplomacy's Possible Futures, **The Hague Journal of Diplomacy**, v. 1, n. 1, p. 3–27, 2006.

HOLZER, B. Framing the Corporation: Royal Dutch/Shell and Human Rights Woes in Nigeria. **Journal of Consumer Policy**, v. 30, n. 3, p. 281–301, 23 jul. 2007. Disponível em: <https://kops.uni-konstanz.de/handle/123456789/33946>. Acesso em 09 nov. 2020.

HONÓRIO, Luiz Carlos. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 162-175, jun. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000200004>. Acesso em: 24 set. 2020.

JESUS, D. S. V. de. Diplomacia corporativa e Relações Internacionais. **Meridiano 47 - Journal of Global Studies**, v. 14, n. 140, p. 34-41, 11.

KWEE, Z.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907-2004: TMT and Strategic Renewal. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 5, p. 984–1014, jul. 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2010.00961.x>. Acesso em 30 out. 2020.

LA MACCHIA, Evandro *et al.* As estratégias de internacionalização da indústria do petróleo. **Engevista**, Niterói, v. 16, n. 2, p. 266-281, jun. 2014. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/5439>. Acesso em: 21 out. 2020.

LIMA, Luis; SILVA, Pedro. Internacionalização de empresas brasileiras: em busca da competitividade. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Ed. 109. V. xxv. p. 22-27. Out-Dez de 2011. Disponível em: [https://www.funcex.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/109\\_LALPAGS.pdf](https://www.funcex.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/109_LALPAGS.pdf). Acesso em: 20 set. 2020.

LIVESEY, S. M. Eco-Identity as Discursive Struggle: Royal Dutch/Shell, Brent Spar, and Nigeria. **Journal of Business Communication**, v. 38, n. 1, p. 58–91, 1 jan. 2001. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002194360103800105>. Acesso em: 25 out. 2020.

LIVESEY, S. M.; KEARINS, K. Transparent and Caring Corporations? A Study of Sustainability Reports by the Body Shop and Royal Dutch/Shell. **Organization & Environment**, v. 15, n. 3, p. 233–258, set. 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1086026602153001>. Acesso em 25 out. 2020.

MACHADO, V. F. O discurso do Desenvolvimento Sustentável: de Estocolmo à Rio92. *In*: III Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade. **Anais da III Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade**. 2005, Brasília.

MACNAMARA, Jim. Corporate and organisational diplomacy: an alternative paradigm to PR. **Journal of Communication Management**, v. 16, n. 3, p. 312–325, 2012.

MARINHO, Pedro Lopes. **Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias**. Tese (Doutorado) – Curso de Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/32038>. Acesso em: 23 set. 2020.

MELGAR, Luis. Diplomacia pública privada: el fin del monopolio público sobre las relaciones internacionales. **Comillas Journal of International Relations**, [s.l.], n. 1, p. 1-15, 26 set. 2014. Universidad Pontificia Comillas. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14422/cir.i01.y2014.001> Acesso em 06 out. 20.

MILANOVIC, B. **Global inequality: A new approach for the age of globalization**. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press, 2016.

MOIZINHO, Luzélia Calegari Santos et al. Governança Corporativa e Internacionalização: Uma análise dos efeitos nas empresas brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 104 - 122, dez. 2014. ISSN 2175-8077. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n40p104>. Acesso em: 17 set. 2020.

MUNCK, Luciano; DE SOUZA, Rafael Borim. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 185-202, julho de 2009.

NOBRE, Guilherme Fráguas. A democratização da diplomacia: novos atores na oferta e demanda por serviços diplomáticos. **Revista Orbis Latina**, Foz do Iguaçu, v. 5, n. 1, p. 7-18, jan-dez. 2015.

ORDEIX-RIGO, Enric; DUARTE, João. From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence. **American Behavioral Scientist**, [s.l.], v. 53, n. 4, p. 549-564, 30 nov. 2009. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0002764209347630> Acesso em: 18 mai. 20.

PARGUEL, B.; BENOÎT-MOREAU, F.; LARCENEUX, F. How Sustainability Ratings Might Deter 'Greenwashing': A Closer Look at Ethical Corporate Communication. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 1, p. 15–28, ago. 2011.

PHILLIPS, R. **Stakeholder Theory and Organizational Ethics**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

PICCHIAI, Djair; TEIXEIRA, Moacir José. As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas. **Produto & Produção**, v. 19, n. 3, 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/93337>. Acesso em: 22 set. 2020.

PRIOSTE, Daniela B. **Diplomacia Corporativa: um estudo de caso em um grupo internacional de comunicação digital**. 2015. Dissertação de Mestrado do curso de Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

RIBEIRO, Wagner Costa. Geografia política e gestão internacional dos recursos naturais. **Estud. av.**, São Paulo, v. 24, n. 68, p. 69-80, 2010.

RICUPERO, Rubens; BARRETO, Fernando M. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. *In*: ALMEIDA, André (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. cap. Capítulo 1, p. 1-36.

RODRIGUES, M. G.; COSTA, F. J. P. DA. Qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 4, n. 1, p. 144–154, 14 ago. 2013.

ROWELL, Andy. Ghost of Brent Spar Haunts Shell. **Oil Change International**, [s. l.], 3 fev. 2015. Disponível em: <http://priceofoil.org/2015/02/03/ghost-brent-spar-haunts-shell>. Acesso em: 29 out. 2020.

RYCE, T.; OWEN, P. What was the Brent Spar? *In*: RYCE, T.; OWEN, P. **Decommissioning the Brent Spar**. London: E & FN Spon, 2003. Cap 1.

SÁNCHEZ, J. L. M. Cuatro funciones estratégicas de la diplomacia corporativa. **Comillas Journal of International Relations**, n. 10, p. 01-08, 19 dic. 2017.

SANTOS, José Fernando Pinto dos. Multinacionais e mundialização. **Economia e Prospectiva**, Porto, v. 1, n. 2, p. 1-11, jul. 1997. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/6262317.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

SANTOS, J. G. C. dos; VASCONCELOS, A. C. de; DE LUCA, M. M. M. Perfil da inovação e da internacionalização de empresas transnacionais. **INMR - Innovation & Management**

**Review**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 189-211, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79308>. Acesso em: 20 set. 2020.

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

SARFATI, Gilberto. **O terceiro xadrez: como as empresas multinacionais negociam nas relações econômicas internacionais**. 2006. Tese (Doutorado em Ciência Política) Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Université de São Paulo, São Paulo, 2006.

SCHOEMAKER, P. J. H.; VAN DER HEIJDEN, C. A. J. M. Integrating scenarios into strategic planning at royal dutch/shell. **Long Range Planning**, v. 26, n. 1, p. 155, fev. 1993. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb054360/full/html>. Acesso em: 30 out. 2020.

SCHROEDER, Jocimari Tres; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **RAE electron.**, São Paulo, v. 3, n.1, junho de 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000100002>. Acesso em: 06 out. 2020.

SENHORAS, E. M. A internacionalização empresarial e a paradiplomacia corporativa nas relações econômicas internacionais. **Meridiano 47 - Journal of Global Studies**, v. 11, n. 116, p. 9-11, 2010. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/MED/article/view/4009>. Acesso em: 20 set. 2020.

SHELL. **Brent Spar Dossier**. Londres: Visual Media Services, 2008. Disponível em: <https://www.shell.co.uk/sustainability/decommissioning/brent-spar-dossier.html>. Acesso em: 27 out. 2020.

SHELL. **About us**. [201-]. Disponível em: <https://www.shell.com/about-us.html>. Acesso em: 27 out. 2020.

SILVA, Ana Carolina F. **Diplomacia empresarial: conceito e inserção dos atores multinacionais nas relações internacionais**. 2016. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Internacionais, Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, Centro Universitário de Brasília, Taguatinga, 2016.

SILVA, Evandro La Macchia da. **Integração vertical e internacionalização da indústria do petróleo no brasil: dilemas e perspectivas**. 2017. Tese (Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017. Disponível em:

<http://doutoradosg.uff.br/sites/default/files/Tese%20Evandro%20La%20Macchia.pdf>. Acesso em: 27 out. 2020.

SILVA, Maria Lussieu da. **A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 90**. 2002. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Econômicas, Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/285394>. Acesso em: 20 set. 2020.

SLUYTERMAN, K. Royal Dutch Shell: Company Strategies for Dealing with Environmental Issues. **Business History Review**, v. 84, n. 2, p. 203–226, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S0007680500002580> Acesso em: 28 out. 2020.

SLUYTERMAN, K.; WUBS, B. Multinationals and the Dutch Business System: The Cases of Royal Dutch Shell and Sara Lee. **Business History Review**, v. 84, n. 4, p. 799–822, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S0007680500002038> Acesso em 28 out. 2020.

STEGER, U. **Corporate Diplomacy: The Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment**. John Wiley & Sons, 2003.

SOUSA, Ana Tereza Lopes Marra de. Contribuições das Teorias de Relações Internacionais Para a Análise do Investimento Direto Externo. **Revista Aurora**, v. 7, n. 2, 2014. Disponível em: <http://revistas.marilia.unesp.br/index.php/aurora/article/view/3855>. Acesso em: 22 set. 2020.

STEGER, Manfred B. Globalization: a contested concept. In: STEGER, Manfred B. **Globalization: A Very Short Introduction**. New York: Oxford University Press, 2003. Cap. 1. p. 1-16.

STRANGE, Susan. Part I Theoretical foundations: The declining authority of states. In: STRANGE, Susan. **The retreat of the state: The diffusion of power in the world economy**. 1. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. cap. 1, p. 3-15.

TRUJILLO, E. La diplomacia corporativa, o el arte de las decisiones compartidas. **Harvard Deusto Business Review**, 2011. Disponível em: <http://www.planbet.es/wp-content/uploads/2.-HDBR-Trujillo-121211.pdf>. Acesso em 19 set. 2020.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007. Disponível em: [http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007\\_05/a2007\\_v20\\_n05\\_art10.pdf](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf)>. Acesso em: 27 out. 2020.

WHEELER, D. et al. Shell, Nigeria and the Ogoni. A study in unsustainable development: III. Analysis and implications of Royal Dutch/Shell group strategy. **Sustainable Development**, v. 9, n. 4, p. 177–196, nov. 2001. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sd.172>. Acesso em: 30 out. 2020.

WILLETTS, Peter. Transnational actors and international organizations in global politics. *In*: BAYLIS, John; SMITH, Steve; OWENS, Patricia. **The globalization of world politics**. 6<sup>th</sup> ed. Oxford: Oxford University Press, 2014. p. 321 -333.

WWF BRASIL. **O que é desenvolvimento sustentável?** Disponível em: [https://www.wwf.org.br/natureza\\_brasileira/questoes\\_ambientais/desenvolvimento\\_sustentavel/](https://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/questoes_ambientais/desenvolvimento_sustentavel/). Acesso em: 22 out. 2020.

ZYGLIDOPOULOS, S. C. The Social and Environmental Responsibilities of Multinationals: Evidence from the Brent Spar Case. **Journal of Business Ethics**, v. 36, n. 1/2, p. 141–151, 2002. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1014262025188>. Acesso em: 30 out. 2020.

## ANEXOS

### ANEXO A – Plataforma petrolífera da Shell no Mar do Norte



Fonte: Financial Times (2016). Disponível em: [North Sea oil: The £30bn break-up | Financial Times \(ft.com\)](https://www.ft.com/content/0a1e1e1e-1e1e-1e1e-1e1e-1e1e1e1e1e1e)

### ANEXO B – O petroleiro Esso Warwickshire extraíndo óleo da unidade de armazenamento de Brent Spar



Fonte: The Pop History Dig (2020). Disponível em: [“The Brent Spar Fight” Greenpeace: 1995 | The Pop History Dig](https://www.pophistorydig.com/2020/01/15/the-brent-spar-fight-greenpeace-1995/)

ANEXO C – Plataforma de Brent Spar ocupada por ativistas da Greenpeace



Fonte: Offshore Energy (2019). Disponível em: [Greenpeace activists board Shell's North Sea platforms - Offshore Energy \(offshore-energy.biz\)](https://www.offshore-energy.biz)