

Diplomacia corporativa e Relações Internacionais

Corporate diplomacy and International Relations

Diego Santos Vieira de Jesus*

Boletim Meridiano 47 vol. 14, n. 140, nov.-dez. 2013 [p. 34 a 41]

É possível dizer que, no mundo globalizado, as empresas respondem de forma distinta a diferentes níveis de pressão externa, dependendo das suas atitudes e capacidades organizacionais. As empresas são desafiadas a gerir seu ambiente de negócios sistemática e profissionalmente para que a licença formal e informal para que operem seja mantida. Isso pode ser alcançado pelas ações de diplomacia corporativa, em especial pela detecção e pelo entendimento de questões emergentes por sistemas de alerta antecipado; pelo desenvolvimento de formas apropriadas de se solucionarem questões nos contextos específicos, levando-se o ambiente político e a mídia em consideração; e pela ampliação da visão das empresas em relação à maximização de lucros no curto prazo (AMANN et al., 2007, p. 47-48).

O objetivo do artigo é examinar o conceito de diplomacia corporativa e explorar o arcabouço teórico e conceitual para se estudar tal fenômeno na área de Relações Internacionais. Na próxima seção, pretendo discutir o conceito de diplomacia corporativa e, a seguir, explorar a relevância do estudo de tal fenômeno na área de Relações Internacionais. Na seção seguinte, busco explorar as fundações teóricas para o estudo da diplomacia corporativa e, antes de tecer as considerações finais, desenvolver as principais estratégias que possam ser adotadas pelo diplomata corporativo em face das pressões externas.

O conceito de diplomacia corporativa

A diplomacia corporativa pode ser entendida como um conjunto de atividades destinadas a gerar condições favoráveis para que as empresas conduzam suas atividades e realizem seus objetivos organizacionais. Ela inclui atividades como a influência sobre outros atores econômicos e sociais para se criarem e explorarem oportunidades de negócios, a colaboração com autoridades e reguladores que influenciem processos comerciais e investimentos, a gestão de possíveis conflitos com stakeholders externos e a minimização do risco político relacionado, além da atração do apoio da mídia e dos formadores de opinião a fim de se protegerem a imagem e a reputação da empresa (SANER et al., 2000, p. 80-92; ASQUER, 2012, p. 5). Ulrich Steger (2003, p. 1-7) entende que a diplomacia corporativa é uma tentativa de gerir sistemática e profissionalmente o ambiente de negócios de forma a se garantir que tais negócios ocorram de forma suave, basicamente com uma licença não-questionada para que a empresa opere e uma interação que leve à adaptação mútua entre as empresas e a sociedade num sentido de co-evolução. Já Enric Ordeix-Rigo e João Duarte (2009, p. 549-564) argumentam que a diplomacia corporativa é uma forma válida para que organizações ampliem seu poder e influência sociais e preservem seu status de instituições dentro de uma sociedade.

Susan Strange (2000, p. 60-67) chama a atenção para a separação entre a diplomacia corporativa entre

* Doutor em Relações Internacionais e professor do Instituto de Relações Internacionais da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – IRI/PUC-Rio e da Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro – ESPM-RJ. <dsvj@puc-rio.br>.

empresas e governos nacionais e a diplomacia corporativa entre as empresas. A primeira se relaciona às formas em que as empresas – particularmente empresas multinacionais e transnacionais e atores econômicos em processo de internacionalização – buscam seus objetivos levando em consideração as políticas industrial e comercial dos governos em seus Estados de origem e nos mercados internacionais. Já a segunda se relaciona ao comportamento das empresas com respeito a outras empresas, especialmente no contexto de parcerias, alianças estratégicas e joint ventures. Dependendo das circunstâncias, as empresas adotam diferentes estilos de comportamento. Em determinadas ocasiões, elas tentam estimular autoridades públicas e reguladores nacionais a desenvolverem regras e regulações mais favoráveis. Em outras, eles tentam persuadir outras empresas a colaborar no empreendimento de projetos conjuntos que podem resultar em benefícios mútuos.

Alberto Asquer (2012, p. 5-8) adota uma perspectiva cognitivo-linguística ao colocar a forma como a diplomacia corporativa se desenvolve ao longo de cinco dimensões: o papel que os atores desempenham, o contexto organizacional ou interorganizacional em que operam, os objetivos de suas atividades, o desempenho desejado nessas atividades e o tipo de atividade desempenhada. Essa perspectiva permite separar a diplomacia corporativa de outros conceitos como “diplomacia” e “relações públicas”. A diplomacia é um campo da atividade política humana que se relaciona ao processo de comunicação, negociação e partilha de informação entre Estados. O contexto organizacional é tipicamente o das relações intergovernamentais, e as atividades são geralmente orientadas para a administração das relações entre Estados de forma pacífica e o estabelecimento e a manutenção de relações positivas e construtivas entre eles. O objetivo primordial é a manutenção da ordem interestatal, e a atividade diplomática é tipicamente conduzida por atores que têm características particulares como inteligência, conhecimento, prudência, hospitalidade e tato. Já as relações públicas referem-se a atividades destinadas a apoiar uma ação, uma causa, um movimento ou uma instituição, numa função administrativa que ajuda a estabelecer e a manter abertos canais de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre uma organização e o público. Seu objetivo primordial é resolver problemas e questões que surjam com outras organizações. Os profissionais de relações públicas oferecem informação à opinião pública, definem e destacam a forma como as organizações contribuem para o interesse público e lidam com as pressões correntes para a mudança e as tendências emergentes. Tais atividades – destinadas a proteger os interesses da empresa ou do público – podem ser proativas ou reativas em relação às oportunidades e às ameaças que surjam do ambiente. Os profissionais de relações públicas têm o papel de administradores de relações estratégicas, o que inclui desempenhar os papéis de persuasores, educadores, conciliadores ou intermediários.

O contexto organizacional em que a diplomacia corporativa ocorre é o da relação entre empresas e autoridades públicas ou entre empresas em vez daquela entre governos. O desempenho desejado do diplomata corporativo é a busca de vantagens econômicas para as empresas. 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. Embora várias dessas atividades possam ser conduzidas pela atividade diplomática convencional, a diplomacia corporativa combina essas atividades de maneira mais seletiva a fim de criar condições mais favoráveis à realização das atividades da empresa. Ela também apresenta características específicas com respeito ao papel desempenhado pelos atores. O diplomata corporativo pode ser caracterizado como um mediador / empreendedor. Por um lado, ele desempenha a função de mediação entre as partes que possam ganhar com a colaboração. Por outro, ele desempenha a função de empreendedor ao buscar, descobrir, conceber e implementar condições favoráveis para a condução das atividades corporativas. As atividades relacionadas à diplomacia corporativa são de variedade e complexidade significativas. Diplomatas corporativos precisam dominar um amplo conjunto de habilidades e capacidades, que parcialmente se sobrepõem com aquelas comumente desempenhadas por diplomatas, negociadores e profissionais de relações públicas. Essas habilidades e competências – incluindo a coleta e a análise de informação, a realização de recomendações e o estabelecimento e a manutenção de relações com instituições e outras empresas – podem se

relacionar a algumas características pessoais inatas. Porém, algumas podem ser adquiridas por meio de programas de treinamento para que os diplomatas corporativos desenvolvam suas habilidades analíticas e sociais e recebam os recursos e ferramentas adequados. Embora em geral a diplomacia corporativa seja concebida como sinônima de “diplomacia dos negócios”, esta última é geralmente empregada também em referência a atividades conduzidas entre atores econômicos que não as empresas ou que não buscam o interesse de qualquer empresa específica, como as câmaras de comércio (ASQUER, 2012, p. 9-13).

Por que estudar a diplomacia corporativa?

Ordeix-Rigo e Duarte (2009, p. 554-557) apontam que, para que se tenha um olhar mais profundo sobre a diplomacia corporativa, é necessário primeiramente se entenderem as características fundamentais das empresas contemporâneas. Em vez de simplesmente terem uma missão mais estreita de produzir um certo produto ou serviço com o objetivo fundamental de satisfazer as necessidades dos clientes, as empresas incorporaram missões mais amplas, como a gestão de um conjunto de negócios com o objetivo de ampliar seu lucro, num contexto de mudança de um sistema organizacional fechado para um aberto. A habilidade de uma empresa de obter uma licença para operar ao responder às expectativas de inúmeros stakeholders tornou-se uma das mais importantes tarefas para ela, especialmente após escândalos que ameaçaram ruir a confiança em diversas empresas. A legitimidade da empresa contemporânea como uma instituição na sociedade depende de sua habilidade de cumprir as expectativas de um número crescente de atores. A empresa moderna coloca-se o centro de uma rede de interesses e atores interdependentes, cada um contribuindo voluntária ou involuntariamente para o seu desempenho e antecipando benefícios como resultados das atividades das empresas. Ao se conduzirem atividades da diplomacia corporativa, é a empresa quem toma a iniciativa e mobiliza os recursos necessários às ações. 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. Em algumas situações, elas buscam atingir outros benefícios, mas geralmente elas estão mais preocupadas com os ganhos de longo prazo. Assim, a diplomacia corporativa torna-se um meio válido de se ampliarem o poder e a influência sociais das empresas, adicionando uma nova oportunidade de institucionalização para elas. Ao tentarem ser reconhecidas como símbolos de um Estado ou de um certo conjunto de valores no exterior, por exemplo, as empresas também detêm grande poder simbólico. Ao tomarem algumas das funções tradicionais dos Estados – em especial por meio de suas fundações e de iniciativas de responsabilidade social –, elas também estão adquirindo o status de interlocutoras num ambiente não-governamental. Novas dimensões são adicionadas à sua tradicional busca por geração de riqueza, empregos e produtos e serviços de qualidade. Para materializarem seus novos papéis, as empresas ampliam sua participação financeira em outras empresas, criam fundações e organizações, dão apoio a organizações não-governamentais ou criam fundos de ajuda. As ferramentas vão além da comunicação unilateral e incluem processos participativos de formulação de decisão e projetos bidirecionais para o engajamento do público.

Segundo Steger, a diplomacia corporativa aponta para o desenvolvimento de uma perspectiva estratégica e de ferramentas complementares que podem auxiliar as empresas a lidar de forma responsável com um ambiente de negócios fragmentado, volátil e até mesmo hostil. A responsabilidade e a estratégia são interdependentes, de forma que deve haver clareza sobre a forma como a empresa busca seus interesses, antecipa conflitos e entende a necessidade de transparência (STEGGER, 2003, p. XII).

Nesse contexto, os objetivos mais gerais da diplomacia corporativa estão ligados à obtenção de uma licença para

operar, à redução dos riscos de mal-entendidos e à aprovação das empresas pelos governos e cidadãos. As principais variáveis de impacto da diplomacia corporativa podem ser:

1. Familiaridade com a empresa como uma forma de familiaridade com o Estado, em que a companhia e suas operações são vistas como símbolos do Estado e de seus valores;
2. Aceitação da empresa, baseada no reconhecimento de uma semelhança fundamental entre os valores da sociedade e os valores da empresa e na aceitação da empresa como um interlocutor válido sobre questões nacionais e locais;
3. Engajamento com a empresa, pautado no desenvolvimento da atratividade dela como um local para trabalho, um parceiro para os negócios e um membro consciente da comunidade (ORDEIX-RIGO & DUARTE, 2009, p. 556).

Para Ordeix-Rigo & Duarte (2009, p. 558-559), a legitimidade e o poder são os dois elementos centrais que ajudam a explicar a influência de um ator específico. O poder pode ser coercivo – relacionado ao uso dos recursos de força ou violência –, utilitário – baseado na troca de recursos materiais e financeiros – ou simbólico – baseado nos recursos simbólicos, desde símbolos normativos como prestígio e estima até símbolos sociais como aceitação. A legitimidade pode ser entendida como uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade sejam desejáveis, apropriadas ou adequadas em algum sistema de normas, valores e crenças. Legitimidade e poder podem existir independentemente ou combinados para criar autoridade. O trabalho pelo interesse geral é normalmente reconhecido como uma forma válida de se desenvolver autoridade moral. Esse é o porquê de algumas empresas decidirem trabalhar na satisfação das demandas sociais gerais, complementando as tarefas da administração pública e não somente atendendo às demandas do mercado. É fundamental que os valores corporativos sejam compatíveis com essa demanda social e estejam alinhados com os valores sociais. Grandes empresas usam isso como uma forma de se distinguirem de outras empresas. Ao seguirem alguns princípios e valores sociais e expressarem isso, as empresas ampliam sua credibilidade consideravelmente. Por exemplo, empresas decidem parar de trabalhar com fornecedores que não seguem os princípios de direitos humanos ou decidem publicamente se comprometer com a sustentabilidade. Nesses casos, o objetivo da empresa pode não ser somente a aceitação para que desenvolva seus negócios ou a partilha de seus valores em operações transnacionais: elas procuram se tornar interlocutores para endereçar as principais questões globais da atualidade. A diplomacia corporativa pode estar relacionada, assim, à responsabilidade social. Os valores expressos pelas empresas devem coincidir com as ações reais para que haja uma percepção coerente acerca deles. As empresas devem estar cientes de como satisfazem as expectativas que criam, sendo essa uma boa forma de se evitarem crises. Trabalhar com a administração pública pode ser uma forma de tomar conhecimento das expectativas da sociedade.

As empresas também podem considerar o uso da diplomacia corporativa como uma reação à perda de reputação social. Trabalhar pelo interesse público requer que elas encontrem formas efetivas de empoderar o público e promover sua autonomia, o que é uma das estratégias mais efetivas para o desenvolvimento do capital social organizacional. Ao se falar sobre diplomacia corporativa, pode-se também falar sobre um processo de construção de agenda, tendo em vista que as empresas mobilizam a aceitação de partes terceiras com suas fundações ou think tanks com a intenção de se tornarem formadores de opinião em temas específicos que melhor definam a personalidade das empresas e possam dar a elas uma vantagem competitiva ao tentarem influenciar o processo de formulação de decisão. Dessa forma, as empresas não precisam mais confiar necessariamente na capacidade de influenciar a agenda pública ao influenciarem a agenda da mídia por meio de grupos de opinião formalmente organizados. Elas podem ser capazes de mobilizar a agenda formal – o conjunto de questões que os formuladores de decisão aceitaram para sua apreciação

formal – e inserir questões de política pública diretamente na agenda até mesmo sem a necessidade de passar pela agenda da mídia (STEGER, 2003, p. 193-205).

As fundações teóricas para o estudo da diplomacia corporativa

Como indicado acima, a diplomacia corporativa pode se referir à tentativa de se gerir o ambiente de negócios sistemática e profissionalmente a fim de garantir que os negócios se desenvolvam de maneira suave, com uma licença inquestionável para operar e uma interação que leve à adaptação mútua entre as empresas e a sociedade num sentido de co-evolução. Como apontam Wolfgang Amann et al. (2007, p. 34-39), a diplomacia corporativa está fundada especialmente na teoria da legitimidade e na teoria do stakeholder. A legitimidade pode ser definida, segundo os autores, como uma percepção ou uma suposição generalizada de que as ações de uma entidade sejam desejáveis ou adequadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições. As empresas precisam conservar a legitimidade para sobreviver. Elas administram sua legitimidade por três grandes meios:

- 1) A conformação às expectativas sociais;
- 2) A seleção de stakeholders que as apoiem;
- 3) A criação de novas ideias sobre o que seja um comportamento legítimo.

Segundo James Guthrie e Lee D. Parker, a legitimidade funciona como um contrato entre as empresas e a sociedade, em que esta última concede às primeiras o direito à existência, esperando que correspondam às suas expectativas. Tal acordo implícito permite o funcionamento das empresas enquanto usem os recursos de acordo com os objetivos, finalidades e valores da sociedade. Caso a sociedade não se mostre satisfeita, ela pode revogar o contrato e condenar a empresa a desaparecer (GUTHRIE & PARKER, 1989, p. 343-352).

A teoria da legitimidade estratégica sugere que a legitimidade é, em certa medida, controlável pelos gestores, sendo vista como um recurso que as organizações querem obter por meio das atividades corporativas como a comunicação – mesmo se reduzida à manipulação de símbolos – e as iniciativas sociais e ambientais. Já a teoria de legitimidade institucional vê a legitimidade como uma restrição e foca no ambiente cultural no qual as organizações existem e na pressão normativa que esse ambiente exerce sobre elas (AMANN et al., 2007, p. 34-39).

Enquanto a teoria da legitimidade confere grande importância à sociedade, a teoria do *stakeholder* é embasada na noção de que as empresas têm vários interessados. Ela sugere que, além de acionistas, existem outros grupos que são afetados pelas atividades das empresas e, como tal, têm de ser considerados nas decisões dos gestores. A empresa é definida como um sistema de interesses competitivos e cooperativos, que devem ser geridos de forma a garantir a sua sobrevivência e permitir a criação de riqueza (NEVES & DIAS, 2012, p. 23).

A teoria do stakeholder é focada na formulação de decisão e baseada nas seguintes premissas complementares:

- 1) As empresas têm relações com muitos grupos que afetam e são afetados por suas decisões;
- 2) Essas relações afetam os processos e os resultados corporativos;
- 3) Os interesses de todos os stakeholders legítimos têm valor intrínseco, e se assume que nenhum conjunto de interesses domine os outros (AMANN et al., 2007, p. 34-39).

A diplomacia corporativa é necessária para reduzir incompatibilidades entre o comportamento das empresas e as pressões externas. Isso se torna particularmente importante quando se leva em conta que algumas questões – como mudança do clima e direitos humanos, por exemplo – trazem desafios à sociedade. Ademais, a diplomacia corporativa pode se tornar mais importante nas economias emergentes em face do melhor padrão de vida nessas sociedades e da maior conscientização socioambiental em tais locais. Enquanto muitas empresas focam na competição sobre os

atributos do produto e dos serviços e o preço, observa-se a existência de um espaço para melhorias em outros termos. A noção de “pressão externa” não se refere basicamente às tradicionais pressões do mercado em termos de forças competitivas que prevalecem em determinados setores. As pressões externas incluem as ações de governos, mídia e grupos ativistas sociais e ambientais, que, diferentemente de stakeholders tradicionais, podem não ter relações empresariais ou de mercado diretas com a empresa e assim usam outros meios para influenciar a formulação da decisão corporativa. Tais pressões podem ser exercidas diretamente – como por meio de protestos realizados em frente às fábricas ou ataques às plataformas das empresas na internet – ou indiretamente por congressistas, clientes ou mercados de capital, com boicotes e decisões de acionistas (AMANN et al, 2007, p. 34-39).

As estratégias de diplomacia corporativa

Os ambientes de negócios das empresas tornaram-se gradativamente complexos, num momento em que o número de stakeholders aumentou drasticamente, bem como os riscos empresariais e a necessidade de transparência. Informações sobre incidentes envolvendo empresas são disponíveis globalmente de forma mais rápida, particularmente as notícias negativas sobre empresas globais como a Coca-Cola e a Nike. É importante destacar que existe uma variedade de determinantes das atitudes organizacionais em face de tais pressões. Primeiramente, podem-se citar as variáveis contextuais como as culturas nacionais e seus sistemas jurídicos, os quais incluem o nível de regulação de setores específicos. Ademais, a existência de um ou alguns stakeholders dominantes pode fazer diferença. A cultura organizacional representa um determinante crucial: ela pode explicitamente endereçar os valores e as prioridades em relação aos stakeholders e incorporar mecanismos bem sucedidos e experiências de aprendizado do passado, particularmente aquelas que lidam com pressões externas e mudanças. Finalmente, as atitudes organizacionais dependem de características corporativas adicionais, como tamanho, propriedades e declarações financeiras que levem a variados níveis de segurança percebida. Empresas maiores e de alto desempenho podem se ver como mais expostas ao risco causado por pressões externas. Dessa forma, as atitudes organizacionais orientam as reações específicas da empresa às pressões externas, que podem diferir fundamentalmente, mesmo para organizações em campos similares deparando-se com pressões semelhantes (AMANN et al., 2007, p. 38-39).

Para lidar com situações de baixa pressão externa, os diplomatas corporativos podem contar com duas estratégias principais. A primeira – a estratégia do “bom moço” (*nice guy*) – aponta para o uso de métodos mais suaves para lidar com as pressões, sendo mais típica para empresas com uma dependência forte de uma imagem pública positiva. Tais empresas, em geral dos setores de alimentos ou de bens de consumo, são sensíveis à opinião pública e aos consumidores. Para fortalecer a imagem pública, as empresas podem também se envolver ativamente no patrocínio de projetos e iniciativas, tentando evitar conflitos de forma geral. Já as empresas que adotam a estratégia do “bombardeiro invisível” (*stealth bomber*) são tipicamente aquelas que não enfrentam um escrutínio público intenso. Elas atuam de forma mais agressiva – se necessário, por meio da criação de alianças – a fim de lidar com as pressões nos bastidores. Entretanto, tal estratégia pode ser contraproducente, dado o risco de que tais questões ganhem a atenção do público. Para lidar com a alta pressão externa, as empresas podem utilizar outras duas estratégias. A estratégia do “bom cidadão” (*good citizen*) é a que se aplica quando as altas pressões externas coincidem com uma atitude mais branda. Empresas nos setores químico, automotivo, energético e de transporte são exemplos comuns desse grupo. Elas dependem da boa vontade de um amplo conjunto de stakeholders e assim procuram manter uma imagem positiva perante os clientes, as agências reguladoras e os formadores de opinião. Esse tipo de organização aplica uma variedade de instrumentos, como o patrocínio a eventos e pesquisas. O diálogo aberto com partes envolvidas e o aprendizado com experiências passadas permitem a essas empresas melhorar as formas com que lidam com as várias questões e tentam neutralizar a resistência do público. A autorregulação e os acordos voluntários antecipam desenvolvimentos regulatórios e outras formas de controle. Já a estratégia do “lutador solitário” (*lonely*

fighter) revela uma atitude predominantemente agressiva ao lidar com a alta pressão externa. As empresas que adotam tal estratégia confiam em atos agressivos diretos, como processos ou ameaças contra reguladores e outros grupos de pressão. Visando à autodefesa, essas empresas podem até mesmo se retratar como invencíveis ou como “males necessários”. Manter a motivação e a lealdade dos empregados é crucial para sustentar essa imagem. Tais empresas podem ser mais facilmente observadas nos setores de gás e petróleo (STEGER, 2003, p. 89-101).

Considerações finais

Os diplomatas corporativos devem atentar para o fato de que compromissos sólidos de longo prazo são recompensados, ainda que ganhos de curto prazo não sejam atingidos. Em alguns casos, um fator que contribui para o sucesso pode ser abrir mão do controle total das tarefas a fim de se ganharem mais flexibilidade e conhecimento local. Diversas empresas desenvolvem suas operações em torno de parcerias e alianças estratégicas com empresas locais, o que ajuda a minimizar os riscos, precaver-se com relação à volatilidade dos mercados e gerir operações de forma flexível. Colocar operações de negócios internacionais nas mãos de pessoas que entendem melhor as culturas, as línguas, os sistemas jurídicos e as práticas de negócios locais pode ser uma decisão inteligente. Ademais, o diplomata corporativo deve trabalhar para que a empresa seja percebida como uma integradora – que alinha os valores da empresa aos da comunidade e contribui para a criação de empreendimentos e comunidades sustentáveis – do que como uma extratora que entra na comunidade, exige incentivos extravagantes dos governos locais, toma os recursos que deseja e se retira do local se os negócios não atingem o resultado esperado. A “cidadania corporativa” é um componente importante do desenvolvimento responsável, sendo vista em iniciativas como a oferta de bolsas de estudo pelas empresas, o auxílio na construção de escolas e laboratórios em comunidades carentes, a realização de atividades voluntárias, a preocupação com a responsabilidade ambiental e o desenvolvimento de oportunidades econômicas. O diplomata corporativo deve também investir na aquisição de novas habilidades e no aprendizado constante de culturas, línguas e novas tecnologias (ESKEW, 2006, p. 5-6).

Referências bibliográficas

- AMANN, W.; KHAN, S.; SALZMANN, O.; STEGER, U.; IONESCU-SOMERS, A. 2007. Managing external pressures through corporate diplomacy. *Journal of General Management*, v. 33, n. 1, p. 33-49.
- ASQUER, A. 2012. What is Corporate Diplomacy? *Social Science Research Network*. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2009812>. Acesso em: 23 out. 2013.
- ESKEW, M. 2006. Corporate Diplomacy: It's as vital as political diplomacy. *Leadership*, p. 5-6.
- GUTHRIE, J.; PARKER, L. 1989. Corporate social reporting: A rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, v. 19, n. 76, p. 343-352.
- NEVES, M.E.D.; DIAS, A.C.G. 2012. Responsabilidade social corporativa: teorias predominantes na investigação em Contabilidade. *RRCF*, v. 3, n.1, p. 1-33.
- ORDEIX-RIGO, E.; DUARTE, J. 2009. From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence. *American Behavioral Scientist*, n. 53, p. 549-564.
- SANER, R.; YIU, L.; SONDERGAARD. 2000. Business Diplomacy Management: A Core Competency for Global Companies. *Academy of Management Executive*, v. 14, n. 1, p. 80-92.
- STEGER, U. 2003. *Corporate Diplomacy: The Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment*. John Wiley & Sons.
- STRANGE, S. 2000. States, Firms, and Diplomacy. In: FRIEDEN, J. A.; LAXE, D. A. (Ed.), *International Political Economy: Perspectives on Global Power and Wealth*. Psychology Press, p. 60-67.

Resumo

O objetivo do artigo é examinar o conceito de diplomacia corporativa e explorar o arcabouço conceitual para se estudar tal fenômeno na área de Relações Internacionais. Busca-se também explorar as fundações teóricas para o estudo da diplomacia corporativa e desenvolver as principais estratégias que podem ser adotadas pelo diplomata corporativo em face das pressões externas.

Abstract

The aim of this article is to examine the concept of corporate diplomacy and explore the conceptual framework for studying this phenomenon in the field of International Relations. I also intend to explore the theoretical foundations for the study of corporate diplomacy and develop key strategies that can be adopted by corporate diplomats in order to deal with external pressures.

Palavras-chave: diplomacia corporativa; Relações Internacionais; legitimidade

Keywords: corporate diplomacy; international relations; legitimacy

Recebido em 25/10/2013

Aprovado em 02/12/2013