

# A DIPLOMACIA EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA PARA AS ALIANÇAS NAS EMPRESAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS

*José Carlos de Carvalho Filho\**

**SUMÁRIO:** INTRODUÇÃO: 1. O Brasil Diplomático; 1.1 A Prática Diplomática Nacional; 2. A Diplomacia Empresarial; 2.1 Uma ferramenta na expansão comercial nacional; 2.2 O Diplomata Empresarial; 3. As Empresas Transnacionais; 3.1 As Companhias Transnacionais no Brasil; 3.2. O Investidor Nacional; 3.3 A construção de alianças; 4. A Diplomacia Empresarial como ferramenta para as Alianças nas Empresas Transnacionais Brasileiras; Conclusão; Referências.

**RESUMO:** As Empresas Transnacionais estão cada vez mais atuando no desenvolvimento da economia internacional. Ao se identificar e compilar regras de Direito Internacional que regulamentam as negociações internacionais entre estas companhias, verifica-se que a Diplomacia Empresarial constitui uma prática que contribui para a expansão das grandes firmas brasileiras no mercado mundial. Trata-se, portanto, de conhecer as formas e papéis da Diplomacia Empresarial nas agendas das Empresas Transnacionais. Nesse contexto, a pesquisa visa analisar as formas da Diplomacia Empresarial no Brasil e seu papel na atuação nas Empresas Transnacionais brasileiras.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresas transnacionais. direito internacional. diplomacia empresarial. agendas.

**ABSTRACT:** Transnational Companies are increasingly active in developing international economy. By identifying and compiling rules of International Law that governs international negotiations among these corporations, it appears that the practice of Business Diplomacy contributes for the expansion of Brazilian Transnational Companies on the world market. It is, therefore, to know the ways and the roles of Business Diplomacy on the agendas of Transnational Companies. In this context, the research aims to examine ways of Business Diplomacy in Brazil and its role in the operation of Brazilian Transnational Companies.

**KEYWORDS:** Transnational companies. international law. business diplomacy. agendas.

## INTRODUÇÃO

O presente estudo analisará de que forma a Diplomacia Empresarial beneficia a expansão das Transnacionais Brasileiras, ao atuarem no cenário internacional, e promoverem a política externa nacional. Para esse fim, o projeto compilará regras de Direito Internacional que regulamentem as negociações internacionais e discorrerá sobre os pontos que devam ser respeitados pelo Diplomata Empresarial no desempenho de sua função sem prejudicar a imagem do País e, também, de sua empresa.

Essa temática ocorre em um momento importante para as relações internacionais do Brasil, pois o País está cada vez mais atuante no cenário mundial, principalmente no viés econômico. O resultado da pesquisa possibilitará a demonstração dos caminhos que as Transnacionais Brasileiras estão utilizando para atingir seus objetivos expansionistas – a partir da Diplomacia Empresarial - bem como o papel destes em suas negociações e na política externa.

O Brasil vivencia uma realidade econômica especial e favorável para a expansão das Empresas Transnacionais brasileiras para outros territórios. Em um primeiro momento, será feita a apresentação do que se trata a Diplomacia Empresarial e como ela é exercida dentro das companhias nacionais. Haverá o reconhecimento da prática deste direito diplomático não somente exclusivo aos agentes investidos no cargo, mas também como meio de evolução da atuação diplomática tradicional.

---

\* Pesquisador e Advogado. Mestrando em Direito Internacional pela Universidade Católica de Santos UNISANTOS. Especialista em Direito Civil e Processual Civil pela UNESP. jcfilholaw@hotmail.com.

Num segundo instante, considerará o papel da Diplomacia Empresarial no processo de expansão das Empresas Transnacionais brasileiras e como estas têm se beneficiado dos frutos de anos de reestruturação econômica nacional.

## 1. O BRASIL DIPLOMÁTICO

O Brasil, desde sua independência, utiliza-se de vias diplomáticas para se apresentar em face aos demais Estados Internacionais em diálogos que versem sobre interesses territoriais, econômicos e protecionistas. Por mais de um século, a política diplomática nacional foi exercida por uma elite que discutiu as delimitações do espaço geográfico regional e a construção de laços comerciais internacionais. Nos dias atuais, empresta-se às missões de manutenção da paz em países como o Haiti, e em Angola, Moçambique, Timor Leste<sup>1</sup> e Honduras.

O País é mundialmente conhecido por sua capacidade de utilizar desta ferramenta como forma de promoção da política externa nacional, ainda mais num momento em que as fronteiras perdem seu contexto territorial e, acentua-se, à necessidade de aprimorar o processo de cooperação ante os diversos Estados.

Os ganhos diplomáticos resultam de anos de ações pelos representantes do Estado em suas relações internacionais; Alexandre de Gusmão, nascido em Santos, representante diplomático do Brasil na corte de Dom João VI, no século XVII, e José Maria da Silva Paranhos Júnior, o Barão de Rio Branco<sup>2</sup>, nos séculos XIX e XX, foram alguns dos expoentes que lapidaram a figura do Brasil, sentando as bases da diplomacia brasileira.

O exercício do Direito Diplomático e o Direito Consular, frutos em grande medida do costume internacional, foram por anos regulados por seu uso. Após inúmeras convenções realizadas pela Comissão de Direitos Internacionais da ONU consolidaram-se, a sua prática, nas respectivas Convenção de Viena de 1961 (Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas) e Convenção de Viena de 1963 (Convenção de Viena sobre Relações Consulares), ambas com ênfase para os Estados, provocando efeitos diretos sobre os seus poderes<sup>3</sup>. A primeira entrou em vigor no Brasil em 24 de abril de 1965, a partir do Decreto n.º 56.435, e a segunda, aprovada pelo n.º 61.078, de 26 de julho de 1967, passou a vigorar em 10 de junho de 1967.

### 1.1 A prática Diplomática Nacional

Há alguns anos, o Brasil participa ativamente das agendas internacionais enaltecendo o seu *status* de país articulador e mediador na diplomacia bilateral e multilateral<sup>4</sup>. A constância de encontros entre os Estados onde as ações de um afetam os

---

<sup>1</sup> AMORIM, Celso. A diplomacia multilateral do Brasil: um tributo a Rui Barbosa. Palestra do Ministro das Relações Exteriores, Embaixador Celso Amorim, por ocasião da “II Conferência Nacional de Política Externa e Política Internacional – O Brasil e o Mundo que vem aí” Rio de Janeiro, Palácio Itamaraty, 5 de novembro de 2007. Fundação Alexandre de Gusmão Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais Brasília, 2007, p. 10.

<sup>2</sup> FILHO, Synésio Sampaio Goes. Fronteiras: o estilo negociador do Barão do Rio Branco como paradigma da política exterior do Brasil. P. 111. Rio Branco, a América do Sul e a modernização do Brasil. Organizadores: Carlos Henrique Cardim, João Almino. Rio de Janeiro: EMC. 2002.

<sup>3</sup> LESSA, Eduardo Maragna Guimarães. Direito diplomático. *Rev. bras. polít. int.* [online]. 2003, vol.46, n.2, pp. 180-183. ISSN 0034-7329.

<sup>4</sup> A diplomacia bilateral é aquela em que se colocam frente a frente dois sujeitos de direito internacional e serão reguladas pelos usos e costumes, em particular, pela importante codificação parcial constantes na Convenção de Viena sobre o Direito dos Tratados de 1969 e a diplomacia multilateral serão outros tipos de fontes, sobretudo aquelas descritas pelas organizações intergovernamentais para onde muitas das negociações são

demais, fez-se, da busca por consensos, um fator fundamental para a manutenção das relações amistosas entre países e seus chefes de governo. Temáticas políticas, religiosas, econômicas, territoriais, militares, humanísticas, ecológicas e tecnológicas são temáticas que ocupam as articulações dos Estados e, ocorrem, de acordo com o momento do país, eximindo-se de ser apenas uma pauta exclusivamente interna.

Desse momento em diante, o mundo contemporâneo criaria uma nova política focada no liberalismo com a prática da diplomacia multilateral. Este multilateralismo refere-se à inserção do Brasil na economia mundial tocando em terrenos não apenas comerciais. Os antigos acordos bilaterais dão lugar à enormidade quantitativa de atos multilaterais que buscam aplicar um conjunto uniforme de regras institucionais com acesso a mercados, não-discriminação e solução de controvérsias, matérias complexas e tematicamente diversas<sup>5</sup>.

O governo brasileiro, ao verificar as mudanças no cenário econômico, reajusta-se em suas práticas diplomáticas, ao reestruturar os objetivos das missões de caráter empresarial contando, cada vez mais, com o apoio de instrumentos precisos de modo a assegurar resultados promissores nos contatos entre empresários nacionais e internacionais. Ao constituir parcerias estratégicas, o Brasil amplia os debates sobre temas que são do seu especial interesse possibilitando, também, a aproximação dos Estados internacionais junto a América Latina privilegiando-se da característica de país-chave para a região<sup>6</sup>.

Nas palavras de Guido Soares<sup>7</sup>,

tal campo de atuação da diplomacia nada mais representa do que a expressão particular de fenômenos da política internacional, num relacionamento que coloca face a face os maiores atores da cena internacional, os Estados, enquanto dotados de privilégios e imunidades frente a seus iguais, os outros Estados.

Os intermediadores e interlocutores dos sujeitos de Direito Transnacional<sup>8</sup>, ou seja, os empresários acentuaram suas participações em mesas que abordem o futuro econômico mundial e outros assuntos que repercutam internacionalmente cabendo, a eles, algumas prerrogativas encontradas em diplomatas de carreira, mas no tocante ao direito privado, quando exercem seus papéis dentro dos encontros. A participação de indivíduos não-estatais em negociações conduzidas pelos Estados faz com que a

---

levadas. SOARES, Guido Fernando da Silva. Guido Fernando Silva. Órgãos dos Estados nas Relações Internacionais: formas da diplomacia e as imunidades. Rio de Janeiro: Forense, p.113-114.

<sup>5</sup> ALMEIDA, Paulo Roberto de. O Brasil e a construção da ordem econômica internacional contemporânea. Revista Contexto Internacional (Rio de Janeiro: Instituto de Relações Internacionais da PUC-RJ; vol. 26, nº 1, janeiro-junho 2004, p. 25 e 26.

<sup>6</sup> LESSA, Antônio Carlos. As Relações Brasil-União Européia no contexto da consagração da parceria Estratégica. Exposto no Congresso da Associação Latino Americana de Estudos 2009, Rio de Janeiro, Brazil June 11-14, 2009, p. 9.

<sup>7</sup> SOARES, Guido Fernando Silva. Uma nova forma de relações diplomáticas dos estados: a diplomacia empresarial. Publicação do Observatório de Relações Internacionais da PUC-SP. n.3 – Abril/Junho de 2000.

<sup>8</sup> “Ao mesmo tempo, a premissa básica é que esses atores transnacionais operam dentro do existente sistema internacional (significando interestatal). [...] Assim, embora o sistema internacional esteja muitas vezes sendo identificado em termos de todas as transações que ocorrem através das fronteiras estatais, essa concepção ainda privilegia os estados como a unidade definidora do sistema”. WIGHT, Martin A Política do Poder; Prefácio de Henrique Altemani de Oliveira; Trad. C. Sérgio Duarte (2a. edição) Brasília: Editora Universidade de Brasília, Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2002, p. prefácio XV. Apud BUZAM, Barry & LITTLE, Richard. International System in the World History: remaking the study of International Relations. Oxford, Oxford University Press, 1999, p. 5-6.

diplomacia adquira contornos mais amplos, sofisticados e comprovem a evolução de que se trata o presente estudo.

Recorrendo novamente aos escritos de Guido Soares<sup>9</sup>,

o fato é que um fenômeno novo tem ganhado relevância após a Segunda Guerra Mundial: a emergência de um Estado Empresário ( ou “Estado Comerciante”). Desvestindo-se de privilégios e imunidades que possuem como entes soberanos, os Estados têm agido como se fossem empresários particulares, e, para tanto, têm adotado formas de atuação externa, repetindo nas relações internacionais os fenômenos das descentralização de seus serviços e funções (administração indireta).

Assim, surge como colaborador da tradicional prática diplomática uma nova ferramenta que visa colaborar no estreitamento dos laços comerciais entre os sujeitos de direito privado, em benefício de suas ações comerciais, e os Estados, pelos quais realizam suas atividades, denominada de Diplomacia Empresarial.

## 2. A DIPLOMACIA EMPRESARIAL

Em entrevista realizada com o diplomata Marcos Prado Troyjo, a Diplomacia Empresarial, em suas palavras, é “o direito ao exercício da diplomacia por todo sujeito que busca promover e representar sua empresa, organização internacional, organização não-governamental ou Estado perante outros sujeitos internacionais ou transnacionais em assuntos de viés econômico/comercial.”

Desde a década de 90, as grandes transformações vivenciadas pelo Brasil – abertura comercial, privatizações, controle da inflação, consolidação de uma moeda competitiva (o Real), processos de integração (Mercosul) – permitiram ao país aproximar-se, comercialmente, de outros Estados. Conforme será analisado mais adiante, o País tem utilizado a Diplomacia Empresarial na expansão de negócios em modalidades que abarquem fusões e aquisições, *joint ventures*, incorporações, entre outros mecanismos colaboradores para se consolidar em campos promissores para seus negócios.

A abertura política e a participação do País em diálogos de interesses nacionais e internacionais possibilitaram o nascimento desse novo mediador que, nas linhas de José Calvet de Magalhães<sup>10</sup>, cumprem,

a necessidade de regulamentar juridicamente as funções das missões diplomáticas a uma precisão, no âmbito do Direito Internacional Público, dos vários elementos fundamentais que se decompõe a actividade diplomática. Esses elementos que se acham discriminados no artigo 3<sup>11</sup> da Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas, de 18 de Abril de 1961, são os seguintes: a) representação; b) *protecção*; c) informação; d) promoção; e e) negociação.

<sup>9</sup> SOARES, Guido Fernando Silva. Uma nova forma de relações diplomáticas dos estados: a diplomacia empresarial. Publicação do Observatório de Relações Internacionais da PUC-SP. n.3 – Abril/Junho de 2000, p.1.

<sup>10</sup> MAGALHÃES, José Calvet, Manual Diplomático. Direito Diplomático. Práticas Diplomáticas. 5 Edição. Lisboa: Editorial Bizâncio, 2005, p. 31.

<sup>11</sup> Artigo 3º. Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas.

As funções de uma missão diplomática consistem, entre outras, em:

- a) representar o Estado acreditante perante o Estado acreditado;
- b) proteger no Estado acreditado os interesses do Estado acreditante e se seus nacionais, dentro dos limites permitidos pelo direito internacional;
- c) negociar com o Governo do Estado acreditado;
- d) inteirar-se por todos os meios lícitos das condições existentes e da evolução dos acontecimentos no Estado acreditado e informar a este respeito o Governo do Estado acreditante;
- e) promover relações amistosas e desenvolver as relações econômicas, culturais e científicas entre o Estado acreditante e o Estado acreditado. [Nesse enfoque o pensamento do autor é que vai de encontro].

Com todas as mudanças que o País tem sofrido nos campos econômicos - pelo surgimento das Empresas Transnacionais; no tecnológico - por força do avanço de novas mídias eletrônicas; e logístico - pela dinâmica de se transportar de um ponto a outro do globo em prazos muito curtos, a participação de pessoas preparadas e capacitadas para acompanharem a velocidade dessas transformações faz-se vital para a manutenção dos anseios comerciais de um país que pretende se expandir ainda mais e que já caminha a passos largos para esse objetivo.

## 2.1 Uma ferramenta na expansão comercial nacional

Os Estados já não atendem a todas as expectativas em detrimento às constantes mudanças e a velocidade como essas ocorrem e reconhecem que as empresas transnacionais são as pessoas, no sentido jurídico do termo, capacitadas para lidar com as exigências impostas pelo novo mercado. Todo esse fator exige da Diplomacia Tradicional uma adequação as atuais relações econômicas internacionais de investimentos externos e maior esforço para lidar com a competição entre as empresas.

Nas lições de Guido Soares, a diplomacia tradicional é “o conjunto das relações externas de um Estado, com outros, ou, em termos mais claros, a organização interna dos serviços e funções de um Estado, dirigidos ao seu relacionamento externo.”<sup>12</sup> Assim, as rotas diplomáticas alinham os Estados em frente a outro(s), em suas relações bilaterais ou multilaterais, para dialogarem quanto à importância de interagirem a acompanharem a modernização mundial.

## 2.2 O Diplomata Empresarial

Ao sujeito que exerce a diplomacia empresarial e que a executa estrategicamente é atribuído o título de *Diplomata Empresarial* e, a ele, não lhe será reconhecido os fundamentos de um funcionário público, de acordo com os rituais de investidura no cargo como exige o ordenamento brasileiro, e nem se beneficiam dos privilégios e imunidades que são garantidos aos agentes diplomáticos, mas esses indivíduos são peças fundamentais no direito privado e/ou público, dependendo do caso, na representação dos atores transnacionais em suas investidas internacionais.

Ouvir

Ler foneticamente Mister se faz vislumbrar que a figura desse novo indivíduo representante deverá preencher os requisitos apontados por Magalhães<sup>13</sup> no cumprimento de suas prerrogativas. Ele será a pessoa, agora no entendimento físico, que atuará como ponte entre as relações comerciais com os demais atores internacionais. Assim, um Diplomata Empresarial estará operando em consonância com todos os princípios descritos por Guido Soares.

Como bem salienta Manuel London, em sua obra *Principled Leadership and Business Diplomacy*<sup>14</sup>, a diplomacia é válida quando se pretende lidar com problemas, diversidades, aprimorar o trabalho em grupo, superar resistência a mudanças e adquirir cooperação de outros parceiros. Para tanto, de acordo com o autor, os elementos chaves da Diplomacia Empresarial compreendem:

---

<sup>12</sup> SOARES, Guido Fernando da Silva. Guido Fernando Silva. Órgãos dos Estados nas Relações Internacionais: formas da diplomacia e as imunidades. Rio de Janeiro: Forense, p.4.

<sup>13</sup> MAGALHÃES. op. cit., p. 31.

<sup>14</sup> LONDON, Manuel. Principled leadership and Business Diplomacy: values-based strategies for management development. Quorum Books. Greenwood Publishing Group: London, 1999, p. 13.

- a) valores que sublinham princípios, comportamentos diplomáticos e cultura organizacional, como: ética, integridade e honestidade;
- b) características pessoais das pessoas envolvidas, ou seja, satisfação em colaborar, objetividade, confiança, flexibilidade e paciência, como se analisará mais adiante;
- c) condições situacionais de uma organização onde haverá respeito recíproco no exercício da diplomacia para os interesses de ambos;
- d) estratégias diplomáticas para se alcançar os objetivos, sendo, essas estratégias, exercidas pela liderança e pró-atividade;
- e) resolver a situação em questão preparando o cenário para futuros impasses, desse modo, ao se chegar a um consenso os diplomatas empresariais terão reforçado os seus ganhos e diminuído suas perdas sendo que em futuros desentendimentos estarão mais preparados para lidarem um com os outros.

Tendo em vista a chegada do século XXI e a rápida evolução dos meios mercantis, por conta de transações contratuais *onlines*, destinou-se à Diplomacia Empresarial, papel fundamental para se acompanhar as exigências do mercado. Cabe agora aos sujeitos escolhidos para exercer tais prerrogativas, identificar, explorar e tomar decisões a respeito das oportunidades que surjam no comércio internacional atendendo expectativas das Empresas Transnacionais e possibilitando o enriquecimento e progresso dos Estados.

### 3. AS EMPRESAS TRANSNACIONAIS

Cretella Neto<sup>15</sup> utiliza-se de dados históricos para demonstrar a origem das Companhias Transnacionais no mundo apontando as primeiras, já no século XVI, a partir das Companhias das Índias Inglesas. Estas formas primitivas de empresas globais realizavam negociações com mercadores do Oceano Índico explorando mercados e produtos para os seus comércios; por intermédio das empresas de navegação, novos continentes também eram descobertos e colonizados - alguns formavam colônias de exploração (América Latina) e, outros, colônias de povoamento (Estados Unidos e Canadá).

Para Gonçalves<sup>16</sup>, a constituição atual, como as conhecemos,

têm suas raízes na primeira fase da internacionalização do capital dos anos 70 do século XIX – a chamada expansão imperialista –, na qual o capital financeiro desempenhou um papel importante, bem entendido por autores marxistas e não-marxistas nos seus aspectos econômicos e não-econômicos. Na realidade, pode-se afirmar que a ETN surge no início da fase de predominância dos interesses do “grand” capital nos anos 90 do século passado.

Uma das definições mais aceitas, para se entender o conceito de Companhias Transnacionais, no contexto moderno, é dado pela UNCTAD<sup>17</sup> (Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento):

<sup>15</sup> NETTO, José Cretella. Empresa transnacional e direito internacional: exame do tema à luz da globalização. Rio de Janeiro: Renovar, 2006, p.20 apud UNCTDA 2002 Report., p.2.

<sup>16</sup> GONÇALVES, Reinaldo. Empresas Transnacionais e Internacionalização da produção. Petrópolis: Vozes Ltda., 1992, p. 31.

<sup>17</sup> Transnational Corporations Statistics. Disponível em: <<http://www.unctad.org/templates/Page.asp?inItemID=3159&lang=1>>; Acesso em: 5 maio 2010.

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 (tradução livre).

### 3.1 As Companhias Transnacionais no Brasil.

Das incursões européias, por suas colônias, é que se construiu, por volta de 1532, na Vila de São Vicente (atual cidade de Santos-SP), o Engenho São Jorge dos Erasmus<sup>18</sup>, que, para os historiadores, é considerada a primeira espécie de Empresa Transnacional a se instituir no país. Entretanto, no Brasil, a presença destas grandes firmas, nos moldes capitalistas, ainda é recente se comparada a outros países. Algumas surgiram logo no começo do século XIX, contratadas pelo governo Federal, para colaborar em projetos de crescimento econômico do país, e, somente na metade do século, é que realmente consolidaram suas chegadas.

As companhias transnacionais, em todo o mundo, só tiveram seu *boom* expansionista após o término da Segunda Grande Guerra Mundial e de forma gradativa. Os governos, onde sediavam as matrizes, temiam pela possibilidade de ocorrência de novos conflitos e toda a economia mundial ainda buscava sua estabilização em decorrência aos impactos de crises como a “Grande Depressão de 1929”.

Com o desfecho da Guerra Fria, a confiança dos empresários renovou-se e o mercado, então, não encontrava limitações e sim oportunidades. Os Diplomatas Empresariais daquela época, conscientes que os principais países industrializados estavam devastados pelas seguidas guerras, recorreram a novos mercados, como o Brasil, como opções atrativas para os futuros investimentos.

O Brasil inaugurava o seu processo de desenvolvimento econômico num período em que os governos também careciam de investimentos estrangeiros para concretizar suas políticas desenvolvimentistas. O País não dispunha de tecnologia e empresas que viabilizassem seus projetos, mas soube como se organizar de forma a atraí-las e possibilitar seu crescimento industrial, como bem saliente Paulo Nogueira Batista<sup>19</sup>,

o Brasil lançou mão, largamente, da proteção tarifária e não tarifária na sua política de industrialização pela substituição de importações. Desta forma, incentivou o investidor estrangeiro a pular o *muro tarifário* e produzir aqui o que antes exportava diretamente para o Brasil. Passou a adotar, em seguida, política para atrair o capital estrangeiro, não só no que concerne à produção em nosso território, mas também para exportação. Assim o Brasil constituiu-se, no mundo, em um dos países mais abertos ao investimento direto estrangeiro, como eloqüentemente atestado por sua importância no percentual do PIB nacional.

### 3.2 O Investidor Nacional

---

<sup>18</sup> História: Ruínas Engenho São Jorge dos Erasmus. USP. Disponível em: <<http://www.usp.br/prc/engenho/index.html>>. Acesso realizado em 20 de Outubro de 2010.

<sup>19</sup> BATISTA, Paulo Nogueira. O Mercosul e os interesses do Brasil. *Estud. av.* [online]. 1994, vol.8, n.21, pp. 79-95. ISSN 0103-4014.

As subsidiárias e filiais são pedaços do território nacional em outros locais e o contexto cultural que se espera é quanto ao comprometimento do investidor nacional. Enaltecer a qualidade dos brasileiros por serem povos flexíveis, comunicativos e miscigenados contribui para que também se tornem agressivos na selva econômica internacional formando empresários globais com uma nova postura.

Os países vizinhos, Argentina, Paraguai, Uruguai, Chile, Bolívia, Equador, Venezuela, são os primeiros territórios pelos quais as empresas transnacionais brasileiras optam para suas investidas antes de se arrisquem em regiões mais longínquas. A proximidade física e cultural confere maior garantia em caso de imprevistos e, as maiores empresas transnacionais do país, recorreram a estes países antes de disputarem mercados europeus, americanos e asiáticos como forma de se prepararem. O grupo JBS S.A é um desses exemplos de sucesso.

No ano de 2005, a empresa FRIBOI lançou seu processo de internacionalização com a modificação de seu nome para JBS S.A ao realizar sua primeira investida, além das fronteiras nacionais. Em terras argentinas adquiriu a empresa Argentina Swift Armour S.A – a maior produtora e exportadora de carnes bovinas da Argentina. Em 2006, ainda em terreno vizinho, adquiriu mais duas unidades, a Venado Tuerto e a Pontevedra, e, em 2007, as empresas Berazategui e Colonia Caroya elevando ainda mais sua capacidade de abate diária. No mesmo ano, sentindo-se mais confiante, arriscaram a aquisição da empresa Swift Food Company, nos Estados Unidos, renomeando-a de JBS USA tornando, a partir desse momento, a maior empresa americana com sede no Brasil<sup>20</sup> e uma das empresas mais transnacionalizadas do país<sup>21</sup>.

O estilo de negociação dos empresários brasileiros tem surpreendido o mundo corporativo internacional pela peculiaridade na agressividade, agilidade e ambição em realizar seus negócios. Exemplos de empresários como Jorge Paulo Lemann, Carlos Alberto Sicupira e Marcel Telles, donos da AB-Inbev e controladores do fundo de *private equity*<sup>22</sup> 3G refletem esse *status*.

Não apenas por terem realizado um trabalho espetacular na fusão entre as maiores cervejarias do mundo – a brasileira AMBEV, a belga INTERBREW e a estadunidense Anheuser-Busch – em 2008, o trio de empresários adquiriu uma grande participação na CSX, empresa americana do setor ferroviário, além de ativos da Coca-Cola e da Kraft Foods. Recentemente, a gestora fechou a compra da segunda maior rede de *fast foods* dos Estados Unidos (Burger King) em 4 bilhões de dólares<sup>23</sup>.

### 3.3 A construção de alianças.

---

<sup>20</sup> Artigo Revista Exame: A incrível aventura global do Friboi. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0953/negocios/incrivel-aventura-global-friboi-502270.html?page=1>>. Acesso em: 17 set. 2010.

<sup>21</sup> Ranking das Transnacionais Brasileiras. Fundação Dom Cabral 2010, p. 8.

<sup>22</sup> De acordo com a Associação Brasileira de *Private Equity* “o termo relacionado ao tipo de capital empregado nos fundos de PE, que em sua maioria são constituídos em acordos contratuais privados entre investidores e gestores, não sendo oferecidos abertamente no mercado e sim através de colocação privada; além disso, empresas tipicamente receptoras desse tipo de investimento ainda não estão no estágio de acesso ao mercado público de capitais, ou seja, não são de capital aberto, tendo composição acionária normalmente em estrutura fechada.” Fundos de *Private Equity* ou Fundos de Ativos Privados. Disponível em: <[http://www.acionista.com.br/mercado/venture\\_capital.htm](http://www.acionista.com.br/mercado/venture_capital.htm)>. Acesso em: 17 de set. 2010.

<sup>23</sup> Negócios. Burger King é vendido a fundo brasileiro por US\$ 4 bi. Revista Veja. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/burguer-king-e-vendido-a-fundo-brasileiro-por-us-4-bi>>. Acesso em: 2 set. 2010.



Mesmo preparadas e mais confiantes para desbravarem outros Estados, ainda sim riscos em projetos em outros países sempre existem. O Grupo JBS precisou enfrentar um dos problemas mais comuns de uma empresa estrangeira em terras nacionais: a desconfiança da população local.

Deste modo, as empresas transnacionais, recorrem à formação de alianças com outras empresas não só para se protegerem quanto a impasses, mas também para diversificarem suas produções como garantia em caso de crises no setor. Fusões e aquisições (F&A), da formação de *joint-ventures*<sup>24</sup>, incorporações, ou mesmo o desmembramento em Holdings ou Franquias surgem como opções para permitir a expansão a novos mercados e territórios. Essas ferramentas-chaves asseguram a sobrevivência das transnacionais no mercado externo.

Apenas ressaltando que, mesmo pelo fato de adquirirem outros nomes e funções, não deixam de lado o propósito inicial: a lucratividade. Ao invés de instalar um novo pólo industrial a aquisição do que já existente é um dos melhores meios de interagir com o novo mercado.

#### **4. A DIPLOMACIA EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA PARA AS ALIANÇAS NAS EMPRESAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS**

O Brasil, após colocar em prática políticas de fusões (F&A), elevou ainda mais o seu potencial competitivo. Atualmente, outras grandes fusões são realizadas por empresas 100% nacional e obtendo destaque diante outras transnacionais internacionais já tradicionais do mercado como o caso dos bancos Itaú e Unibanco que, em 2009, formaram a Itaú-Unibanco Holding S.A.<sup>25</sup>.

De acordo com a revista *Fortune*<sup>26</sup> a fusão entre ambos os bancos elevou a empresa ao 149º lugar entre as maiores companhias do mundo e em 13º lugar entre as que mais cresceram em receita com US\$ 50.216 milhões. Seguida a ela têm-se o Banco do Brasil a 4º maior empresa do país e como a 174º lugar entre as empresas mundiais com receita de US\$ 43.984 milhões; a Companhia Vale do Rio Doce que ao adquirir a INCO formaram a 5ª maior economia do país e figura no ranking em 205º lugar com uma receita de US\$ 37.426 milhões e a Metalúrgica Gerdau – 6º lugar no país – que adquiriu a Chaparral Steel Company em 2007 e hoje está em 400º lugar e uma receita de US\$ 22.860 milhões.

---

<sup>24</sup> É uma associação de capitais com o propósito de obter determinado resultado almejado pelas empresas a partir da união entre elas, não importando a forma jurídica adotada para concretizar a operação. Direito do Comércio Internacional: aspectos fundamentais. Antônio Carlos Rodrigues do Amaral (coordenador). São Paulo: Aduaneiras, 2004, p. 263.

<sup>25</sup> No dia 3 de novembro de 2008, Itaú e Unibanco assinaram contrato de associação para a unificação das operações financeiras dos dois bancos. Foi o início formal da construção de um dos maiores conglomerados do Hemisfério Sul, com valor de mercado que o situa entre as 20 maiores instituições financeiras do mundo. Trata-se de uma instituição financeira com plena capacidade de participar do novo cenário competitivo global. O resultado dessa associação é um banco de capital nacional, com o compromisso, a solidez, a vocação e a capacidade econômica para se transformar num parceiro vital para o desenvolvimento das empresas brasileiras, aqui e no exterior. Com forte presença internacional - já cobrindo com suas operações de banco comercial todos os países do Mercosul -, a instituição terá a agilidade necessária para aumentar a presença do Brasil no cenário internacional. Informações disponíveis no site: <<http://ww13.itaubr.com.br/portalri/index.aspx?idioma=port&AspxAutoDetectCookieSupport=1>>.

<sup>26</sup> Edição Julho de 2009 FORTUNE. GLOBAL 500. Disponível em <<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/performers/companies/fastgrowrevs/>>. Acesso em: 30 de jul. 2010.

O relatório elaborado pela área de *Corporate Finance*<sup>27</sup>, da empresa Pricewaterhouse Coopers, em abril de 2010, já destacava esse fenômeno de união das transnacionais brasileiras onde,

a participação do capital nacional se manteve representativa em 65% das transações de compra de participação (controladora ou minoritária). Em números absolutos, o capital nacional esteve presente em 126 transações em 2010. No mesmo período em 2009 esteve presente em 81 transações.

[...]

a expansão do número de negócios liderados pelos grupos nacionais (81 negócios para 126, com crescimento de 55%) é significativamente superior ao aumento do volume envolvendo capital estrangeiro (de 57 para 69 transações e crescimento de 21%).

O papel do Diplomata Empresarial será ainda maior nos diálogos, planejamentos, segurança de retorno, viabilidade logística, impostos pontos esses que devam ser pesados e analisados antes que qualquer passo seja tomado. Todas essas características que envolvem a utilização da Diplomacia Empresarial devem objetivar um ambiente favorável onde cada uma das partes envolvidas, na negociação comercial, se fará preparada para encarar novas idéias e opiniões, salientando as características do por que denominá-los de diplomatas empresariais compartilhando dos aprendizados proporcionados pelos êxitos e insucessos dos atos realizados ao longo da execução dessa prática.

## CONCLUSÃO

O Brasil atinge sua melhor fase no que diz respeito às pretensões comerciais internacionais. O país passou por momentos conturbados de sua economia, mas nunca perdeu o foco no que se referia à consolidação de uma marca genuinamente brasileira no mercado externo. As questões econômicas que antes sempre impuseram barreiras para fixação de novos acordos comerciais e as dificuldades para competir num mercado cada vez mais exigente e concorrido, comprometiam os seus objetivos.

Com a globalização, o Brasil soube se beneficiar de diversas maneiras ao impulsionar novos projetos econômicos. Aproveitando de todo essas novas oportunidades que o Brasil tem alcançado na exploração da economia internacional, a diplomacia empresarial será parte da evolução da política externar nacional, pois incentivará novos planejamentos na prática da militância nas relações entre empresários brasileiros e internacionais e bom desempenho das missões diplomáticas.

Pode-se dizer que a Diplomacia Empresarial é a ferramenta ideal para que o governo concretize seus projetos externos com mais profissionalismo. Um diplomata empresarial será mais que um empreendedor ou empresário disposto a ampliar sua empresa a territórios nacionais ou estrangeiros, ele será um colaborador para que todo o investimento produza um resultado ótimo no jogo econômico.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Roberto de. **O Brasil e a construção da ordem econômica internacional contemporânea**. Revista Contexto Internacional (Rio de Janeiro: Instituto de Relações Internacionais da PUC-RJ; vol. 26, nº 1, janeiro-junho 2004.

---

<sup>27</sup> Fusões e Aquisições no Brasil Abril de 2010. Relatório elaborado pela área de Corporate Finance da PricewaterhouseCoopers.

- AMARAL, Antônio Carlos Rodrigues do. **Direito do Comércio Internacional: aspectos fundamentais.** (coordenador). São Paulo: Aduaneiras, 2004.
- AMORIM, Celso. **A diplomacia multilateral do Brasil: um tributo a Rui Barbosa.** Palestra do Ministro das Relações Exteriores, Embaixador Celso Amorim, por ocasião da “II Conferência Nacional de Política Externa e Política Internacional – O Brasil e o Mundo que vem aí” Rio de Janeiro, Palácio Itamaraty, 5 de novembro de 2007. Fundação Alexandre de Gusmão Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais, Brasília, 2007.
- BATISTA, Paulo Nogueira. **O Mercosul e os interesses do Brasil.** *Estud. av.* [online]. 1994, vol.8, n.21, pp. 79-95. ISSN 0103-4014.
- FILHO, Synésio Sampaio Goes. **Fronteiras: o estilo negociador do Barão do Rio Branco como paradigma da política exterior do Brasil.** Rio Branco, a América do Sul e a modernização do Brasil. Organizadores: Carlos Henrique Cardim, João Almino. Rio de Janeiro: EMC. 2002.
- GONÇALVES, Reinaldo. **Empresas Transnacionais e Internacionalização da produção.** Petrópolis: Vozes Ltda., 1992.
- LESSA, Eduardo Maragna Guimarães. **Direito diplomático.** *Rev. bras. polít. int.* [online]. 2003, vol.46, n.2, pp. 180-183. ISSN 0034-7329.
- LESSA, Antônio Carlos. **As Relações Brasil-União Européia no contexto da consagração da parceria Estratégica.** Exposto no Congresso da Associação Latino Americana de Estudos 2009, Rio de Janeiro, Brazil June 11-14, 2009.
- LONDON, Manuel. **Principled leadership and Business Diplomacy: values-based strategies for management development.** Quorum Books. Greenwood Publishing Group: London, 1999.
- MAGALHÃES, José Calvet, **Manual Diplomático.** Direito Diplomático. Práticas Diplomáticas. 5 Edição. Lisboa: Editorial Bizâncio, 2005.
- NETO, José Cretella. **Empresa transnacional e direito internacional: exame do tema à luz da globalização.** Rio de Janeiro: Renovar, 2006.
- SOARES, Guido Fernando da Silva. Guido Fernando Silva. **Órgãos dos Estados nas Relações Internacionais: formas da diplomacia e as imunidades.** Rio de Janeiro: Forense.
- \_\_\_\_\_. **Uma nova forma de relações diplomáticas dos estados: a diplomacia empresarial.** Publicação do Observatório de Relações Internacionais da PUC-SP. n.3 – Abril/Junho de 2000.
- TROYJO, Marcos Prado. **Manifesto da Diplomacia Empresarial e outros escritos.** São Paulo: Lex Editora, 2005.
- WIGHT, Martin. **A Política do Poder;** Prefácio de Henrique Altemani de Oliveira; Trad. C. Sérgio Duarte (2a. edição) Brasília: Editora Universidade de Brasília, Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2002, p. prefácio XV. Apud BUZAM, Barry & LITTLE, Richard. *International System in the World History: remaking the study of International Relations.* Oxford, Oxford University Press, 1999.

Transnational Corporations Statistics. Disponível em:  
<<http://www.unctad.org/templates/Page.asp?intItemID=3159&lang=1>>; Acesso em: 5 maio de 2010.

História: Ruínas Engenho São Jorge dos Erasmus. USP. Disponível em:  
<<http://www.usp.br/prc/engenho/index.html>>. Acesso em: 20 de out. 2010.

Artigo Revista Exame: **A incrível aventura global do Friboi**. Disponível em:<<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0953/negocios/incrivel-aventura-global-friboi-502270.html?page=1>>. Acesso em: 17 de set 2010.

**Ranking das Transnacionais Brasileiras**. Fundação Dom Cabral 2010.

Fundos de *Private Equity* ou Fundos de Ativos Privados. Disponível em:<  
[http://www.acionista.com.br/mercado/venture\\_capital.htm](http://www.acionista.com.br/mercado/venture_capital.htm)>. Acesso em 17 set. 2010.

Negócios. Veja. Disponível em: < <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/burguer-king-e-vendido-a-fundo-brasileiro-por-us-4-bi> >. Acesso em 02 de Setembro de 2010.

FORTUNE. GLOBAL 500. Edição Julho de 2009. Disponível em  
<[http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/performers/companies/fastgr](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/performers/companies/fastgrowers/)  
owrevs/>. Acesso em: 30 jul. 2010.