

CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Indaiara Letícia de Andrade

**A DIPLOMACIA CORPORATIVA DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS E SUA
RELAÇÃO COM A DIMENSÃO SOCIEDADE NO MODELO DE SARFATI (2007):
UM ESTUDO DE CASO DA BP NA INDONÉSIA E MONSANTO NO BRASIL**

Santa Cruz do Sul

2016

Indaiara Letícia de Andrade

**A DIPLOMACIA CORPORATIVA DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS E SUA
RELAÇÃO COM A DIMENSÃO SOCIEDADE NO MODELO DE SARFATI (2007):
UM ESTUDO DE CASO DA BP NA INDONÉSIA E MONSANTO NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Relações Internacionais da Universidade de Santa Cruz do Sul para obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Bruno Mendelski de Souza

Santa Cruz do Sul

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e a oportunidade de constante aprendizado. A família por ser fundamental na minha vida e estar presente em todos os momentos. Ao meu querido, Marcelo, pela compreensão, incentivo e apoio em todas as horas. A todos os professores que me instruíram, em especial, aos professores Bruno Mendelski de Souza e Mariana Dalalana Corbellini pela ajuda e suporte. E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte de minha formação.

RESUMO

O modelo de Diplomacia Corporativa de Sarfati (2007) traz diversos conceitos para a compreensão do tema, os quais vem a ser relevantes para a atuação das Empresas Multinacionais, uma vez que estas possuem condicionantes externos importantes para a condução de seus negócios. Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho foi identificar as ações de Diplomacia Corporativa de duas Empresas Multinacionais, BP e Monsanto, para assim, responder o problema de pesquisa, que questiona como acontece a atuação da Diplomacia Corporativa quando se trata da atuação das empresas BP Indonésia e Monsanto Brasil, perante a Dimensão Sociedade descrita no modelo de Sarfati (2007). Torna-se relevante, em um primeiro momento, discutir os conceitos da obra de Sarfati (2007) com o dos demais autores, em uma tentativa de compreender a importância do exercício da Diplomacia Corporativa, bem como do profissional desta área. Considera-se que as empresas BP e Monsanto, devido a seus ramos de atuação, possuem forte influência perante a Dimensão Sociedade, portanto, destacam-se as atividades, estrutura e ações de Diplomacia Corporativa de ambas, bem como a relação dessas empresas em cada dimensão da Política Externa Corporativa. A fim de entender a importância das ações executadas por meio da Diplomacia Corporativa voltada à relação com a Dimensão Sociedade, faz-se um estudo de caso da BP na Indonésia e da Monsanto no Brasil, a pesquisa se fundamenta na análise bibliográfica e documental, e utiliza-se do método analítico. A partir disso, é possível constatar que ambas as empresas utilizam abordagens diplomáticas voltadas à Dimensão Sociedade, sobretudo em relação ao discurso de responsabilidade social e ambiental. No caso da BP na Indonésia, a Diplomacia Corporativa acontece através de uma abordagem para o desenvolvimento sustentável da região, e é executada por meio de projetos destinados à saúde, educação e meio ambiente. Quando se trata da empresa Monsanto no Brasil, percebe-se que o discurso utilizado é o de insegurança alimentar e continuidade das práticas agrícolas, a diplomacia ocorre a partir da execução de projetos sociais e ambientais voltados para a cultura, educação e práticas socioambientais.

Palavras-chave: Diplomacia Corporativa; Dimensão Sociedade; Política Externa Corporativa; Empresas Multinacionais; BP Indonésia; Monsanto Brasil.

ABSTRACT

The Corporate Diplomacy's model of Sarfati (2007) approaches several concepts to the comprehension of the subject, which are relevant to the performance of Multinational Companies, since these have important external conditions to conduct of their business. Focusing on it, the objective of this research was to identify the Corporate Diplomacy actions of two Multinational Companies, BP and Monsanto, in this way, to answer the research problem, that questions how works Corporate Diplomacy actuation when it comes to the performance of BP Indonesia and Monsanto Brasil facing Society Dimension described in Sarfati's model (2007). At first, it is important to discuss the concepts of Sarfati's composition (2007) with other authors' concepts, in an attempt to understand the importance of exercising Corporate Diplomacy, as well as the notability of the professional of this area. BP and Monsanto, due to their fields of activity, are considered to have a strong influence on the Society Dimension, therefore, the activities, structure and actions of Corporate Diplomacy of both are featured, as well as the relationship of these companies in each dimension of the Corporate External Policy. In order to understand the importance of actions carried out through Corporate Diplomacy focused on the relationship with the Society Dimension, a case study of BP in Indonesia and Monsanto in Brazil is carried out, the research is based on the bibliographical and documentary analysis, along with the analytical method. From this, it can be seen that both companies use diplomatic approaches to the Society Dimension, especially in relation to the discourse of social and environmental responsibility. In the case of BP in Indonesia, Corporate Diplomacy is developed through an approach to reach sustainable development in the region, and it is implemented through projects for health, education and environment. When it comes to Monsanto in Brazil, it is notable that the discourse used is food insecurity and continuity of agricultural practices, diplomacy occurs from the execution of social and environmental projects geared to culture, education and socio-environmental practices.

Keywords: Corporate Diplomacy; Society Dimension; Corporate External Policy; Multinational Companies; BP Indonesia; Monsanto Brazil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Segmentos operacionais da empresa BP | 37 |
| Figura 2 – Mapa da Indonésia | 46 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|-----------|--|
| BSR | <i>Business for Social Responsibility</i> |
| BA | Bahia |
| CETEP-RMS | Centro Territorial de Educação da Região Metropolitana de Salvador |
| CTEM | Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática |
| FAMATO | Federação da Agricultura de Pecuária de Mato Grosso |
| FAP-MS | Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso |
| FIEB | Federação das Indústrias do Estado da Bahia |
| GNL | Gás Natural Liquefeito |
| IFF | Instituto de Fábrica de Florestas |
| MA | Maranhão |
| MG | Minas Gerais |
| MT | Mato Grosso |
| OING | Organização Internacional não Governamental |
| OMS | Organização Mundial da Saúde |
| ONG | Organização não Governamental |
| PE | Pernambuco |
| PEC | Política Externa Corporativa |
| PI | Piauí |
| PNUD | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento |
| PR | Paraná |
| RS | Rio Grande do Sul |
| SENAR | Serviço Nacional de Aprendizagem Rural |
| SP | São Paulo |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1.1 | INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 | Problema de Pesquisa | 9 |
| 1.2.1 | Objetivos | 10 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral | 10 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 10 |
| 1.3 | Justificativa | 10 |
| 1.4 | Referencial Teórico | 12 |
| 1.5 | Metodologia | 12 |
| 2 | DA GLOBALIZAÇÃO À DIPLOMACIA CORPORATIVA | 15 |
| 2.1 | Globalização e Empresas Multinacionais | 15 |
| 2.2 | Diplomacia Corporativa, Política Externa Corporativa e Dimensão Sociedade: o modelo de Sarfati (2007) | 19 |
| 3 | AS EMPRESAS BP E MONSANTO E A PRÁTICA DA DIPLOMACIA CORPORATIVA | 35 |
| 3.1 | A Empresa BP | 35 |
| 3.1.1 | A Política Externa Corporativa direcionada à Dimensão Sociedade da empresa BP | 40 |
| 3.1.2 | As ações de Diplomacia Corporativa da empresa BP na Indonésia | 45 |
| 3.2 | A Empresa Monsanto | 58 |
| 3.2.1 | A Política Externa Corporativa direcionada à Dimensão Sociedade da empresa Monsanto | 63 |
| 3.2.2 | As ações de Diplomacia Corporativa da empresa Monsanto no Brasil | 71 |
| 4 | CONCLUSÃO | 82 |
| | REFERÊNCIAS | 86 |

1.1 INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças sociais, políticas e econômicas modificam a sociedade e as relações entre as nações, sendo refletidas pela globalização que, de certa forma, promove uma interligação entre Estados, organizações e indivíduos do mundo inteiro, tornando-se considerável para as relações internacionais, uma vez que afeta toda a comunidade internacional. No contexto corporativo, a dinâmica da globalização acaba por estimular os processos de internacionalização para as empresas, unindo mercados e eliminando fronteiras.

O fenômeno da globalização e a intensificação do comércio internacional impulsionam a atuação de diversos atores no cenário global, entre eles estão as Empresas Multinacionais, as quais necessitam de uma boa Política Externa Corporativa, sobretudo para garantir a execução de seus interesses quando refletidos perante a Dimensão Sociedade, apresentada no modelo de Sarfati (2007). Nesse contexto, surgem alguns desafios para o gerenciamento do ambiente de negócios em relação às pressões impostas pela sociedade, fazendo-se relevante a atuação da Diplomacia Corporativa, que irá garantir a habilidade de articular tal situação, de modo que a preservação da boa imagem e reputação da empresa estejam garantidas.

Gilberto Sarfati (2007) torna-se pioneiro no Brasil ao aprofundar o estudo da Diplomacia Corporativa, trazendo em sua obra *Manual da Diplomacia Corporativa: a construção das relações internacionais da empresa*, novos conceitos acerca do tema, o que vem a ser uma importante contribuição para as relações internacionais e fator indispensável para uma melhora na atuação das empresas no contexto internacional. E no que se refere aos conceitos do autor (2007), destaca-se a Dimensão Sociedade, que corresponde aos interesses da sociedade organizada, a qual tem se manifestado através das Organizações não Governamentais (ONGs), Organizações Internacionais não Governamentais (OINGs) e, também, pelas comunidades epistêmicas, adquirindo um papel significativo em relação à pressão imposta para que as empresas assumam uma conduta de responsabilidade junto à comunidade e ao meio ambiente.

Ao exercer a Diplomacia Corporativa, as empresas buscam um papel de aceitação social, esse papel será refletido através das estratégias definidas na Política Externa Corporativa, que têm o propósito de determinar como será o

relacionamento da empresa com o ambiente externo (governo, mercado e sociedade) em defesa dos próprios interesses. Exemplos de como acontece a Diplomacia Corporativa, bem como a condução dos negócios empresariais perante a Dimensão Sociedade são percebidos através da atuação de Empresas Multinacionais.

A BP é uma Empresa Multinacional que concentra suas atividades, basicamente, na exploração de petróleo e gás. Conforme informações de sua *homepage* institucional, opera em mais de 70 países, com cerca de 79.800 empregados. Por ter seus negócios conduzidos a partir da exploração do meio ambiente e, também, por ser uma das maiores empresas do ramo, a BP apresenta um histórico de atuação que sofre forte influência social. Por conta disso, como modelo de negócios, a BP se apresenta como uma empresa que busca uma correlação entre interesses dos acionistas, parceiros e sociedade para alcançar o sucesso. Na mesma linha de destaque no âmbito internacional e com atividades que refletem diretamente na sociedade, percebe-se a empresa Monsanto, conhecida mundialmente como a maior no ramo da agricultura e biotecnologia. De acordo com informações disponíveis em sua *homepage* institucional, a Monsanto se apresenta como uma empresa de agricultura sustentável, que opera em 66 países, com 21.138 empregados.

As Empresas Multinacionais BP e Monsanto se destacam como atores globais, sendo que a condução de seus interesses e gerenciamento de negócios envolvem a Dimensão Sociedade, trazendo à tona questões de conflito entre interesses corporativos e sociais, os quais são articulados por meio da atuação da Diplomacia Corporativa desenvolvida pela Política Externa Corporativa de cada empresa, na busca de harmonizar tais conflitos. Apresenta-se, aqui, como acontece a atuação da Diplomacia Corporativa dessas empresas, ao se tratar de casos específicos como, as atividades da BP na Indonésia e da Monsanto no Brasil, levando em conta as diferentes situações enfrentadas por cada uma delas perante a sociedade.

1.1 Problema de Pesquisa

Como se dá a atuação da Diplomacia Corporativa de duas Empresas Multinacionais, BP Indonésia e Monsanto Brasil, em sua relação com a Dimensão Sociedade, no modelo de Sarfati (2007)?

1.2.1 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar a atuação da Diplomacia Corporativa quando se trata da atuação de duas Empresas Multinacionais, BP e Monsanto, colocando em foco as ações desenvolvidas pela BP na região da Indonésia e a Monsanto no Brasil, a partir da relação com a Dimensão Sociedade descrita no modelo de Sarfati (2007).

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Discutir o conceito de Diplomacia Corporativa, Política Externa Corporativa e Dimensão Sociedade, a partir do modelo de Sarfati (2007), descrevendo as competências do profissional dessa área.
- b) Apresentar a atividade e ações de Diplomacia Corporativa das empresas BP e Monsanto, bem como a relação dessas empresas em cada dimensão da Política Externa Corporativa no modelo de Sarfati (2007).
- c) Compreender a importância das ações executadas por meio da Diplomacia Corporativa, especificamente no caso da BP na região da Indonésia e da Monsanto no Brasil, bem como sua atuação quando se trata da relação com a Dimensão Sociedade.

1.3 Justificativa

As atividades destinadas a gerar condições favoráveis para que as empresas possam conduzir seus negócios e realizar seus objetivos organizacionais, no que se refere à ampliação de seu poder e influência social, especialmente quando compreendidas pela atuação da Diplomacia Corporativa, se fazem relevantes como objeto de estudo para as Relações Internacionais, isso porque a Diplomacia Corporativa engloba diversos tipos de negociações, seja com outras empresas, governos ou, até mesmo, comunidades, podendo vir a afetar a sociedade nacional e internacional. Além disso, o profissional ou uma área dedicada à Diplomacia Corporativa possui a capacidade de evitar conflitos de interesses entre todas as

partes envolvidas no âmbito corporativo, promovendo a paz diante das relações executadas.

No ramo das relações internacionais, a Diplomacia Corporativa tem maior facilidade em demandar profissionais, o que, por sinal, gera uma maior empregabilidade. Diante disso, entender como se dá a atuação dessa diplomacia na busca do equilíbrio entre interesses empresariais e sociais, uma vez que o processo de globalização tem aumentado, intensificando todos os tipos de relações no âmbito global, favorece ainda mais a busca pela compreensão dessa questão.

Sarfati (2007) aprofundou em sua obra a concepção de Diplomacia Corporativa, e desenvolveu novos conceitos acerca do tema, por exemplo, a divisão da Política Externa Corporativa em quatro dimensões, entre elas a abordada neste trabalho, a Dimensão Sociedade. Sendo o pioneiro no Brasil a tratar especificamente sobre esse assunto, trouxe conhecimento e ampliou a prática na estratégia e gestão dos negócios em nível global, o que representa um grande avanço, possibilitando o aprimoramento das relações internacionais em todos os âmbitos, o que atribui relevância ainda maior ao presente trabalho.

Tendo noção dos desafios impostos à Diplomacia Corporativa no que concerne a atuação da mesma em sua relação com a sociedade, isso acaba por instigar a pesquisa em busca da compreensão da maneira pela qual a diplomacia irá funcionar para a superação desses desafios. Quando se trata de casos específicos da atuação da Diplomacia Corporativa exercida pelas empresas BP e Monsanto, especificamente na Indonésia e no Brasil, por se tratarem de países emergentes dotados de grandes recursos naturais e com população interligada às operações dessas empresas, o intuito de entendimento se torna ainda maior, uma vez que os interesses de ambas impactam diretamente na sociedade, e mesmo assim, estas conseguem conduzir seus negócios ganhando destaque na atuação internacional.

O estudo do objeto do presente trabalho se dá em virtude do interesse da pesquisadora nesta área, considerando que a Diplomacia Corporativa possui grande influência na aplicação da Política Externa de uma empresa, assim como na condução de sua atividade e realização de seu objetivo organizacional perante a sociedade. Também resulta da vontade de aprofundar o seu conhecimento acerca do tema, bem como o dos demais que, por ventura, vierem a ler este trabalho.

1.4 Referencial Teórico

O modelo de Diplomacia Corporativa de Sarfati (2007) faz uma abordagem sobre fatores que devem ser considerados pelas Empresas Multinacionais, a fim de garantir que as mesmas conduzam seus negócios sem gerar conflitos no ambiente em que atuam. Dentre os conceitos do modelo, está evidenciada a ideia de Política Externa Corporativa que é compreendida como um tipo de estratégia empresarial e abrange quatro dimensões, a Dimensão Sociedade, Dimensão Governo, Dimensão Mercado e Dimensão Informação. Na teoria de Sarfati (2007), para que a atuação de Diplomacia Corporativa seja bem-sucedida, as Empresas Multinacionais devem formular uma Política Externa Corporativa que esteja de acordo com cada dimensão.

1.5 Metodologia

O presente trabalho utiliza do método analítico, a partir do modelo de Diplomacia Corporativa descrito por Sarfati (2007), associando seus pressupostos com base na atuação das Empresas BP e Monsanto no que se refere a seu relacionamento com a Dimensão Sociedade. A exploração do assunto é realizada em fontes bibliográficas e documentais sobre o tema proposto, com destaque às obras de autoria de Gilberto Sarfati (2006, 2007 e 2008) e aos relatórios de sustentabilidade (2014 e 2015) divulgados pelas Empresas BP e Monsanto.

Partindo do método de estudo de caso, foram escolhidas a empresa BP Indonésia e Monsanto Brasil, pelo fato de ambas concentrarem suas atividades em países emergentes e dotados de grande quantidade de recursos naturais, possuindo um papel relevante dentro da Dimensão Sociedade, além disso, os projetos sociais desenvolvidos por essas empresas abrangem a comunidade próxima às atividades de negócio bem como os interesses de cada empresa. Nesse sentido, é feita uma pesquisa qualitativa, reunindo informações expostas pela BP e Monsanto, analisando-as e identificando as ações executadas, com a finalidade de perceber por meio dos relatórios de ambas as empresas, o funcionamento da Diplomacia Corporativa através dos projetos desenvolvidos para a Dimensão Sociedade.

A obra *Manual da Diplomacia Corporativa: a construção das relações internacionais da empresa*, escrita por Sarfati (2007), é a base deste trabalho, a partir dela, aprofunda-se o termo Diplomacia Corporativa trazendo conceitos

fundamentais acerca do assunto, os quais são elucidados ao longo deste trabalho, sendo considerados elementos fundamentais para as Empresas Multinacionais e utilizados para compreender a atuação destas. Com o intuito de discutir a obra de Sarfati (2007) e também a fim de aprofundar a compreensão, são trazidas ideias de outros autores sobre Diplomacia Corporativa, entre eles destacam-se os pressupostos abordados nas obras *The Retreat of the State: The Diffusion of Power in World Economy* de Susan Strange (1996), *From Public to Corporate Diplomacy: Increasing corporation's Legitimacy and Influence* de Enric Ordeix-Rigo e João Duarte (2009), e *Diplomacia Corporativa: um estudo de caso em um grupo internacional de comunicação digital* de Daniela Prioste (2015).

A fim de contextualizar o termo globalização, utiliza-se a obra *Introdução à globalização* de Luís Campos e Sara Canavezes (2007). É, também, utilizada a obra *O terceiro xadrez: como as Empresas Multinacionais negociam nas relações econômicas internacionais*, de Gilberto Sarfati (2006), para entender e conceituar as Empresas Multinacionais. A obra *Soft Power: the means to success in world politics* de Joseph Nye (2004) é utilizada como complemento ao modelo de Sarfati (2007), no que se refere às ideias de poder e estratégia corporativa. Nesse sentido, usufrui-se, também, da obra *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior* de Michael Porter (1999) para explicar e fundamentar conceitos trazidos por Sarfati (2007). Já a obra *Epistemic Communities, World Order and the Creation of a reflective research program*, escrita pelos autores Emanuel Adler e Peter Haas (1992), é utilizada como fundamento ao conceito de Dimensão Sociedade exposto por Sarfati (2007).

Como fonte documental, são utilizados o Relatório de Sustentabilidade (2014 e 2015) da Empresa BP e, também, o Relatório de Sustentabilidade (2014 e 2015) da Empresa Monsanto, como fonte de pesquisa no que se refere às atividades dessas empresas, bem como, às ações voltadas para a Dimensão Sociedade. Utiliza-se também, como fonte de informação, a *homepage* institucional de cada empresa, na qual estão divulgadas notícias sobre seus projetos.

No que se refere à responsabilidade social e ambiental da Empresa BP, especificamente utiliza-se os documentos *Tanggung Sustainable Development Program 2015-2019* (2014), o *Tanggung Sustainable Development Program Impacts Infographics* (2016b) e também, o *BP Response to TIAP Report 2016* (2016a), para fazer uma análise dos programas da Empresa BP desenvolvidos na Indonésia, com

enfoque no *Education and Training Program*, *Environmental Protection and Awareness Program*, *Integrated Community Based Security Program*, e o *Community Health Program*, bem como os projetos que estão abrangidos por cada um desses programas, a fim de identificar como a empresa conduz seus negócios de exploração de gás, ao mesmo tempo em que se envolve com as questões ambientais e sociais da região em que está operando.

Em relação à Empresa Monsanto, são utilizados o *Relatório Monsanto de Ações Socioambientais 2014-2015* (2016) e a o *Perfil Monsanto – Manual de Boas Práticas* (2015) para analisar as ações sociais desenvolvidas pela Empresa no Brasil, com destaque nos Projetos *A Cidade da Gente*, *Coral dos Pequenos Cantores*, *Aulas de Biotecnologia*, *Futuros Produtores do Brasil*, *Boas Práticas Socioambientais no Agronegócio* e *Projeto Florecer*, para análise das ações desenvolvidas pela empresa que vinculam os negócios corporativos com ações de responsabilidade social, ambiental e filantropia, envolvendo as necessidades sociais, sobretudo das regiões próximas onde a Monsanto atua.

O trabalho está organizado em três capítulos. No segundo capítulo, subsequente ao capítulo introdutório, foi feita uma estrutura teórica para conceituação e discussão do tema, inciou-se com uma breve contextualização sobre globalização e Empresas Multinacionais, e de forma mais aprofundada, discutiu-se o conceito de Diplomacia Corporativa e demais fatores abrangentes, tendo como base a teoria de Sarfati (2007).

O terceiro capítulo, foi utilizado como capítulo de análise, no qual foram observadas as atividades e ações de Diplomacia Corporativa das Empresas Multinacionais BP e Monsanto, de acordo com os pressupostos de Sarfati (2007). Além disso, estendeu-se a análise enfatizando as ações de Diplomacia Corporativa voltadas para a Dimensão Sociedade da empresa BP na Indonésia e da empresa Monsanto no Brasil.

2 DA GLOBALIZAÇÃO À DIPLOMACIA CORPORATIVA

Neste capítulo de referencial teórico, têm-se o objetivo de apresentar os principais conceitos encontrados no âmbito da Diplomacia Corporativa, de uma forma que atenda aos objetivos propostos neste estudo. Inicialmente traz-se uma abordagem sobre a globalização como uma forma de demonstrar sua relação com o destaque das Empresas Multinacionais. Em seguida desenvolve-se os conceitos de Política Externa Corporativa, Dimensão Sociedade e Diplomacia Corporativa, baseando-se no modelo de Sarfati (2007) juntamente com as ideias de outros autores que também dominam o tema, relacionando-os com a atuação das Empresas Multinacionais.

2.1 Globalização e Empresas Multinacionais

A globalização estimulou os processos de internacionalização para as Empresas Multinacionais, segundo Sarfati (2007) essas corporações se assemelham cada vez mais com Estados independentes, por possuírem regras próprias, ocupando um papel significativo no cenário internacional. A partir dessa ideia, o autor (2007) indica que há um sentido de correlação entre a globalização e as Empresas Multinacionais, assim sendo, é importante definir cada um desses conceitos.

Held e McGrew (2003) explicam que não há um conceito universalmente aceito a cerca da globalização. Para tanto, faz-se necessário esclarecer a amplitude do termo, os autores Campos e Canavezes (2007) ressaltam que uma ótica fundamental da globalização é a constante interligação e interdependência entre Estados, organizações e indivíduos do mundo inteiro, na esfera das relações econômicas, como também ao nível da interação social e política. Para tanto, os acontecimentos, decisões e atividades em determinada região do mundo refletem globalmente em distintas regiões. Ainda, Held e McGrew (2003) apontam que a globalização é uma força que conduz a rápidas mudanças sociais, políticas e econômicas, remodelando as sociedades modernas e as relações entre as nações.

Campos e Canavezes (2007) explicam que uma característica da globalização é a desvinculação do espaço, de maneira que as relações entre pessoas e instituições, sejam elas de origem econômica, política ou cultural, tendem

a ocorrer em diversos lugares. Os autores (2007) ainda consideram que o desenvolvimento tecnológico foi e ainda é um fator importante para esse processo, porque ele facilita a comunicação entre pessoas e entre instituições, favorecendo também a circulação de pessoas, bens e serviços.

Para Held e McGrew (2003) o conceito de globalização possui um sentido que vai além da ampliação de relações e atividades sociais que atravessam regiões eliminando fronteiras. Os autores (2003) acreditam que o sentido do termo sugere uma relevância ou proporção de fluxos globais, de forma tão intensa que os Estados e sociedade mostram-se cada vez mais conectados em sistemas mundiais e redes de interação. Conseqüentemente, fatos mesmo que distantes, além de gerar impactos internos, podem ter repercussões de peso internacional.

Peng (2008) faz uma abordagem sobre o termo globalização no sentido de que ela é a integração mais próxima entre os países e as pessoas do mundo, oriunda da redução dos custos de transporte e comunicação e pela queda de barreiras impostas ao comércio internacional, afetando os fluxos de mercadorias, serviços, capital, conhecimento e fronteiras. Dessa forma, entende-se que a globalização acaba favorecendo as relações internacionais, eliminando fronteiras e interligando diferentes ambientes e situações.

Sarfati (2007) complementa que a globalização pode ser identificada como um processo econômico, ressaltando que uma pessoa que trabalhe com negócios internacionais tem que estar atenta ao entendimento desse processo. Em relação à globalização econômica, Campos e Canavezes (2007) entendem que um dos principais fundamentos dela é o comércio, pelo fato de interligar produtores e consumidores geograficamente distantes, estabelecendo entre eles uma relação de interdependência.

Além da globalização econômica, Campos e Canavezes (2007) ainda apontam para outras dimensões da globalização, como a globalização ambiental e a globalização cultural. Os autores (2007) explicam que, na dimensão ambiental, a globalização constitui uma das áreas claramente visíveis, por ser percebida facilmente por todas as pessoas, isso porque, mesmo que os relevantes problemas ambientais tenham uma origem espacialmente localizada, as suas conseqüências são perceptíveis a nível global. Em outras palavras, Held e McGrew (2003) entendem que a globalização representa uma mudança significativa no alcance do

ambiente de ação e da organização social, tendo uma escala inter-regional ou intercontinental.

Na dimensão cultural, a globalização se destaca por meio da diversidade cultural e das transformações que atravessam a vida cultural, Campos e Canavezes (2007) definem esse tipo de globalização como um processo social que diminui as diferenças geográficas sobre a sociedade e cultura, onde os indivíduos, cientes desse processo, notam que a territorialidade perde importância quando se trata de organização da vida cultural e social. Portanto, em um mundo totalmente globalizado não seria possível prever as práticas e as preferências da sociedade a partir da localização geográfica.

Campos e Canavezes (2007) ainda explicam que a globalização não se reduz apenas à homogeneização ou integração, ela promove, também, uma maior interdependência e desterritorialização. Nesse sentido, os autores (2007) ressaltam que a globalização traz um impasse entre a distribuição do rendimento e sua ligação com a pobreza, discutindo a ideia de que, mesmo que a integração nos mercados globais tenha conduzido à convergência ou à divergência entre os rendimentos dos países ricos e pobres, a era da globalização tem acarretado consideráveis avanços tecnológicos, pelo evidente desenvolvimento do comércio internacional e pela transnacionalização do investimento e do capital, indicando um clima de prosperidade econômica. No entanto, os autores (2007) ainda afirmam que os ganhos em termos de desenvolvimento humano são pouco notados, apontando dificuldades em transformar o crescimento da riqueza em desenvolvimento humano.

E no sentido de que a globalização, de uma forma geral, tem sido relevante para o destaque das Empresas Multinacionais nas relações em âmbito global, baseando-se na ideia de que Estados não podem ser abordados como atores isolados das relações internacionais, Keohane e Nye (1987), afirmam que as Empresas Multinacionais surgem na literatura como importantes atores das relações internacionais a partir da década de 1970, explicando que isso se deve ao fato de essas empresas se tratarem de atores com interesses próprios, cujas influências vão muito além do âmbito nacional.

Sarfati (2006) ressalta que as Empresas Multinacionais são, cada vez mais, elos fortes e importantes interligando economicamente vários Estados ao mesmo tempo e tornando todos eles mais vulneráveis às suas atividades. Nesse sentido, Strange (1996) complementa que à medida que ocorre uma transferência de poder

dos Estados para os mercados (empresas), as Empresas Multinacionais acabam por se tornar efetivamente atores das relações internacionais, atores com suas próprias políticas externas relativas a outras empresas, Estados etc.

Sarfati (2006) faz uma importante concepção das Empresas Multinacionais sob a ótica de algumas teorias de Relações Internacionais. Em um breve resumo, para a Teoria Marxista, as Empresas Multinacionais são atores centrais das relações internacionais, que determinam os interesses de seus Estados de origem e geram a dependência dos Estados receptores. Já a ótica neorrealista não considera as Empresas Multinacionais como atores de relações internacionais, apenas como elemento de poder dos seus Estados de origem. Entretanto, para o Neoliberalismo, as Empresas Multinacionais são atores autônomos, com suas próprias políticas externas, que podem ou não convergir com os interesses de seus Estados de origem e receptores.

A ideia de que as Empresas Multinacionais são atores centrais das relações internacionais e competem com os Estados em termos de poder é concebida por Strange (1996). Nesse sentido, a ótica de Sarfati (2006) complementa a de Strange (1996) ao considerar a importância da atuação das Empresas Multinacionais, de forma que essas empresas desempenham um papel relevante em termos de redistribuição de riqueza, muito mais do que os Estados e organizações internacionais, através dos investimentos que, para ambos autores, geram mais empregos do que qualquer programa governamental.

No âmbito das relações trabalhistas, Sarfati (2006) ainda acrescenta que estas, cada vez mais, são administradas diretamente pelas empresas, incluindo conflitos e benefícios. Apontando para a tendência de privatizações, que é manifestada através da diminuição da presença governamental na economia, o autor (2006) explica que as Empresas Multinacionais também podem ser consideradas como um importante elemento de poder de seus países-sede, visto que essas empresas possuem forte influência em termos de desenvolvimento econômico associado ao lugar onde estão instaladas.

Por fim, numa breve e importante consideração, Sarfati (2006) explica que ignorar a importância das Empresas Multinacionais na política internacional contemporânea, as quais devem ser compreendidas como ator independente dos Estados, é ignorar o crescente poder, autônomo e independente, que essas empresas vêm adquirindo na economia mundial. Indicando que, especialmente no

contexto de globalização, os Estados estão perdendo a capacidade de autonomia para as Empresas Multinacionais.

2.2 Diplomacia Corporativa, Política Externa Corporativa e Dimensão Sociedade: o modelo de Sarfati (2007)

Por possuírem regras próprias, ocupando um papel significativo no cenário internacional, Sarfati (2007) considera indispensável para as Empresas Multinacionais a definição de uma política externa coerente que associe as demandas dos negócios com as pressões governamentais e sociais. E é então que surge, para as empresas, a necessidade da presença de um Diplomata Corporativo, ou seja, o profissional que irá articular as estratégias da empresa perante os desafios políticos, culturais, econômicos etc. que a corporação poderá enfrentar. O autor (2007) ainda ressalta que o Diplomata Corporativo se depara com uma série de situações complexas em seu dia a dia, que vão desde pequenos problemas de comunicação entre as equipes passando por entraves burocráticos até a dificuldade de definir a melhor estratégia de entrada e desenvolvimento dos mercados externos.

Associando a importância da atuação do Diplomata Corporativo à preocupação de conhecer o ambiente de atuação da empresa, como mercados, culturas locais, competidores, e ao questionamento sobre alterações do produto para agradar o consumidor local, Sarfati (2007) afirma que as empresas perdem imensas oportunidades de negócios por desconhecerem como se planejar para os negócios internacionais. É nesse sentido que o autor relaciona o Diplomata Corporativo como um tipo de administrador internacional, expondo que o mesmo deve ser capaz de compreender os contrastes culturais e o impacto das diferentes legislações, avaliando os riscos e oportunidades políticas em diferentes ambientes.

Em outras palavras, o Diplomata Corporativo precisa colaborar com a empresa formulando as estratégias corporativas para a execução de objetivos, como: a manutenção do relacionamento com os governos em seus três níveis (local, estrangeiro, intergovernamental) e com os canais sociais pertinentes ao negócio da empresa, no que se refere à garantia de que sejam atingidos os interesses da empresa; desenvolvimento dos canais de cliente e fornecedor, ou seja, o profissional deve procurar um bom relacionamento, garantindo confiança de ambas as partes na condução dos negócios; além do monitoramento de políticas da atual e potencial

competição internacional e estabelecimento de políticas de informação em nível internacional que contribuam com os objetivos estabelecidos entre governo, sociedade e mercado, sugerindo a atenção às questões legais que implicam na atuação da empresa. No entendimento de Sarfati:

O Diplomata Corporativo é todo funcionário de uma empresa designado para desenhar e gerenciar a Política Externa Corporativa. Em outras palavras, todo funcionário responsável por alguma dimensão da estratégia internacional da empresa (SARFATI, 2007, p. 26).

De Muno (2006), citado por Führ, Oliveira e Paixão (2009, p. 12), explica que “um Diplomata Corporativo entende a dinâmica das relações internacionais e sabe fazer uma negociação adequada para cada tipo de situação”, sendo capaz de entender e influenciar os fatores externos, os quais podem vir a afetar a atuação das empresas. Esses fatores externos contemplam a política externa de um país, políticas públicas de âmbito nacional e internacional e até mesmo ações ou manifestos das ONGs.

Jesus (2013) comenta que a atuação que as empresas esperam do Diplomata Corporativo é a busca de vantagens econômicas para as mesmas, considerando que esse profissional, nessa condição, estará vinculado a uma gama de atividades voltadas ao desenvolvimento e aproveitamento de oportunidades de negócios, à preservação da boa imagem e reputação da empresa, à influência na formulação de regras e à prevenção de conflitos. Além disso, o autor (2013) complementa que o profissional também deverá atuar como um mediador, articulando os interesses entre as partes que possam ser beneficiadas com a atuação da empresa.

Ao se referir à prática da Diplomacia Corporativa, Sarfati (2007, p. 31) apresenta o depoimento de Fábio Rua que, enquanto Gerente de Relações Internacionais da companhia Vale do Rio Doce, conceituava a Diplomacia Corporativa como “a arte de pensar estrategicamente e conectar as dimensões operacionais e comerciais de um negócio com as sociais, ambientais, culturais e econômicas do mercado-alvo”.

Prioste (2015) aponta que o termo Diplomacia Corporativa tem sido utilizado desde meados dos anos 1990. As empresas se posicionam efetivamente como atores nas relações internacionais em seus procedimentos de expansão transnacional, manifestando-se através da Diplomacia Corporativa que, segundo

Senhoras (2010) é um conjunto de ações estratégicas, compostas por orientações, princípios, políticas e práticas para a atuação empresarial em um complexo de negociações internacionais.

Já para Ordeix-Rigo e Duarte (2009), a Diplomacia Corporativa pode ser entendida também, como uma maneira de representação dos interesses de um país pela empresa, ou de alguns valores vinculados a ele, ao mesmo tempo em que ela busca garantir suas políticas, produtos, serviços ou operações no âmbito global. Os autores (2009) consideram que o investimento das empresas em Diplomacia Corporativa indica a busca das mesmas pela ampliação de poder, atribuindo novos papéis na sociedade, sustentando sua presença com base na satisfação das expectativas dos *stakeholders*¹.

Sarfati (2006) compreende a Diplomacia Corporativa como a defesa política dos interesses da corporação, por meio de uma classe de executivos que representam as Empresas Multinacionais, em diferentes países e em fóruns intergovernamentais. Stenger (2003), por sua vez, entende a Diplomacia Corporativa como uma tentativa de administrar de forma profissional e disciplinada o ambiente dos negócios, visando que isso seja feito de forma harmônica, simplesmente como uma licença questionável de operar (no sentido de que a atuação das empresas está condicionada à aceitação perante o âmbito social), com uma interação orientada a uma mútua adaptação entre as empresas e a sociedade. Para o autor (2003), o tema central da Diplomacia Corporativa destina-se, portanto, para a questão de como as empresas podem entender o cenário em que atuam, satisfazendo as expectativas sociais e ecológicas da sociedade sem sacrificar seus objetivos de negócios.

Ordeix-Rigo e Duarte (2009) entendem que devido à dimensão de sua atuação, as empresas ganharam papéis que geralmente são associados a governos, e, portanto, podem ser comparadas em tamanho e poder econômico e social ao de um Estado. É por isso que os autores (2009) afirmam que, na busca por alcançar objetivos diplomáticos, as Empresas Multinacionais são capazes de desenvolver, elaborar e implementar seus próprios programas, independentemente de iniciativas do governo. Nesse sentido, Prioste (2015) considera a Diplomacia Corporativa como um grande símbolo de poder para as empresas. Isso porque as Empresas

¹ “Grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos” (STONER; FREEMAN, 1994, p. 47).

Multinacionais, ao assumirem alguns papéis do Estado, através de seus projetos ou de suas iniciativas de responsabilidade social, também estão adquirindo um *status* de interlocução em um ambiente não governamental.

Ordeix-Rigo e Duarte (2009) e Prioste (2015), a partir de suas ideias sobre a Diplomacia Corporativa no que se refere à atuação e destaque das empresas no âmbito das relações internacionais, sugerem uma transferência do papel do Estado para as Empresas Multinacionais. Nesse sentido, Charoux (2007) fez uma importante consideração, julgando a incapacidade do Estado em lidar com os crescentes problemas sociais. Para a autora (2007) muitas empresas dispõem-se a atuar na esfera social tomando para si parte das responsabilidades sobre a base social da vida pública.

Para Führ, Oliveira e Paixão (2009), a atuação da Diplomacia Corporativa dentro de uma empresa é uma atividade de articulação com o meio externo, que deve estar sempre a favor dos interesses da empresa. A Diplomacia Corporativa atua não somente no âmbito nacional, mas também em contextos governamentais. Nesse sentido, Prioste (2015) complementa que a Diplomacia Corporativa pode se tornar mais importante em economias emergentes, em relação à elevação do padrão de vida, à conscientização social e ambiental. Sendo ela, também, elemento fundamental para prevenir os impasses entre o comportamento corporativo e a pressão externa exercida sobre a empresa.

Analisando a situação atual das Empresas Multinacionais, percebe-se que estas se apresentam como organizações complexas, oriundas da multinacionalização promovida pela globalização e, por esse motivo, na busca pela sobrevivência, as empresas definem multinacionalmente suas políticas para lidarem com a competição e relacionamento com fornecedores e compradores. Além disso, as corporações devem se submeter a ouvir as demandas sociais, que vão desde grupos de consumidores, passando pela comunidade médica e científica, até as críticas de grupos ambientalistas. Desta forma, Sarfati (2007, p. 18) afirma que as Empresas Multinacionais “não só são dotadas da capacidade da construção de uma política externa como têm a necessidade da construção de estratégias de política externa”.

No sentido da atuação estratégica de uma empresa, Argenti (2006, p. 16) complementa que “o modo como as organizações se adaptam e modificam seu comportamento, conforme manifestado por suas comunicações, determinará o

sucesso dos negócios”. E se em sua atuação as Empresas Multinacionais buscam ser bem sucedidas, Sarfati (2007) justifica a necessidade de um conjunto de estratégias ao qual atribui-se o nome de Política Externa Corporativa:

Política Externa Corporativa (PEC) é o conjunto de objetivos que definem como uma empresa se relaciona com governos, mercados e sociedade. Essa política deve ser desenhada para alavancar a posição global da empresa e assegurar a defesa dos interesses dos acionistas (SARFATI, 2007, p. 23).

No que se refere à estratégia empresarial, Porter (1999) traz o conceito de estratégia competitiva, a qual é definida, sobretudo, como a busca de uma postura competitiva favorável em uma indústria, visando fundamentar uma posição lucrativa e sustentável frente às forças que definem a concorrência na indústria. Por fim, o autor (1999) destaca que o objetivo final da estratégia competitiva é trabalhar com as regras da empresa e, se necessário, modificá-las em favor da instituição.

Para obter vantagem competitiva, Porter (1999) justifica que as empresas procuram executar suas atividades estrategicamente de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência. Evidenciando o conceito da cadeia de valores de uma empresa, o autor (1999) explica que ela representa a fragmentação das atividades de relevância estratégica da empresa, para que seja possível compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Dessa forma, a vantagem competitiva origina-se nas diversas atividades executadas pela empresa, como, por exemplo, no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto. O que leva à compreensão de que essa vantagem não pode ser identificada observando-se a empresa como um todo e sim a partir da cadeia de valores.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores de maneira que este exceda o custo de fabricação pela empresa. Nesse sentido Porter (1999) compreende que as diferenças que determinam a vantagem competitiva das empresas são identificadas através da comparação das cadeias de valores dos concorrentes. O autor (1999) ainda ressalta que a cadeia de valores é um princípio da empresa que compreende como uma reunião de funções de produção distintas, mas que se relacionam, criam relevância agregando valor para a empresa. A formulação da cadeia de valores

emerge no método sobre como as atividades desenvolvidas por uma empresa criam valor e, também, naquilo que determina o seu custo.

Sustentando a ideia de que o estágio fundamental para a construção de uma cadeia de valores são as atividades que uma empresa executa em uma indústria particular, ou seja, na unidade empresarial, Porter (1999) considera que a cadeia de valores e o modo como a empresa exerce suas atividades são refletidas a partir de sua história, estratégia, técnica de implementação dessa estratégia e da economia básica das próprias atividades.

Nesse sentido, Sarfati (2007) fundamenta-se nos pressupostos de Porter (1999) para afirmar que, uma vez que a Política Externa Corporativa está definida, coordenar os interesses da empresa de modo a garantir sua sobrevivência no médio e longo prazo, gerando valor para o acionista, é o principal objetivo das corporações. Dessa forma, Sarfati (2007, p. 24) explica que “a Política Externa Corporativa apresenta quatro dimensões fundamentais na geração do valor para o acionista: governo, mercado, sociedade e informação”.

Em relação às dimensões da Política Externa Corporativa, Sarfati (2007) apresenta a Dimensão Mercado como o reconhecimento de condições globais de mercado que, de alguma maneira, podem afetar a cadeia de valor da empresa. Já a Dimensão Governo é apontada como a análise sobre como os Estados afetam a cadeia de valor da empresa. No que se refere à Dimensão Sociedade, esta é elucidada como a identificação de como a sociedade organizada pode afetar a cadeia de valor da empresa. E por fim, a Dimensão Informação irá definir técnicas globais de comunicação nas dimensões Mercado, Governo e Sociedade. Sendo assim, o estabelecimento de uma boa Política Externa Corporativa é essencial para as empresas que atuam perante alguma ou todas as dimensões descritas por Sarfati.

De uma forma mais aprofundada, Sarfati (2007, p. 93) explica a Dimensão Sociedade através da “identificação de como a sociedade organizada pode afetar a cadeia de valor empresarial e como lidar com isso”. E quando se fala nessa dimensão, um fator importante que deve ser considerado é a imagem da empresa concebida pela sociedade. Argenti (2006) explica que a imagem é a forma como a empresa é vista aos olhos de seu público, complementando ainda que diferentes públicos podem conceber imagens distintas a uma organização.

Argenti (2006) atenta para a condição de que os públicos podem ter certas percepções de uma organização antes mesmo de começar a interagir com ela. Depois de um primeiro contato, a percepção pode ser diferente da que tinham antes e, caso isso aconteça, o objetivo é que a imagem seja melhor, e não pior. É nesse sentido que o autor afirma que:

É por isso que as organizações hoje em dia estão tão ocupadas com a qualidade de toda e qualquer interação. A credibilidade que uma empresa adquire através da aplicação continuada de um excelente padrão de comportamento determinará a sua imagem nas mentes dos públicos de modo muito mais profundo do que uma campanha de anúncios corporativos (ARGENTI, 2006, p. 96).

Associando a credibilidade e legitimidade que as empresas procuram garantir através de seu comportamento, sobretudo perante a sociedade, surge a questão do papel de ajuda internacional que as empresas assumem dentro da Dimensão Sociedade. Nesse sentido, Sarfati (2007, p. 93) afirma que à medida que as Empresas Multinacionais se tornam cada vez mais influentes nas economias nacionais, “cresce a pressão para o envolvimento delas com as comunidades e seu papel na preservação ambiental aumenta”.

Lembrando sobre os efeitos da globalização, Peng (2008) destaca que mesmo que a globalização traga benefícios, é preciso considerar os custos sociais, políticos e ambientais associados a ela. O autor (2008) explica que não é porque alguns grupos compartilham determinadas perspectivas sobre a globalização que a maioria dos membros da sociedade também as compartilhará, o que indica que havendo diversas concepções, os estrategistas devem estar sempre cientes das diferentes visões.

Segundo o *Cone Corporate Citizenship Study* (CONE COMMUNICATIONS, 2004), uma pesquisa realizada com cidadãos norte-americanos, cerca de 77% acreditam que as empresas têm responsabilidade de apoiar causas sociais. O estudo também verificou que 91% dos norte-americanos atribuem uma imagem positiva de um produto ou empresa quando estes defendem ou apoiam uma causa. É por isso que Argenti (2006) considera imprescindível que a imagem de uma empresa seja gerenciada levando em consideração a construção da confiança de seu público.

Machado Filho define a reputação corporativa como a “reação afetiva ou emocional líquidas de clientes, investidores, fornecedores, empregados e do público em geral diante do nome da empresa” (2006, p. 50). Indicando que a reputação é o resultado de um processo competitivo no qual a empresa manifesta características distintas para o público, tendo como consequência *status* moral e socioeconômico. Quando se trata da concepção da imagem de uma empresa no meio em que ela atua, Andrade (2006) a associa à relevância da ética nas relações internacionais, e no caso do âmbito corporativo, o exercício de responsabilidade social presume a adoção de uma postura ética pela organização. A incorporação e difusão de princípios éticos qualificam-na como uma empresa socialmente responsável perante o seu ambiente de atuação.

E nesse sentido, Argenti (2006) destaca que a filantropia empresarial teve relevância quando as empresas notaram que era preciso retribuir à sociedade. A partir dessa percepção, as grandes empresas se submetem ao compromisso de doar fundos a organizações que podem vir a beneficiar seus funcionários, clientes ou acionistas. Sarfati (2007) considera que, quando se trata de filantropia empresarial, o mundo corporativo opta pela diferenciação entre filantropia e responsabilidade social, explicando que filantropia está associada à caridade e a responsabilidade social refere-se ao comprometimento da empresa com a comunidade. Nesse caso, o fato de estar comprometida com a sociedade, atribui à empresa uma imagem melhor em relação à apenas realização de atividades filantrópicas.

Machado Filho (2006) declara que falta um conceito plenamente aceito sobre responsabilidade social, o que acaba por confundir o termo com ações sociais, reduzindo a finalidade da causa com atividades filantrópicas. Para o autor (2006), esse reducionismo é inadequado, distorcendo a essência do que se espera de uma conduta socialmente responsável das empresas. Entretanto, Ashley (2005) conceitua a responsabilidade social como toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, caracterizando o termo pelo compromisso direto com a comunidade.

Machado Filho (2006) sustenta que as ações sociais possuem um forte componente normativo, no sentido de que os argumentos que as suportam fundamentam-se em termos éticos ou em instrumentos racionais. Os termos éticos derivam de pressupostos religiosos, referencial filosófico ou normas sociais. Dessa

forma, o comportamento das empresas está sujeito a esses argumentos, propondo atuar de uma maneira socialmente responsável porque é moralmente correto agir assim. Já os instrumentos racionais a favor da responsabilidade social baseiam-se em uma forma de cálculo racional, o qual sugere que uma conduta responsável beneficiará a empresa e sociedade como um todo, de forma que a corporação possa aumentar sua reputação diferenciando-se dos competidores menos socialmente responsáveis.

Andrade (2006) entende a responsabilidade social como o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, da comunidade local, dos consumidores e da sociedade no geral. No que se refere à responsabilidade social no âmbito corporativo, Andrade (2006) destaca o *Business for Social Responsibility (BSR Institute)* – principal entidade mundial na área de responsabilidade social – que indica que, embora não exista uma definição unânime para o termo responsabilidade social corporativa, a expressão se refere a decisões de negócios tomadas com base em valores éticos que incorporam as dimensões legais, o respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente. Para o autor (2006) o *BSR Institute* entende que uma empresa socialmente responsável se refere àquela que atue no ambiente de negócios de forma a atingir as expectativas éticas, legais e comerciais do ambiente social no qual a empresa está inserida.

Nos pressupostos de Andrade (2006), a responsabilidade social corporativa fundamenta-se no comprometimento das empresas na adoção, justamente, de uma postura ética que contribua para o desenvolvimento social, e como resultado desse comportamento, seja possível oferecer uma melhor qualidade de vida aos empregados e seus familiares, à comunidade local e à sociedade como um todo. Para o autor (2006), esse tipo de atuação leva à um amplo desenvolvimento da sociedade, pois as pessoas, de forma geral, passam a observar que a base, a essência dos relacionamentos, é a ética.

Entretanto, Friedman (1984) propõe a ideia de que a responsabilidade essencial das empresas é maximizar lucros, justificando que “há uma e apenas uma responsabilidade social das empresas: usar seus recursos e sua energia em atividades destinadas a aumentar seus lucros” (1984, p. 62), insistindo na ideia de que os administradores que destinam recursos da corporação para realizar ações para o bem estar social estão taxando injustamente seus acionistas, seus

empregados e clientes. Para ele (1984), as empresas devem produzir com eficiência bens e serviços, e deixar a solução dos problemas sociais para os indivíduos e os órgãos governamentais competentes.

Diferentemente dos pressupostos de Friedman (1984), Porter e Kramer (2005) defendem a ideia de que dentro das atividades de responsabilidade social de uma empresa, os programas de ação social ou de filantropia são muito importantes pelo impacto que têm sobre a reputação da empresa. Para Argenti (2006) à medida que as empresas assumem mais responsabilidades nas comunidades em que atuam, a relação com a comunidade e as questões filantrópicas devem estar ligadas. Dessa forma, supõe-se que as empresas aumentam seu compromisso filantrópico social com o intuito de promover uma imagem positiva da empresa junto à sociedade.

Para relacionar a questão da responsabilidade social à Diplomacia Corporativa, Prioste (2015) entende que ambas são úteis para as empresas quando se trata da necessidade de desenvolver determinadas funções na sociedade tentando também atingir outros objetivos. Assim, a responsabilidade social corporativa torna-se uma das táticas para aumentar a legitimidade e a influência da empresa.

Argenti (2006, p. 67) ressalta que com “a globalização e a expansão em nível internacional, as expectativas do público pela cidadania corporativa em escopo tornaram-se mais globais”. É nesse sentido que Sarfati (2007) ressalta que as empresas são pressionadas a assumirem um papel de responsabilidade junto à comunidade e ao meio ambiente, por meio de pressões oriundas da sociedade organizada, que corresponde às milhares ONGs e das OINGs que, de acordo com o autor, “são verdadeiras organizações transnacionais, tão grandes quanto as Empresas Multinacionais” (SARFATI, 2007, p. 93).

Para McIntosh e Coleman, a cidadania corporativa inclui “fazer a coisa certa” (2001, p. 27) através da articulação da diversidade e da complexidade em uma economia global, além do equilíbrio entre negócios e sociedade e divulgação do progresso no alcance de objetivos. Os autores (2001) expõem que a prática da cidadania corporativa é a preocupação das empresas em evitar riscos e proteger a reputação, assegurando o futuro do andamento dos negócios.

Sarfati (2007, p. 94) acredita que “têm se tornado comum políticas corporativas associadas àquilo que se convencionou chamar de cidadania corporativa e ‘responsabilidade social’”, associando à ideia de que a

responsabilidade das empresas se estende, muito além dos interesses de seus acionistas, à relação com a comunidade, buscando minimizar o seu impacto negativo e maximizar o positivo. Para o autor (2007), a Dimensão Sociedade é um conjunto de políticas voltadas ao diálogo com a sociedade civil (que constitui, efetivamente, os *stakeholders*), visando a geração de valor para a empresa e não apenas a gestão de filantropia.

Sobre os padrões pelos quais são julgados os administradores, Stoner e Freeman (1994) ressaltam que houve mudanças, pois antigamente para as organizações o importante era maximizar os lucros, os administradores eram julgados pelo modo como exerciam os interesses dos acionistas. Hoje, a responsabilidade das organizações se estende não apenas para os acionistas, mas também para a comunidade de *stakeholders*.

A partir da ideia de que “os *stakeholders* influenciam diretamente as organizações”, Stoner e Freeman (1994, p. 47) os consideram como elementos de ação direta (que exercem influência direta sobre as atividades de uma organização), classificando os *stakeholders* em duas categorias, onde empregados e acionistas são considerados *stakeholders* internos, enquanto clientes e concorrentes são considerados *stakeholders* externos. Dessa forma, é importante que as empresas levem em consideração ambas as categorias de *stakeholders* para a formulação de sua Política Externa Corporativa.

E no sentido de vincular a filantropia à geração de valor para a empresa, Porter e Kramer (2005) indicam que há um modo mais estratégico de pensar a filantropia, o qual está voltado para iniciativa filantrópica das empresas que pretendem melhorar seu contexto competitivo. A concepção de Porter e Kramer sugere que “recorrer à filantropia para melhorar o contexto envolve um alinhamento das metas sociais e econômicas e melhora as perspectivas comerciais de longo prazo da empresa” (2005, p. 136).

Assim como a filantropia, todas as questões que envolvem a atuação perante a Dimensão Sociedade devem ser bem pensadas. Para tanto, Nye traz a ideia de *soft power* como “a capacidade de moldar as preferências dos outros” (2004, p. 5; tradução livre), propondo que as corporações também podem ter um papel como Estados para representar seus interesses próprios e influenciar outros através de seus valores, ideias e cultura. Ou seja, a atuação empresarial voltada para o âmbito

social pode ser configurada como um tipo de poder brando bastante efetivo para a atuação da Diplomacia Corporativa.

A partir da ideia de que as Empresas Multinacionais exercem um amplo poder de influência, Sarfati (2008) atribui duas formas de poder para esse fato, o poder estrutural e o poder brando, no qual o poder estrutural associa-se à importância da Empresa Multinacional nas economias nacionais, no que se refere à mobilidade de capital. Enquanto o poder brando se refere à capacidade das empresas conquistarem os resultados que almejam cooptando as pessoas ao invés de coagilas.

Conforme Nye (2004), a sedução é mais eficaz do que a coerção, e muitos valores como a democracia, direitos humanos e oportunidades individuais são profundamente sedutores. Diante disso, o autor (2004) concebe a ideia de que o poder é a capacidade de influenciar o comportamento dos outros para obter os resultados que se espera, mas alerta que o poder sempre depende do contexto no qual existe uma relação. Explicando que, às vezes, é possível obter os resultados desejados, sem ameaças ou recompensas, o que o autor chama de “a segunda face do poder” (NYE, 2004, p. 9; tradução livre).

E seguindo o conceito de poder brando, Sarfati (2007) o considera como elemento substancial para a estratégia das Empresas Multinacionais, no sentido de que elas utilizam o poder brando com a finalidade de defender seus interesses. Dessa forma, esse tipo de poder, quando incorporado à estratégia da empresa, vem a ser muito útil na sua relação com a Dimensão Sociedade.

O poder brando das Empresas Multinacionais nas relações internacionais está associado à “identidade do consumidor/cliente (no nível micro) e aos Estados (no nível macro) com as atividades da empresa desenvolvidas no país” (SARFATI, 2007, p. 94). Esse tipo de poder geralmente é construído a partir da imagem da Empresa Multinacional, que é criada através do *marketing* e também de sua relação com as comunidades epistêmicas.

Dessa forma, a ideia de poder brando está associada às estratégias das Empresas Multinacionais através do direcionamento de recursos para a filantropia. Nessa linha de pensamento, Sarfati (2007, p. 94) afirma que “o voluntariado entre os empregados passa a ser uma atividade altamente apoiada pela direção das empresas”. O relacionamento dos empregados com a comunidade acaba por gerar uma forma de legitimidade para a empresa. Sarfati (2007) aponta que a divulgação

dos assuntos de responsabilidade social e/ou relação com a comunidade tem se tornado comum para as empresas, que expõem informações em seus relatórios anuais, como uma forma de chamar a atenção da comunidade em geral para a exposição do desenvolvimento de tais atividades.

Da mesma forma que atribui-se a importância ao comprometimento social e ambiental para assegurar a boa imagem das empresas, volta-se a discutir o conceito de geração de valor, sendo importante combinar as estratégias com a geração de valor dos acionistas. Conforme dizem Porter e Kramer (2005), é necessário combinar os benefícios econômicos e sociais. Por isso, Sarfati (2007) considera três razões para incorporar a responsabilidade social na estratégia global da empresa:

- 1- a denúncia de problemas sociais e ambientais contra a empresa pode gerar uma enorme destruição de valor gerado pela empresa – as corporações hoje são um dos principais alvos da combinação pressão social e imprensa. A divulgação de denúncias contra a empresa pode fazer as vendas e as ações da empresa despencarem.
- 2- a responsabilidade social gera sustentabilidade de longo prazo no prazo de negócio – a preservação dos recursos ambientais e do relacionamento social garante, no longo prazo, a sustentabilidade da empresa. Ou seja, a boa imagem da empresa pode ajudar a receber autorizações governamentais para operar e livrar a empresa da perseguição de empresas e ONGs.
- 3- a integração dos valores econômicos e sociais pode gerar um aumento do lucro a médio e longo prazo – uma visão estratégica que incorpora a filantropia à cadeia de valor da empresa deve gerar não apenas benefício social mas também lucro (SARFATI, 2007, p. 96).

O sentido de estratégia global mencionado por Sarfati (2007) é o mesmo que é defendido por Peng (2008) em sua obra, na qual associa a estratégia das empresas pelo globo, relacionada à teoria da empresa sobre como competir com sucesso. Peng (2008) ainda ressalta que a estratégia global, além de representar uma teoria específica sobre como competir mediante o oferecimento de produtos e serviços padronizados em âmbito mundial, pode, também, se referir a qualquer estratégia fora do país de origem, no sentido de ser “internacional”.

E no sentido de agir estrategicamente a fim de melhorar a competitividade das empresas por meio da filantropia, Porter e Kramer (2005) destacam que a filantropia corporativa só é realmente estratégica quando influi de modo relevante no contexto competitivo, entendendo que ao estar incorporada na estratégia das empresas, a filantropia pode ser uma forma de melhorar a relação custo-benefício, desenvolvendo esse contexto. E para tanto, Argenti (2006) complementa que:

A filantropia empresarial não está livre de riscos, a confiança no mundo empresarial é pequena e os esforços para “fazer o bem” publicamente podem ser percebidos como autoajuda², particularmente no caso de “doações estratégicas”, nas quais a atividade de filantropia está diretamente relacionada ao ramo de negócios nos quais a empresa atua (ARGENTI, 2006, p. 101).

Peng (2008, p. 25) utiliza o termo “inimigos da globalização” para destacar que, algumas vezes, as ONGs não ocupam espaço na preocupação dos estrategistas globais, esclarecendo, no entanto, que ignorar essas organizações é um grave erro quando se trata da aplicação de estratégias comerciais ao redor do globo. É nesse caso que, em vez de ver as ONGs como inimigas, muitas empresas as veem como parceiras, demonstrando uma maior preocupação com relação às várias partes afetadas por suas ações. Portanto, é imprescindível que a análise estratégica se expanda, a fim de abranger as partes interessadas, que podem vir a serem inimigas ou parceiras das Empresas Multinacionais.

E no que se refere à estratégia, Stuart (2001) aborda sobre a estratégia ambiental, no sentido de que ela deve ser nítida e plenamente integrada, orientando o desenvolvimento de competências, como também deve articular o relacionamento da empresa com os clientes, fornecedores, outras empresas, formuladores de políticas e todos os *stakeholders*. O autor (2001) sugere que as atitudes da empresa devem ser tomadas de forma estratégica, pensando no meio ambiente, afirmando que as organizações que decidem suas estratégias voltadas à questão ambiental e ecológica conseguirão significativas vantagens competitivas, pelo fato de que essas questões são, também, relevantes na Dimensão Sociedade.

Investimentos filantrópicos de empresas pertencentes a uma indústria, isolados ou coletivos, podem ter forte influência na competitividade do segmento dessa indústria e no desempenho de todas as empresas que a constituem. Pois, conforme Porter e Kramer (2005), esses investimentos permitem às empresas alavancar não somente seus próprios recursos como também os esforços e a infraestrutura de outras instituições. Para explicar isso, os autores colocam que:

Contribuir para uma universidade, por exemplo, pode ser muito menos oneroso de consolidar uma base local de capacitação avançada no ramo da

² Aprofundando a ideia de autoajuda trazida por Argenti (2006) para explicar as ações de filantropia empresarial, pode-se associá-la aos Estados, quando abordada no âmbito das relações entre as nações, que, também, buscam se garantir no sistema internacional por meio da autoajuda.

empresa do que desenvolver um programa interno de treinamento. Por sua vez, a filantropia presta-se a ação empresarial coletiva, permitindo a pulverização dos custos para várias empresas (PORTER; KRAMER, 2005, p. 138).

Não menos importante que as ONGs e as OINGs, destacam-se, dentro da Dimensão Sociedade, as comunidades epistêmicas que, também, devem ser consideradas como uma forma de poder brando das Empresas Multinacionais. Kutchesfahani (2010) explica que o termo “comunidades epistêmicas”, etimologicamente é derivado da palavra grega “episteme”, que se refere ao conhecimento ou ciência, e tem sido definido e utilizado de várias formas, frequentemente para se referir a comunidades de especialistas (científicas). Além disso:

Adler e Haas (1992) definem comunidade epistêmica como uma rede de profissionais com reconhecida especialização e competência em área de conhecimento, que possuem em comum um conjunto de crenças e princípios normativos que provêm de uma racionalidade de ação para os membros da comunidade (SARFATI, 2007, p. 103).

As comunidades epistêmicas podem, também, ser como um novo ator no cenário internacional, Haas (1992) explica que a construção social da realidade internacional por comunidades epistêmicas pode consistir na difusão e internalização de novas normas constitutivas que, conseqüentemente, criam novas identidades e interesses e mesmo novos tipos de organização social. Sendo importante ressaltar que, independentemente da influência do governo, as comunidades epistêmicas desenvolvem ideias que geralmente são institucionalizadas dentro de um Estado em processo de formação das políticas públicas. É nesse sentido que Sarfati (2007, p. 104) afirma:

A longo prazo, as normas das comunidades epistêmicas são socializadas internacionalmente, tornando-se a base para a cooperação internacional à medida que o comportamento racional do Estado é formado sobre a base estrutural formulada pelas comunidades epistêmicas.

Sobre a influência das comunidades epistêmicas na inovação política, Adler e Haas (1992, p. 375) indicam que as mesmas “delimitam os limites da controvérsia política em torno de um assunto e, além de definir os interesses dos Estados, elas também definem padrões” (de julgamento ou regulação). Nesse contexto teórico,

Sarfati (2007) entende que quanto mais técnico for um produto ou serviço de uma Empresa Multinacional, mais ela necessitará e buscará legitimidade junto a uma comunidade epistêmica. E como uma forma estratégica de legitimação, Argenti (2006) complementa que as empresas têm publicado informações de desempenho ambiental e social da mesma maneira como tradicionalmente informariam seus resultados financeiros.

Outro fator que para Sarfati (2007) é considerado importante para a legitimação da empresa em meio à Dimensão Sociedade é a educação pública, apresentada como uma forma de conquistar a simpatia da sociedade, bem como das comunidades epistêmicas, e acontece através de campanhas que defendem a visão corporativa sobre determinado tema em discussão local ou internacional. Dessa forma, o autor (2007) explica que essas campanhas compõem um conjunto de mídias, incluindo vídeos, *hot sites*, propagandas em televisão e rádio, *folders* e cartilhas, entre outros meios de comunicação. Sugerindo uma constante necessidade para as Empresas Multinacionais de formularem estratégias de promoção de imagem a fim de garantir a sustentabilidade no longo prazo dos negócios da corporação.

Com o destaque que as Empresas Multinacionais ganham no âmbito internacional, em certas vezes sobrepondo-se aos Estados em nível de poder e influência, é importante considerar que elas atuam em meio a um cenário complexo, onde suas atitudes não só refletem, como também ganham destaque direto na Dimensão Sociedade. Para tanto, conforme Sarfati (2007) evidencia ao longo de sua obra, é imprescindível que as empresas possuam uma boa Política Externa Corporativa para articular interesses próprios com os sociais, o que geralmente, conforme demais opiniões expostas, pode vir a trazer benefícios em um nível multilateral, tanto para as empresas, quanto para a sociedade.

Por fim, nota-se a relevância da atuação das Empresas Multinacionais sob a ótica da Dimensão Sociedade, as quais claramente necessitam do uso da Diplomacia Corporativa para conduzir seus negócios tranquilamente. O que representa também que, geralmente, quando se trata desse assunto, associando a Diplomacia Corporativa com a Dimensão Sociedade, as Empresas Multinacionais procuram atuar de forma responsável, combinando sua estratégia com ações de responsabilidade social e filantrópicas.

3 AS EMPRESAS BP E MONSANTO E A PRÁTICA DA DIPLOMACIA CORPORATIVA

Neste capítulo busca-se apresentar duas Empresas Multinacionais, a empresa BP e a empresa Monsanto que, embora sejam de segmentos diferentes, uma com as atividades voltadas para o ramo de energia e, a outra, que concentra seus negócios no setor de agricultura e biotecnologia, ambas possuem relevância em âmbito global em virtude da forma como operam no mundo. Questões sobre como essas empresas estão estruturadas e como se dá a prática da Diplomacia Corporativa quando se trata da Dimensão Sociedade, especificamente no caso da BP na Indonésia e da Monsanto no Brasil, serão também abordadas neste capítulo.

3.1 A Empresa BP

A BP é uma das maiores empresas de petróleo e gás do mundo, suas atividades são conduzidas através do fornecimento de combustível para transporte, energia para aquecimento e iluminação, lubrificantes para manter motores em movimento, e produtos petroquímicos utilizados para fabricação de suprimentos de uso diário, como tintas, roupas e embalagens. Como modelo de negócios, a BP apresenta em sua *homepage* institucional a consciência de correlação entre interesses dos acionistas, parceiros e sociedade para que seja possível alcançar o sucesso.

Em um breve histórico, divulgado em sua *homepage* institucional, cita-se o nome de William Knox D'Arcy, fundador e investidor inicial da futura BP que, em maio 1901, deu início à exploração das bacias petrolíferas do Xá da Pérsia, atual Irã. Somente no ano de 1908 foi que a empresa descobriu petróleo em quantidades comerciais, no sudoeste do Irã, ocasionando o nascimento da Anglo-Persian Oil Company, primeira denominação da BP. Desde então, a BP expandiu-se pelo mundo a partir da exploração de petróleo e, mais tarde, ampliou seus negócios também, para a exploração de gás e energias alternativas.

Atualmente, a BP é uma empresa global, que tem os interesses e atividades mantidos ou operados por meio de subsidiárias, filiais ou *joint ventures*, possuindo operações na Europa, América do Norte, América do Sul, Australásia, Ásia e África (BP GLOBAL 2015). Conforme informações divulgadas em sua *homepage*

institucional, a empresa opera em mais de 70 países, com cerca de 79.800 empregados, produzindo o equivalente a 3,3 milhões de barris de petróleo por dia. A BP é uma das maiores investidoras estrangeiras na região da Indonésia, operando há cerca de 45 anos nesse país.

Em sua *homepage* institucional, a BP expõe cinco valores fundamentais para expressar a forma como a organização conduz os negócios ao mesmo tempo em que procura ajudar a traduzir sua missão, que é gerar valor para a cadeia de *stakeholders* de maneira segura e sustentável. Esses valores institucionais estão delimitados da seguinte forma: Segurança, Respeito, Excelência, Coragem e Uma Equipe.

Conforme expressado em seus relatórios de sustentabilidade (BP GLOBAL 2015 e 2016), a empresa BP associa a ideia de Segurança ao fato de fornecer energia ao mundo de forma segura, referindo-se às ações executadas que devem garantir a segurança da força de trabalho e das comunidades em que opera. O Respeito parte do princípio da conformidade com as leis e regulamentações, por meio desse valor a empresa procura manter os padrões éticos e comportamentais de forma a garantir a confiança dos *stakeholders*, valorizando a diversidade de pessoas e ideias, como também a importância das decisões tomadas que refletem em todas as partes afetadas pela corporação. Já a Excelência é simbolizada através do compromisso da gestão sistemática e disciplinada das operações, que busca seguir e defender as regras e os padrões definidos, esse valor é associado, também, por meio do compromisso com resultados de qualidade, aprendizagem e aprimoramento. A empresa BP destaca que alcançar bons resultados muitas vezes exige coragem para enfrentar dificuldades, para se manifestar e defender o que se acredita, nesse sentido Coragem está relacionada às novas maneiras de pensar e agir no âmbito corporativo. Por fim, o sentido de Uma Equipe está atribuído pela BP através da confiança em seus empregados, pelo qual, a equipe está sempre à frente do sucesso pessoal, onde a competência é desenvolvida em conjunto.

Além dos valores institucionais defendidos pela BP, é importante considerar o conceito da cadeia de valor, que é muito defendido por Porter (2009), o qual procura explicar as atividades que se passam na organização empresarial e relaciona-las de forma que expressem a força competitiva da empresa. Neste caso, a empresa BP possui dois segmentos operacionais (Figura 1), nomeados como *Upstream* e

Downstream, que delimitam todo o ciclo de atividades da empresa, desde a extração à comercialização de produtos.

Figura 1 – Segmentos operacionais da empresa BP



Fonte: Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2015)

A BP destaca em seu Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016) que o segmento de *Upstream*, se refere especificamente aos pontos de exploração, desenvolvimento de petróleo e gás. Já o *Downstream* está direcionado à segurança e otimização da produção, aumento da eficiência operacional e criação de soluções inovadoras para os clientes, desenvolvendo as atividades a partir do refino e conversão de óleo e gás em produtos energeticamente eficientes para empresas e consumidores.

Através das atividades de *Upstream* e *Downstream* e conforme apresentado em seu Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016), a empresa BP investe no desenvolvimento de energias alternativas, com foco em biocombustíveis, energia eólica e solar, juntamente com projetos de demonstração e desenvolvimento de tecnologia de captura e armazenamento de carbono. A empresa acredita que esses tipos de energia têm o potencial de ser uma fonte de material da energia de baixo carbono, entrando em conformidade com os interesses da empresa BP.

Conforme informações apresentadas nos relatórios de sustentabilidade (BP GLOBAL 2015 e 2016) da empresa BP, percebe-se que sua Política Externa Corporativa está alinhada de acordo com todas as dimensões afetadas pelas

atividades da empresa. Nesse sentido, a relação da empresa direcionada à Dimensão Governo, é notada, principalmente, a partir de tentativas de evitar conflitos políticos nos países produtores de petróleo por meio de parceria e acordos com os governos locais. Um exemplo foi o contrato assinado entre a BP e a empresa estatal de petróleo russa *Rosneft*, que mostra a parceria da empresa BP com o governo russo quando se trata de interesses na exploração de petróleo e gás. Outro exemplo que pode ser notado é o fato de que a empresa evacuou o seu pessoal do norte da África por causa da crescente instabilidade política na Tunísia, Egito e Líbia. Simultaneamente, a BP procura cooperar com as economias emergentes da Ásia, que estão politicamente estáveis. Estas ações demonstram que o intuito da BP, sobretudo na Dimensão Governo, está concentrado em evitar riscos políticos nos países onde opera.

O Relatório de Sustentabilidade 2015 da BP (BP GLOBAL 2016) mostra que, mesmo operando em nível global e, muitas vezes, em parcerias com governos, a empresa possui uma política de não corrupção, a qual proíbe qualquer tipo de ajuda para candidatos ou partidos políticos. O direito de que seus funcionários participem de processos políticos é aceito, desde que seja de forma transparente, sem utilizar o nome e imagem da empresa para se promover.

Por outro lado, a Política Externa Corporativa da empresa BP voltada para a Dimensão Mercado é notada conforme informações contidas em sua *homepage* institucional, onde apresenta a ideia de diversificação por meio do lançamento de marcas diferentes no mercado, tais como BP, AmPm, Castrol, Aral, entre outras. A empresa também busca a diversificação a partir do desenvolvimento e produção de fontes alternativas de energia, que a diferenciam, de forma flexível e capaz de responder às exigências do mercado. Além disso, em seu Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016), a BP expõe essas ideias a partir de atividades desenvolvidas em conjunto com a empresa Ford através da construção de veículos movidos a hidrogênio e estações de abastecimento nas regiões da Califórnia e Michigan.

A Empresa Multinacional BP está presente no mercado possuindo a marca “BP” como o principal nome global, o qual aparece em plataformas de produção, refinarias, navios e escritórios das empresas, bem como nos parques eólicos, instalações de pesquisa e nas estações de serviço de varejo. A marca “Aral”, também pertencente à empresa BP, é muito presente na Alemanha e está associada

com combustíveis automotivos desde 1920, atualmente as pessoas também a associam com alimentos e serviços na estrada. A marca de lubrificantes “Castrol” também faz parte da empresa, e é comercializada no mundo todo. Destaca-se também a marca AmPm, lançada no mercado desde 1978, como uma rede de postos de gasolina que, está vinculada também ao ramo de alimentação na estrada.

Conforme Porter (2009), a estratégia de diferenciação de uma empresa envolve a identificação de possibilidades com base em competências, adicionando benefícios e novos recursos (inovação de produto). Dessa forma, nota-se que a BP utiliza uma estratégia diferenciada, na qual possui um amplo escopo competitivo, onde a empresa não só produz combustível para os setores da Marinha, aviação e indústria automobilística, como também projeta seus planos para fontes de energia alternativas, envolvendo-se em desenvolvimento e produção das fontes alternativas de energia, como biocombustíveis, energia eólica e solar.

A empresa BP possui uma Política Externa Corporativa direcionada para a Dimensão Informação que acontece, segundo consta em seu Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016), através da construção de um relacionamento produtivo com todas as partes envolvidas em seu negócio (sobretudo parceiros e clientes). A técnica global de comunicação é voltada para as Dimensões Mercado, Governo e Sociedade, no sentido de que a empresa desenvolve uma estratégia para cada dimensão, divulgando, sobretudo em seus relatórios anuais, informações sobre suas atividades. Outros caminhos utilizados pela BP para expressar informações corporativas são os jornais, revistas, como também sua própria *homepage* institucional.

Sendo uma Empresa Multinacional, a BP, conforme expõe em seus relatórios de sustentabilidade (BP GLOBAL 2015 e 2016), abrange uma cultura diversificada em sua força de trabalho, enfrentando o desafio de executar no mundo globalizado o gerenciamento de questões nacionais e diversidade cultural, ao mesmo tempo que promove sua estratégia global. É nesse sentido que se dá a Política Externa Corporativa da empresa BP frente à Dimensão Sociedade, que será melhor detalhada posteriormente.

3.1.1 A Política Externa Corporativa direcionada à Dimensão Sociedade da empresa BP

A Dimensão Sociedade conforme elucidada por Sarfati (2007) refere-se à sociedade organizada, neste caso, todos os *stakeholders* da empresa BP. Como a mesma apresenta em seu Relatório de Sustentabilidade 2015, eles estão distribuídos entre: instituições acadêmicas, comunidades locais, organizações não governamentais, acionistas e analistas, governos e órgãos reguladores, funcionários, empreiteiras, fornecedores, parceiros, indústria e clientes.

Iniciando pelo quadro de funcionários da BP, a mesma destaca em seu Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016) que explorar novas fontes de energia, através da distribuição de hidrocarbonetos de forma segura ao redor do mundo exige uma ampla gama de habilidades especializadas, as quais é importante que seus funcionários possuam. A empresa declara que busca e incentiva o engajamento dos funcionários, realizando, a cada ano, um inquérito para reunir as opiniões dos empregados em tópicos de negócios e identificar áreas onde é possível melhorar, definindo prioridades estratégicas. No ano de 2015, conforme Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016), os resultados da pesquisa mostram um forte aumento da compreensão e uso do código de conduta para guiar o comportamento, de modo que os funcionários permanecem claros sobre a conformidade com os procedimentos de segurança, padrões e requisitos.

Em seu Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016), a BP destaca que seu objetivo é criar um ambiente de inclusão e aceitação para seus funcionários para que os mesmos sejam tratados com respeito e dignidade, sem discriminação. Dessa forma, a empresa se mostra preocupada com a área de diversidade de gênero, declarando como um de seus objetivos para 2020, que ao menos 25% da liderança de grupo seja representada pelas mulheres, sendo que a taxa atual é de apenas 19%.

Quanto ao apoio ao desenvolvimento nas sociedades em que a BP trabalha, a empresa declara em seu Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016) que acredita que as sociedades e comunidades onde opera devem beneficiar-se de sua presença. Essa ideia está evidenciada nas palavras de Bob Dudley, diretor executivo do grupo BP, da seguinte forma:

Eu estou sempre ciente de que é por meio da geração de benefícios reais aos países onde trabalhamos que adquirimos nossa licença para operar. Como um negócio operando em diversos países, encaramos desafio e decisões. Nós estamos sempre aprendendo, mas eu acredito que podemos agir com uma força positiva visando estabelecer altos padrões em relação à segurança, transparência e direitos humanos. Quando desafiado acerca de nossas operações em um país em particular, meu teste de fogo é perguntar se a comunidade ou o país apresenta a possibilidade de ser melhor para nosso envolvimento. Caso a resposta seja sim, então acredito que estamos certos por estarmos lá. (BP GLOBAL 2015, p. 2; tradução livre)

A empresa declara que contribui para as economias através de atividades de seu negócio, por exemplo, ajudando a desenvolver a base nacional e local de certas regiões através dos impostos pagos aos governos. Além disso, os investimentos sociais apoiam os esforços das comunidades para aumentar os seus rendimentos e melhorar os padrões de vida (BP GLOBAL 2015 e 2016).

A mão de obra local é muito valorizada pela BP, que demonstra isso em seus relatórios de sustentabilidade (BP GLOBAL 2015 e 2016) alegando que contratar a força de trabalho da comunidade local ou país é importante para atender às exigências de governos hospedeiros e também para o benefício da comunidade local. O Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016) mostra que a BP desenvolve estratégias para a contribuição socioeconômica de um país de forma que seja possível atender às necessidades locais, trabalhando para responder às expectativas das autoridades reguladoras. A partir disso, a empresa afirma evidenciar três áreas principais, são elas: o desenvolvimento da força de trabalho local, contratação de fornecedores locais e investimento social. Um dos exemplos é a execução de uma estratégia em Omã no período de 2015 que desenvolveu um processo para a utilização de fornecedores locais.

No exemplo de Omã, a BP expõe em seu Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016) que está trabalhando para construir capacidades locais através de um programa de desenvolvimento técnico, sendo que cerca de 90 técnicos do país estão atualmente inscritos no programa, que inclui saúde, segurança e treinamento de habilidades técnicas ambientais em um centro de treinamento. Já no Egito a empresa patrocina dois programas de bolsas destinadas a fornecer à juventude egípcia oportunidades voltadas à educação, premiando os estudantes com bolsas de estudo na Universidade de Cambridge no Reino Unido.

Além da mão de obra, a BP também oportuniza os fornecedores locais, evidenciando em seus relatórios de sustentabilidade 2014 e 2015 (BP GLOBAL

2015 e 2016) que promover o uso de fornecedores locais sempre que adequado, também contribui para o crescimento da força de trabalho qualificada local. Por exemplo, a empresa afirma que está apoiando a indústria da construção de uma plataforma em Trinidad & Tobago, tendo a entrega da sexta plataforma produzida localmente para o projeto de gás no mar de Juniper em 2016. O *Oxford Business Group* (2016) evidencia tal informação complementando que a construção dessa plataforma é significativa para o país, porque está gerando contratações e oportunidades de emprego em uma ampla gama de serviços, segundo o grupo, no momento em que há certa queda no setor de energia levando muitas empresas a cortarem seus gastos de capital e demitir os trabalhadores locais.

A ideia de investimento comunitário pela empresa BP acontece conforme apresentam seus relatórios de sustentabilidade (BP GLOBAL 2015 e 2016) através do apoio à programas de desenvolvimento que atendam às necessidades locais, da mesma forma que sejam relevantes para as atividades corporativas. A empresa utiliza informações a partir de avaliações do envolvimento da comunidade e do impacto que produz, para moldar a abordagem e trabalhar com parcerias locais a fim de desenvolver programas que visam criar impactos significativos e sustentáveis.

De forma mais específica, a BP mostra em seu Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016) que contribui para o desenvolvimento de oportunidades de formação e emprego, ajudando a construir capacidade nas instituições e empresas. Por exemplo, na Geórgia, a empresa vem apoiando, desde o ano de 2003, o desenvolvimento de cerca de 600 pequenas empresas empreendedoras, que variam dos ramos de apicultura, alimentos, a uma variedade de empresas de varejo. Além de fornecer subsídios para o arranque inicial, a BP oferece treinamento para equipar os empresários com as habilidades e conhecimentos necessários para gerir seus negócios.

As iniciativas de educação em regiões onde a BP atua também estão evidenciadas em seus relatórios de sustentabilidade (BP GLOBAL 2015 e 2016); em Angola a empresa ajudou a construir 10 escolas nas áreas rurais, a fim de tornar a educação mais acessível às comunidades locais. Desde a conclusão, a iniciativa oferece acesso à educação para quase 9.500 crianças e cerca de 250 postos de trabalho para professores locais.

O Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2015) da empresa BP destaca que seu gasto direto em programas , somente no ano de 2015, foi de 67,2 milhões

de dólares. Excluindo os gastos com custos associados com o acidente da Deepwater Horizon (ocorrido no ano de 2010 no Golfo do México, onde cerca de 780 milhões de barris de petróleo vazaram no mar, causando enorme desastre ambiental) para o qual a BP possui um projeto especial para tratar desse assunto.

O Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016) da BP indica que sua Política Externa Corporativa desenvolvida para a Dimensão Sociedade, no que se refere à ajuda filantrópica, acontece através de uma organização especificamente de filantropia, nomeada Fundação BP, que desenvolve atividades para beneficiar as comunidades ao redor do mundo, priorizando doações para instituições de caridade que apoiam a ciência, tecnologia, engenharia, educação matemática, e questões humanitárias. Conforme dados do relatório (BP GLOBAL 2016), no ano de 2015 a fundação contribuiu com 370 mil dólares para organizações e escolas de todo o mundo que estavam alinhadas com essas áreas de enfoque.

Nas questões sobre envolvimento com a comunidade, a BP declara em seu Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016) entender que:

a nossa capacidade de operar com segurança e de forma contínua não depende apenas das autorizações oficiais necessárias por parte das autoridades, mas também da permissão informal e apoio das comunidades na área circundante. Nosso objetivo é construir relacionamentos duradouros e mutuamente benéficos com as comunidades e se esforçar para o diálogo aberto e permanente para que possamos trabalhar juntos para enfrentar os impactos socioeconômicos positivos e negativos potenciais (BP GLOBAL 2016, p. 52; tradução livre).

Nesse sentido, informações do Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016) mostram que na Geórgia, a BP realiza reuniões regulares com as comunidades locais para fornecer atualizações sobre suas atividades, repassar a consciência de segurança e receber um retorno geral sobre seus projetos, incluindo preocupações e solicitações. No ano de 2015, foram realizadas mais de 500 consultas comunitárias nesse país, a empresa exemplifica uma das sessões, onde foram solicitadas pela comunidade melhorias para o acesso da aldeia para as principais estradas, requerendo um projeto mais amplo para atualizar a infraestrutura rodoviária, o projeto foi atendido conforme necessidades da comunidade.

Um outro exemplo direto de envolvimento com a Dimensão Sociedade, a BP destaca em seu Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016), que ocorreu na Austrália, através de uma consulta sobre o programa de perfuração planejada na

Grande Baía Australiana, nesse caso foram compartilhadas informações com mais de 60 grupos de partes interessadas, tais como ONGs, governos, comunidades locais e indígenas e outras indústrias. O processo de consulta constituiu uma oportunidade voltada aos membros da comunidade para levantar suas preocupações, esclarecer dúvidas e expressar seu interesse em potenciais oportunidades econômicas.

O envolvimento com a Dimensão Sociedade se dá também pelo engajamento da BP com os direitos humanos, em sua *homepage institucional*, a empresa destaca que segue uma política de direitos humanos que são internacionalmente reconhecidos e estabelecidos na Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho. A política de direitos humanos da BP é um código de conduta que presta suporte aos funcionários para que estes possam denunciar qualquer abuso dos direitos humanos nas operações ou, até mesmo, nas parcerias de negócios.

Entre os princípios de direitos humanos da BP estão considerados, conforme relatórios de sustentabilidade (BP GLOBAL 2015 e 2016), questões como a segurança, os direitos laborais, o bem-estar da força de trabalho, saúde comunitária e segurança, uso da água, qualidade do ar e os impactos potenciais sobre os meios de subsistência das comunidades locais. O que indica que a empresa, através de sua cartilha de direitos humanitários, também se preocupa com as atividades que poderiam afetar os direitos das comunidades próximas, bem como da força de trabalho.

A empresa BP, por se tratar de uma Empresa Multinacional, sem dúvidas ganha relevância em suas ações realizadas direcionadas à todos os âmbitos, quando se trata da Dimensão Sociedade a atenção é ainda maior, uma vez que, como já referenciado, a organização se mostra ciente de que seus interesses estejam em conformidade com a sociedade, para que essa relação reflita indiretamente como uma licença para operar. As atividades desenvolvidas pela empresa BP adquirem uma proporção considerável, ganhando destaque nos relatórios de sustentabilidade 2014 e 2015 (BP GLOBAL 2015 e 2016).

3.1.2 As ações de Diplomacia Corporativa da empresa BP na Indonésia

Conforme informações do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2016a), a Indonésia, oficialmente chamada República da Indonésia, é a décima oitava maior economia do mundo. O país está localizado entre o Sudeste Asiático e a Austrália, possui o maior arquipélago do mundo, compreendendo o total de 17.508 ilhas, com cerca de 261 milhões de habitantes. O PNUD (2016a) ainda destaca que a Indonésia tem feito progressos significativos no desenvolvimento sustentável, informando que entre os anos de 2000 e 2015, a proporção de indonésios vivendo abaixo da linha de pobreza caiu de 19 por cento para menos de 11 por cento.

A *International Energy Agency* (2014) afirma que globalmente, a Indonésia é o décimo maior produtor de gás e o sétimo maior exportador de gás natural liquefeito, em termos de energia renovável, o país é o maior produtor de biocombustíveis do mundo, e cada vez mais está aumentando os esforços para explorar o seu extenso potencial de energia renovável. E no que se refere à exploração de gás, as informações da *homepage* institucional da BP mostram que o histórico de atuação da empresa na Indonésia se dá desde o ano de 1971, possuindo atualmente como maior empreendimento neste local o Tangguh GNL, um grande projeto multinacional que envolve seis campos de exploração de gás nas regiões de Wiriagar, Muturi, Berau Bay e Bintuni Bay, em Papua Ocidental.

A Figura 2 apresenta o mapa da Indonésia, indicando onde está concentrado o Projeto Tangguh GNL. O *Tangguh Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014) aponta que, embora as reservas de gás em Papua Ocidental tenham sido descobertas nos anos de 1990, o projeto Tangguh iniciou a produção e comercialização de gás somente em 2009, e hoje é operado pela BP Berau Ltd. (100% de propriedade da BP), e outras subsidiárias da BP: BP Muturi Holdings B.V. e BP Wiriagar Ltd., garantindo ao grupo BP uma participação de 37,16% na operação Tangguh GNL.

Figura 2 – Mapa da Indonésia



Fonte: Tamdjian e Mendes (2011). Adaptado pela autora

O Ministério das Relações Exteriores da República da Indonésia (MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS REPUBLIC OF INDONESIA, 2014) destaca em seu portal de notícias que houve encontros importantes entre representantes do governo do país e diretores da BP para tratar do projeto Tangguh. O *Tangguh Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014) expõe que o projeto Tangguh GNL produz e exporta gás natural liquefeito do campo Vorwata, que está localizado na região de Bintuni Bay em Papua Ocidental, cerca de 3.000 quilômetros a leste da capital da Indonésia, Jacarta. Esse projeto é o segundo maior de abastecimento de gás natural liquefeito (GNL) da Indonésia, produzindo 7,6 milhões de toneladas por ano. A BP ainda destaca em seu programa, que procura expandir o projeto, estimando aumentar a produção em 50%, para tanto, a empresa trabalha com as comunidades próximas a Tangguh por mais de uma década, implementando programas sociais que visam cooperar com a comunidade indígena de Papua.

O PNUD (2016a) aponta que, apesar das melhorias, a Indonésia tem mais de 28 milhões de pessoas que ainda vivem abaixo da linha de pobreza, sendo que muitas não têm acesso aos serviços sociais básicos. Nas províncias de Papua e Papua Ocidental as taxas de pobreza são o dobro da média nacional, grande parte da população não tem acesso a serviços básicos, a estimativa é de que apenas 68% das pessoas tenham acesso à água potável e 61% a saneamento. O PNUD (2016a) também indica que, quando comparadas aos homens, as mulheres de Papua Ocidental continuam a ter menor acesso à educação, emprego e serviços. O

Tanggung Sustainable Development Program 2015-2019 (2014) evidencia essas questões através do envolvimento da BP com a comunidade de Papua Ocidental, justificando as atividades desenvolvidas nos projetos voltados para o desenvolvimento sustentável da região.

Embora a empresa BP reconheça em seus relatórios de sustentabilidade (BP GLOBAL, 2015 e 2016) e no *Tanggung Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014) alguns dos problemas das regiões da Indonésia e acredite estar trabalhando para o desenvolvimento sustentável local, o PNUD (2016a) considera que o desenvolvimento a longo prazo na Indonésia é prejudicado pela degradação ambiental e as alterações climáticas, explicando que parte do crescimento econômico do país tem sido impulsionado pela extração de recursos naturais em detrimento do meio ambiente. Por conseguinte, coloca que o desafio para a Indonésia é gerar o crescimento necessário para reduzir a pobreza e a desigualdade e, ao mesmo tempo, proteger seus recursos naturais e suas perspectivas de desenvolvimento a longo prazo, nesse sentido pode-se colocar em pauta a atuação da empresa BP, que já está explorando o local, bem como das demais empresas que visam explorar os recursos naturais da Indonésia, para que todas assumam tal desafio.

A consideração do PNUD (2016a) dá espaço para a atuação da BP voltada para as comunidades, a empresa alega no *Tanggung Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014) possuir uma forte presença em Papua Ocidental, adotando uma abordagem integrada para o desenvolvimento e seu impacto sobre as comunidades. Desde 2009, com o início da produção de gás natural liquefeito, o Projeto Tangguh conseguiu um amplo programa de investimentos de impacto social na comunidade. Através da evolução dos negócios do Tangguh, a abordagem de responsabilidade social da empresa BP se expandiu, sendo assim, entre os anos 2015 e 2019 a empresa declara estar comprometida com o Programa de Desenvolvimento Sustentável Tangguh, o qual está descrito no relatório *Tanggung Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014), sendo de iniciativa da BP, esse documento busca gerenciar impactos e atender as necessidades e aspirações da comunidade em conjunto com outros atores locais, trabalhando para implementar o programa para o desenvolvimento sustentável.

De forma complementar às informações do PNUD (2016a), o *Tanggung Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014) indica que a população indígena é geralmente atrasada em indicadores de desenvolvimento, por exemplo em questões relacionadas à saúde, educação e participação econômica. Segundo informações desse documento (BP INDONESIA, 2014), as oportunidades emergentes relacionadas com a presença do Tangguh e o desenvolvimento amplo da região atraem imigrantes, com os quais a população indígena têm dificuldade em competir, além disso, evidências de marginalização indígenas em outras partes de Papua Ocidental, representam uma forte razão para as operações do Tangguh GNL manter o foco sobre os povos indígenas, e mais explicitamente priorizá-los como beneficiários do Programa de Desenvolvimento Sustentável Tangguh.

O *Tanggung Sustainable Development Program* (BP INDONESIA, 2014) caracteriza as regiões Bintuni Bay e Berau Bay (pertencentes à Papua Ocidental) como áreas de diversificada flora e fauna e, em grande parte, banhadas pelo mar. Essas regiões são povoadas por cerca de 38 diferentes grupos étnicos, que estão espalhados por vários distritos e aldeias ao longo das áreas costeiras e interiores com uma variedade de atividades de subsistência tradicionais, como a pesca, a agricultura, a caça e a coleta. O documento (BP INDONESIA, 2014) aponta que existe um total de nove tribos indígenas em Bintuni Bay e Berau Bay. Desde 2002 quando começaram a construção das atividades de exploração de gás natural liquefeito do Tangguh, a operação tem monitorado as mudanças da população ao redor de Bintuni Bay, particularmente nas áreas próximas onde as atividades do Tangguh têm sido executadas.

Papua e Papua Ocidental, conforme destacado no *Tanggung Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014), estão entre as províncias da Indonésia mais favorecidas por transferências fiscais para o governo provincial e local do governo central. Em 2002, Papua recebeu cerca de 1,7 milhões de dólares *per capita*. Em 2009, Papua e Papua Ocidental apresentaram no índice de desenvolvimento humano cerca de 7,5 a 8,9 dólares *per capita* respectivamente, mais do que qualquer outra província na Indonésia. Ainda assim, o *Tanggung Sustainable Development Program* (BP INDONESIA, 2014) aponta que Bintuni Bay tem um alto índice de pobreza, significando que o governo local é obrigado a alocar um grande montante dos recursos para a eliminação da pobreza.

Conforme dados do PNUD (2016a), Papua e Papua Ocidental possuem o mais baixo *ranking* das áreas da Indonésia em termos de índices de pobreza. Embora o índice de desenvolvimento humano esteja melhorando, o *ranking* de Papua Ocidental ainda é insuficiente, indicando problemas em instituições governamentais e problemas de governança que previnam atividades de desenvolvimento para se tornarem mais efetivas.

Considerando as informações do PNUD (2016a) em conjunto com o projeto sustentável Tangguh GNL, descrito no *Tangguh Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014), nota-se que a região de Papua Ocidental é explorada por possuir riquezas em recursos naturais e, ao mesmo tempo, apresenta dificuldades na geração de ganhos com isso, indicando uma possível falta de controle dos órgãos reguladores locais no comando e gerenciamento da exploração e ganhos. Ainda assim, percebe-se no *Tangguh Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014) que há determinada medida do governo no sentido de regular as atividades comerciais de exploração. O documento (BP INDONESIA, 2014) destaca que certas atividades comerciais na Indonésia que impactam o meio ambiente requerem uma licença ambiental, elucidando que o processo de aprovação de uma licença desse tipo envolve a elaboração de uma análise de impacto ambiental. O pedido de licença ambiental é aprovado pelo governo da região, mediante os resultados da Amdal (órgão público regulador de impactos ambientais). O documento (BP INDONESIA, 2014) expõe algumas atitudes a serem tomadas pela BP, conforme a análise da Amdal frente aos problemas ou impactos para a população indígena, da seguinte forma:

- Mudanças no acesso para recursos marinhos – garantir o acesso para a área sempre que possível, e providenciar atividades de subsistência para garantir fontes de renda e facilitar a substituição e melhora nutritiva.
- Direitos tradicionais e reconhecimento – maximizar a harmonia cultural entre e ao redor do projeto Tangguh GNL.
- Minimizar ou prevenir a marginalização dos povos indígenas.
- Oportunidades de emprego – maximizar a participação indígena e outros papuas na força de trabalho do projeto. (BP INDONESIA, 2014, p. 20, tradução livre).

Frente ao contexto de operação do Tangguh GNL, aos problemas sociais e econômicos das regiões da Indonésia apresentados pelo PNUD (2016a) e também descritos pela BP no *Tangguh Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014), a empresa apresenta em seu Relatório de Sustentabilidade (BP

GLOBAL 2016) e no *Tanggung Sustainable Development Program 2015-2019* (2014) uma série de projetos voltados para a Dimensão Sociedade, que desenham a Política Externa Corporativa da BP, evidenciando algumas de suas ações de Diplomacia Corporativa. A BP explica em seus documentos (BP GLOBAL 2015 e 2016) que o objetivo geral do Programa de Desenvolvimento Sustentável *Tanggung* é apoiar os esforços locais para melhorar a qualidade de vida das comunidades, através de práticas de desenvolvimento local participativo e responsáveis para contribuir com a sustentabilidade operacional do *Tanggung* GNL.

De forma breve, os projetos desenvolvidos pela empresa BP na Indonésia, conforme o *Tanggung Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014) estão organizados da seguinte maneira:

- Projeto de Desenvolvimento Econômico Local: tem a iniciativa de melhorar o desenvolvimento econômico regional e a sustentabilidade das operações de *Tanggung* GNL através do aumento da capacidade de negócios e oportunidades para os povos indígenas, diversificando as fontes de renda em Bintuni Bay e Fakfak, como também ampliar a região de Papua Ocidental. Os resultados apresentados no Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL 2016) da BP indicam que até o ano de 2015 o programa desenvolveu os negócios e aumentou a diversificação e qualidade nos produtos entre as comunidades indígenas. Aumentou, também, o número de empreendimentos indígenas em Fakfak e Bintuni Bay, além de melhorar o acesso ao trabalho entre os habitantes dessas regiões.

- Projeto de Comunidade e Relações Externas busca promover um respeito mútuo e construtivo nas relações entre *Tanggung* e os *stakeholders* locais. O *BP Response to TIAP Report* (BP INDONESIA, 2016a) aponta que até então as ações desenvolvidas pelo projeto foram homenagear a tradição e patrimônio dos povos indígenas próximos a *Tanggung* e incentivar a capacidade e papel da sociedade civil nas atividades de desenvolvimento, melhorando a qualidade de relações recíprocas com os *stakeholders*.

- Projeto de Relação Força de Trabalho e Desenvolvimento de Papua: procura garantir que as operações de *Tanggung* alcancem a meta necessária para preencher força de trabalho de forma segura e confiável. Dessa forma, o *BP Response to TIAP Report* (BP INDONESIA, 2016a) aponta como resultado o gerenciamento e controle das relações de trabalho industrial local, o aumento do

número de qualificação da comunidade indígena, e o aumento da qualidade no oferecimento de ensino e competências de trabalho para candidatura em Papua.

- Projeto de Sustentabilidade Tangguh: busca o apoio e aumento do padrão de vida comunitária, fornecendo fonte de energia confiável e melhorando certas infraestruturas. O resultado apresentado pelo projeto até o ano de 2015 foi a garantia das vendas de gás para Tangguh para geração de eletricidade em Papua Ocidental (BP INDONESIA, 2016a).

- Projeto de Governança: visa contribuir para melhorar a governança justa, equitativa e desenvolvimento sustentável local. O *BP Response to TIAP Report*, (2016) mostra como resultados do projeto o melhoramento no gerenciamento da capacidade da região, proporcionando qualidade aos serviços públicos, suporte aos esforços do governo no aumento da capacidade profissional cercadas pelas operações Tangguh, e a colaboração entre os *stakeholders* e o desenvolvimento sustentável na região de Bintuni Bay.

De forma mais aprofundada, a empresa BP esclarece a partir do *Tangguh Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014) que o *Environmental Protection and Awareness Program* é um projeto que está direcionado para a proteção e conscientização ambiental. A empresa BP justifica o desenvolvimento do projeto explicando que na Indonésia, as questões de biodiversidade ganham bastante atenção dos meios de comunicação, trazendo alguns desafios para a sustentabilidade e gerenciamento equitativo dos recursos naturais da região. Esses desafios são especialmente sentidos em relação às instituições públicas locais, que muitas vezes têm pouca experiência de gestão, informação e recursos. Nesse sentido, o documento (BP INDONESIA, 2014) esclarece que o projeto Tangguh GNL reconhece que conceitos de biodiversidade precisam ser implementados dentro da área de operação, e ações práticas precisam ser consideradas para apoiar o governo local e comunidades na gestão sustentável dos recursos. Sendo assim, as áreas de foco selecionadas para o programa são a conservação da biodiversidade e consciência da comunidade na gestão de resíduos.

De acordo com o *Tangguh Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014), o programa de proteção e consciência ambiental tem por objetivo geral aumentar a consciência local e as capacidades relacionadas às questões ambientais, envolvendo membros da comunidade local, organizações, governos e universidades. Conforme o documento (BP INDONESIA, 2014) no que

se refere à conservação da biodiversidade, as principais atividades a serem executadas pelo programa são a coleta de dados, análise e compartilhamento sobre conservação da biodiversidade e iniciação e coordenação de atividades voluntária dos trabalhadores de Tangguh para a proteção ambiental.

Em termos de suporte à comunidade próxima a Tangguh, o projeto de proteção e consciência ambiental procura desenvolver aconselhamento técnico e suporte nos aspectos ambientais. E no que se trata de gerenciamento de desperdício, o projeto trabalha para o desenvolvimento da capacidade de gestão de resíduos através de atividades conjuntas voltadas para a comunidade local. Entre os resultados alcançados de proteção e consciência ambiental, estão a iniciação de um modelo melhor de conservação da biodiversidade, e a avaliação do conceito de aspecto ambiental que suporta outros programas relacionados. Além da melhora da capacidade da comunidade no gerenciamento do desperdício (BP INDONESIA, 2016a).

A empresa BP ainda expõe em seu documento *Tangguh Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014), algumas metas a serem alcançadas entre o período de 2015 a 2019 pelo projeto de proteção e consciência ambiental, incluindo reuniões com parcerias ambientais, lançamento de campanhas ambientais voltadas aos estudantes nas escolas, preparação de um documento de análise da conservação da biodiversidade e oficinas de gestão de resíduos para a comunidade local. O documento (BP INDONESIA, 2014) indica que nos assuntos de educação, a Diplomacia Corporativa da BP atua a partir do *Education and Training Program*, um projeto de educação e formação que é implementado pela empresa em parceria com o governo local, fundações de educação e as comunidades, desde o ano de 2004 em Papua Ocidental. O projeto de educação e formação visa apoiar o governo e os esforços da comunidade local para alcançar uma educação e uma população qualificadas.

Conforme informações do Relatório de Sustentabilidade (BP GLOBAL, 2016) da BP, as operações de Tangguh, por mais de 10 anos apresentam um efeito positivo, porém ainda são necessários mais esforços no desenvolvimento de uma visão comum com o governo, continuando o suporte para o acesso à educação de certos grupos. Dessa forma, a justificativa para a aplicação do projeto se dá, especialmente, para desenvolver a qualidade da educação, incluindo alfabetização e melhora de avaliação e capacidades dos professores. Além disso, a empresa BP

explica em seu relatório (BP GLOBAL, 2016) que a qualidade inconsistente e continuidade da educação fornecida nas áreas de Papua Ocidental é um desafio constante, devido ao difícil acesso à região, à falta de professor e incapacidade do governo.

Como principais objetivos do projeto de educação e formação, estão o suporte aos esforços do governo local e da comunidade para alcançar uma educação e especialização da população local. O programa está desenhado para a comunidade conforme necessidades e interesses na melhora da educação, com foco na qualidade e educação oferecida, incluindo alfabetização (BP INDONESIA, 2014).

Conforme apresentado no *Tangguh Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014), para planejar e gerenciar atividades no período de 2015 a 2019, o programa está estruturado em três principais componentes. O primeiro deles é o suporte à educação básica, que visa a capacitação de uma agência para um departamento de educação, capacitação de organizações de educação local, capacitação de professores e assistentes de ensino. Como segundo componente está o projeto de aprendizagem e bolsas de estudo, sendo aplicado de forma a prestar assistência à educação e aos serviços de educação para garantir o sucesso dos estudantes. Por fim, o projeto busca a criação de uma “escola modelo”, desenvolvida de acordo com a aceitação do governo local.

O programa de educação e formação abrange educação básica e formação profissional, com esforços incluindo oferecimento de professores, suporte para instalações e infraestrutura na escola, fornecimento de livros didáticos, suporte para educação e melhoramento do currículo local. O *Tangguh Sustainable Development Program Impacts Infographics* (BP INDONESIA, 2016b) aponta que até o ano de 2015 os resultados alcançados por este projeto foram o aumento ao acesso à educação pública e habilidades para povos indígenas e mulheres, e a melhora da qualidade da educação nas regiões de Bintuni Bay e Fakfak.

No que se refere às questões de segurança e direitos humanos, a Diplomacia Corporativa da empresa BP, nas regiões da Indonésia, está traçada conforme o *Tangguh Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014) através do *Integrated Community Based Security Program*, projeto de segurança comunitária integrada, que procura garantir a proteção da sociedade, ativos e atividades de negócios, envolvendo de forma proativa as comunidades, sociedade

civil e autoridades locais, através do cumprimento das leis vigentes com respeito aos direitos humanos e aos saberes locais.

No documento *Tanggung Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014), a empresa BP explica que o projeto de segurança foi introduzido em 2004 e desenvolvido no modelo de política da comunidade-orientada, o qual envolve as comunidades locais, polícia e outros órgãos do governo. A empresa justifica o projeto, apontando preocupações com as questões de segurança que vão desde o *Tanggung GNL*, entendendo-se aos bens relacionados e áreas de acesso, bem como a proteção das comunidades locais. O programa de desenvolvimento *Tanggung* envolve o projeto de segurança orientada para a segurança da comunidade, apoiando e baseando-se nas diversas atividades de envolvimento da comunidade. O documento (BP INDONESIA, 2014) ainda expõe algumas metas de planejamento e gerenciamento de atividades a serem desenvolvidas no período de 2015 a 2019, prevendo o policiamento e comunicação comunitária em 11 aldeias, além da implantação de um fórum de segurança e treinamento para instrutores de segurança voluntários.

O projeto de segurança comunitária integrada é movido através da abordagem dos direitos humanos, estruturando-se em três principais componentes, o envolvimento da comunidade, a segurança de *Tanggung* e o envolvimento da polícia e militares. Esse projeto objetiva a melhor percepção de segurança e ordem social para a comunidade, governo e órgãos de segurança, além da redução da criminalidade nas aldeias próximas a *Tanggung*, e do não abuso aos direitos humanos nas operações de *Tanggung* e nas atividades de trabalho (BP INDONESIA, 2014).

Está descrito no *Tanggung Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014) que o envolvimento da comunidade acontece através da sensibilização das leis e campanhas com a comunidade localizada próximas à área de operação *Tanggung*, além das tentativas de facilitar os encontros comunitários, envolvendo líderes de comunidade, governo local e polícia. A segurança de *Tanggung* se dá por meio da realização e avaliação dos riscos de segurança na área afetada pela operação de *Tanggung*, também são realizados treinamentos para a guarda de segurança de *Tanggung*. Por fim, o envolvimento da polícia e militares no projeto ocorre a partir do treinamento de segurança para a polícia, para entender leis formais e questões de segurança local, fortalecer e estabelecer um fórum de

policiamento comunitário apropriado para as condições do local. Isso envolve uma força-guarda privada para Tangguh LNG, o qual treina e emprega a população local como maioria da força.

Até o ano de 2015, conforme exposto no *BP Response to TIAP Report* (BP INDONESIA, 2016a), a empresa BP, a partir da iniciativa de segurança comunitária integrada, construiu a harmonia entre as comunidades próximas de Tangguh, governo e órgãos de segurança através da consulta regular com os interesses dos *stakeholders*. Além disso, o projeto reduziu o risco de violação dos direitos humanos e sociais, e aumentou a consciência das leis e entendimento da vida comunitária nas aldeias próximas as operações de Tangguh, as quais possuem segurança, direitos humanos e risco social.

Utilizando a justificativa de que a área onde é executada a exploração de gás natural liquefeito possui características ecológicas que são favoráveis para mosquitos portadores de malária, a empresa BP desenvolve o *Community Health Program*, um projeto de saúde comunitária que procura apoiar o governo e a comunidade local para melhorar a qualidade da saúde e a acessibilidade aos serviços de saúde (BP INDONESIA, 2014).

O *Tangguh Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014) aponta que o projeto de saúde comunitária iniciou no ano de 2004 com atividades de controle da malária e, expandiu-se em 2008, envolvendo saúde materno-infantil, em seguida, passou a desenvolver atividades de prevenção do vírus da aids e saneamento de água. As ações estão centradas na melhoria da qualidade de prestadores de serviços de saúde primários, incluindo centros de saúde comunitários, postos de atendimento integrado para mães e crianças. Além disso, a empresa reforça sua preocupação com a saúde da população devido ao fato de boa parte da força de trabalho das operações de Tangguh serem habitantes locais.

Através do *Tangguh Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014), a BP aponta que o projeto de saúde comunitária é executado estruturando-se em quatro componentes. Entre eles, está a ideia de prestação de serviços de saúde pública, pela qual são desenvolvidas atividades para melhorar a capacidade das clínicas de saúde comunitária e desenvolver um sistema de referência para hospitais e clínicas. A prevenção de doenças é outro componente do projeto, o qual aplica o controle de malária e o desenvolvimento de um sistema de

tratamento e triagem do vírus da aids. A mudança de comportamento também faz parte do projeto de saúde comunitária, onde é desenvolvido uma abordagem para mudança que assegura os programas de saúde coletiva. Além disso, em relação às questões de água e saneamento, o programa busca cooperar em direção ao fornecimento de água limpa e sistema de saneamento.

Até o ano de 2015 os resultados alcançados pelo projeto foram a melhora da qualidade dos serviços de saúde comunitária, bem como da eficácia na prevenção das principais doenças, o desenvolvimento de uma abordagem para a comunidade para mudança de comportamento em saúde e desenvolvimento de um sistema de água limpa e saneamento ambiental em várias aldeias (BP INDONESIA, 2016b). Além dos resultados alcançados, a empresa BP declara em seu relatório de sustentabilidade (BPGLOBAL, 2016) que pretende continuar melhorando o projeto, selecionando metas expostas no *Tangguh Sustainable Development Program 2015-2019* (BP INDONESIA, 2014), as quais procuram melhorar os padrões de acesso adequado aos serviços de saúde, oferecer qualidade nos serviços de cuidados à saúde, instalando um hospital regional em Bintuni Bay e melhorar a consciência comunitária no tratamento de doenças contagiosas.

Considerando os dados do PNUD (2016a) que indicam que a Indonésia é um país em desenvolvimento, bem como a afirmação da *International Energy Agency* (2014) que classifica a Indonésia como o maior produtor de biocombustíveis do mundo, já é possível detectar a influência e a importância que está atribuída às operações de uma Empresa Multinacional como a BP na região. É notório também que essa influência se torna ainda maior a partir das atividades da empresa elucidadas ao longo do presente trabalho, evidenciando que o fato de explorar os recursos da Indonésia é apenas uma preocupação que se coloca frente a todas as outras que envolvem o ambiente em que a empresa atua. O que já reflete que, as ações de Diplomacia Corporativa da BP na Indonésia são importantes, sobretudo, para a continuidade das operações da empresa no local.

Colocando em evidência as atividades da BP na Indonésia, nota-se que os recursos voltados para a Dimensão Sociedade vão além de ações filantrópicas, ao mesmo tempo em que a empresa executa seus negócios e expande suas ações de exploração dos recursos naturais da Indonésia, utiliza o discurso de desenvolvimento sustentável das comunidades próximas ao projeto Tangguh. O que aparenta ser um equilíbrio entre exploração dos recursos naturais e ações

socioambientais, além de conquistar a comunidade com os projetos desenvolvidos, a empresa BP ainda se mostra capaz de continuar suas atividades ganhando também a parceria do governo local, colocando-o também como beneficiário de seus projetos.

Ainda que a BP tenha o governo local com parceiro na maioria de seus projetos e todos eles estejam voltados em benefício da sociedade, um dos exemplos desenvolvidos em que é possível notar o governo como beneficiário é o *Community Health Program*, projeto em que a BP está comprometida em melhorar a qualidade da saúde e a acessibilidade aos serviços de saúde. Entendendo que saúde é uma das principais preocupações de qualquer governo, a BP ao investir em recursos de saúde de qualidade para a população acaba aliviando certas preocupações do governo, ou até mesmo, possibilitando outras maneiras de alocar investimentos que teriam esse fim como destino. É evidente que o governo local irá se beneficiar de qualquer forma das atividades da BP na Indonésia (no âmbito econômico através de arrecadações fiscais, geração de emprego etc), porém, neste caso, quando além disso a empresa atribui responsabilidades executando atividades que visam o desenvolvimento, ambas as partes ganham, fortalecendo ainda mais a relação entre empresa e governo. E de certa forma, fundamentando as considerações de Sarfati (2007), bem como dos outros autores que consideram a transferência de poder e responsabilidade do Estado para as Empresas Multinacionais, fortalecendo ainda mais a presença das mesmas no contexto internacional.

Considerando que questões de educação e segurança são também relevantes para a Dimensão Sociedade, uma vez que impactam na eficiência do desenvolvimento da mesma, os projetos da BP como o *Integrated Community Based Security Program* e o *Education and Training Program*, indicam que a Diplomacia Corporativa da empresa além de agir de forma a qualificar a comunidade e, também, garantir segurança, busca ser eficiente de modo que garantindo essas questões para a população a empresa consegue utilizá-la como força de trabalho. Ou seja, os recursos investidos para a sociedade, de certa forma, voltam para a empresa.

E no sentido de responsabilidade ambiental, assunto que vem a ser muito importante para a BP, por utilizar recursos ambientais como forma de trabalho, para a Dimensão Sociedade essa responsabilidade é transmitida através do *Environmental Protection and Awareness Program*. Embora explore os recursos

naturais, a empresa aparenta transmitir de uma forma diplomática o discurso de conscientização e proteção ambiental.

Embora não existam muitas fontes diferenciadas que comprovem de uma forma imparcial a atuação da Diplomacia Corporativa da BP na Indonésia, nota-se sobretudo pelas informações disponibilizadas pela própria empresa que a Diplomacia Corporativa voltada para a Dimensão Sociedade acontece com vistas ao desenvolvimento sustentável da comunidade local, bem como a eficiência produtiva da empresa. Os projetos desenvolvidos pela BP nas regiões da Indonésia compõem basicamente iniciativas de desenvolvimento no que se refere às questões de saúde e segurança comunitária e proteção ao meio ambiente. O Projeto Tangguh deixa evidente que sua expansão está condicionada à execução de todos os projetos declarados pela BP no Programa de Desenvolvimento Sustentável Tangguh 2014.

As informações expostas sobre o desenvolvimento da Diplomacia Corporativa da BP indicam a preocupação da empresa com a Dimensão Sociedade, sobretudo na correlação entre os interesses de expansão da exploração dos recursos naturais e das aspirações da comunidade de Papua Ocidental. A articulação dessas questões ocorre por meio dos projetos apresentados, os quais ao mesmo tempo em que beneficiam a comunidade local, geram um ambiente de aceitação para a exploração econômica das regiões da Indonésia. Por fim, a atuação da Diplomacia Corporativa da empresa BP na Indonésia faz referência às ideias de Sarfati (2007) no que diz respeito às ações das Empresas Multinacionais que buscam minimizar os efeitos negativos que resultam de suas atividades, maximizando os positivos através dos projetos em benefício da comunidade.

3.2 A Empresa Monsanto

A Monsanto transmite em sua *homepage* institucional a ideia de ser uma empresa que trabalha em conjunto com os agricultores, pesquisadores e diversas instituições, a fim de aumentar a produtividade e garantir uma forma de agricultura mais sustentável. A empresa trabalha no desenvolvimento de sementes, biotecnologia e produtos para a proteção de cultivos, criando soluções que visam ajudar nos desafios enfrentados pela agricultura.

Conforme seu histórico divulgado em sua *homepage* institucional, a empresa Monsanto foi fundada em 1901, em St. Louis, Missouri, Estados Unidos, como

fabricante de adoçantes artificiais. Entre os anos de 1950 e 1980, se tornou pioneira em inúmeras inovações agrícolas, entre as principais estão, os fertilizantes, as ferramentas de proteção de cultivos e os avanços em genética vegetal. Somente no ano de 2002, a Monsanto *Company* foi restabelecida como empresa agrícola independente, e atualmente possui parcerias com agricultores em todo o mundo, buscando a produção de alimentos de maneira sustentável.

Em nível global, o Relatório de Sustentabilidade Monsanto (MONSANTO COMPANY, 2016) apresenta que a empresa possui 404 instalações, operando em 67 países, com 21.138 empregados, sua sede está localizada em St. Louis, Missouri, Estados Unidos. Já no Brasil, a Monsanto possui 40 unidades operando em 12 estados brasileiros, com cerca de 2.700 funcionários. Sua sede está localizada na cidade de São Paulo. Em território nacional são produzidos sementes de soja, milho, algodão, sorgo, sorgo sacarino e hortaliças, além de herbicidas e serviços de biotecnologia. Conforme informações divulgadas em sua *homepage* institucional, a Monsanto Brasil conta com 21 unidades de pesquisa, 4 unidades de beneficiamento de sementes, 3 unidades de beneficiamento de sementes e pesquisa, 2 unidades de herbicidas, 3 unidades de vendas, 1 unidades de distribuição e logística e 4 escritórios administrativos (MONSANTO DO BRASIL, 2015).

No Relatório de Sustentabilidade Monsanto (MONSANTO COMPANY, 2016), a empresa coloca a segurança alimentar como um dos maiores desafios enfrentados pela humanidade, declarando estar preocupada em relação a essa questão, se dispõe a ajudar a solucioná-la através do desenvolvimento de facilidades voltadas à produção de alimentos para todos. Para tanto, a empresa atribui um compromisso com certos valores institucionais, apresentando-os em sua *homepage* como a base para a atuação da Monsanto.

Os valores expostos, conforme apresentado na *homepage* institucional da Monsanto, consideram as ações tomadas e seu impacto futuro, buscando a condução dos negócios de forma responsável. O primeiro valor é a integridade, a qual aparece como alicerce de tudo o que é feito, incluindo honestidade, decência, consistência e coragem, a partir disso a empresa apresenta comprometimento com os demais valores. Entre eles, surge o diálogo, no sentido de ouvir atentamente os diversos públicos e pontos de vista, promovendo o diálogo, para ampliar a compreensão das questões referentes à tecnologia agrícola para melhor atender às

necessidades e preocupações da sociedade. A transparência está voltada para a disponibilidade de informações acessíveis e compreensíveis a todos e, ao compartilhamento do conhecimento e tecnologia para promover o entendimento científico, melhorar a agricultura, o meio ambiente, as lavouras e ajudar os agricultores de países em desenvolvimento.

A *homepage* institucional da Monsanto ainda aponta como parte dos valores institucionais da empresa os benefícios, no sentido da oferta para o trabalho com uma base científica e inovadora, aliada a uma gestão responsável e eficiente, para oferecer produtos de alta qualidade que beneficiem os agricultores e o meio ambiente. O respeito é compreendido de forma a considerar as questões religiosas, culturais e éticas das pessoas em todo o mundo, bem como a segurança dos funcionários, das comunidades, dos clientes, dos consumidores e do meio ambiente. A empresa também atribui como um importante valor, a forma de agir como donos do negócio, onde procura ser transparente nas ações, estratégias e nos balanços financeiros, construindo um forte relacionamento com clientes e parceiros, e administrando bem os recursos da empresa. Por fim, está apresentada a ideia de criar um ótimo ambiente de trabalho, como valor que visa assegurar a diversidade de pessoas e de pensamentos, incentivar a inovação, a criatividade e o aprendizado, trabalhar em equipe, reconhecendo e recompensando os profissionais.

A visão da Monsanto, conforme informações da *homepage* institucional, é ser reconhecida como a empresa que mais contribui para o sucesso do agricultor nos segmentos em que atua, como parceiro preferencial em soluções integradas de tecnologias, produtos e serviços, além de promover o desenvolvimento da agricultura no mundo. A empresa acredita que a partir dessas ideias carrega a missão de produzir mais, conservar e melhorar vidas.

Conforme informações apresentadas nos relatórios de sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2015 e 2016) da empresa Monsanto, é possível identificar que sua Política Externa Corporativa articula todas as dimensões afetadas pelas atividades da empresa. No que se refere à relação da empresa direcionada para a Dimensão Governo, é percebida em seu Relatório de Sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2016), onde a empresa explica que para a instalação ou comercialização de seus produtos, alguns órgãos governamentais utilizam as avaliações da Organização Mundial da Saúde (OMS). Para tanto, a empresa ainda declara ter ligação com a OMS, a qual tem atuado como reguladora de certos

produtos comercializados, um exemplo pode ser notado a partir da publicação da organização no livro *Toxicological Evaluation of Certain Veterinary Drug Residues in Food* (2014), através de uma pesquisa de avaliação toxicológica de determinados resíduos de medicamentos veterinários nos alimentos, que avalia certos produtos distribuídos pela Monsanto (bem como de outras empresas), expondo os riscos ou não da utilização desses produtos.

O relacionamento da Monsanto com a Dimensão Governo pode ser notado também em seus relatórios de sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2015 e 2016) nos quais a empresa alega possuir fortes relações com os governos. Segundo os relatórios (MONSANTO COMPANY, 2015 e 2016), a Monsanto possui o *Monsanto Good Government Fund*, um fundo de apoio aos governos e campanhas políticas. Considerando que as questões políticas podem vir a garantir poder para as empresas, o apoio político da Monsanto parece ser essencial para sua atividade, uma vez que a mesma tem uma presença muito forte no setor agrícola e é fortemente questionada sobre a disseminação dos organismos geneticamente modificados (também chamados de transgênicos), além de procurar manter uma boa relação com a Dimensão Sociedade, é interessante que a empresa possua também influências políticas.

O Relatório de Sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2015) declara que a Monsanto participa do processo político nos Estados Unidos, destinando contribuições para candidatos políticos de uma forma que seja compatível com todas as leis federais e estaduais aplicáveis. Conforme informações do relatório (MONSANTO COMPANY, 2015) a lei federal do país proíbe empresas de fazerem contribuições diretas ou indiretas a candidatos ou partidos políticos a nível federal, já as contribuições políticas da Monsanto em nível estadual estão limitadas aos estados onde são permitidas tais contribuições. A empresa também destaca que possui processos de governança eficazes para supervisionar as contribuições políticas feitas, supervisionadas pelo Conselho de Comissão de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa Monsanto, o qual criou o Painel Consultivo para o *Good Government Fund* para administrar e orientar as contribuições políticas nos Estados, tais contribuições são aprovadas de acordo com as políticas e procedimentos revisados por um fornecedor externo em cumprimento da política operacional do *Good Government Fund*, e comunicada ao Comitê do Conselho de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa Monsanto.

A Monsanto ainda destaca em sua *homepage* institucional que defende a sua posição e interesses sobre vários temas perante governos. Especificamente, defende políticas de apoio, regulação e leis que são baseados nos princípios da boa ciência, especialistas acadêmicos que compartilham os mesmos pontos de vista com base científica. Além de partilhar as opiniões em fóruns públicos, e dividir o palco em eventos, procurando seguir as leis locais e realizar auditorias de rotina para garantir que os esforços sejam executados de forma legal e transparente.

A Política Externa Corporativa da empresa Monsanto direcionada à Dimensão Mercado é, basicamente, percebida através de declarações em seu Relatório de Sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2016), no qual a empresa alega que possui um Código de Conduta do Fornecedor, que compreende também compromissos do Código de Conduta de Negócios a fornecedores em todo o mundo, indicando que todos os fornecedores convidados a se envolver em negócios com a Monsanto devem completar uma avaliação de perfil que abrange ética, meio ambiente, trabalho, direitos humanos e outras questões sociais. A Monsanto oferece aos agricultores uma ampla gama de sementes de milho, soja, algodão, trigo, canola, sorgo e cana-de-açúcar, além de defensivos agrícolas, explicando em sua *homepage* institucional que esses produtos são oferecidos através de diversas marcas lançadas no mercado, algumas delas estão representadas pelos nomes: *Asgrow, Channel, Dekalb, Deltapine, Fontanelle, WestBred, Roundup, RT3, Tripleflex*, entre outras.

Frente às questões da Dimensão Informação, a Monsanto explica em sua *homepage* institucional que possui um escritório global de conduta de negócios, através do qual implementa a ética e iniciativas de conformidade. Conforme permitido pela legislação dos locais onde a Monsanto atua, os funcionários podem enviar perguntas ou preocupações através de um número de telefone, um endereço de e-mail ou através de um provedor de terceiros para garantir o anonimato. A Monsanto diz em seu Relatório de Sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2016) acreditar que é importante dar atenção às questões de comunicação, explicando que através dos compromissos com os *stakeholders* e o acompanhamento do que está sendo dito sobre a empresa nos meios de comunicação, procura compreender o que a sociedade e as principais partes interessadas querem saber sobre empresa, seus produtos e práticas comerciais, expondo tais informações em seus relatórios anuais e em sua *homepage* institucional.

Como muitas Empresas Multinacionais, a Monsanto tem forte influência no âmbito da Dimensão Sociedade, conforme está exposto em seus relatórios de sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2015 e 2016) a Política Externa Corporativa da empresa Monsanto frente a essa dimensão acontece desde as ações voltadas para os agricultores, clientes, funcionários até as comunidades próximas aos locais onde a Monsanto atua, e posteriormente será melhor aprofundada.

3.2.1 A Política Externa Corporativa direcionada à Dimensão Sociedade da empresa Monsanto

O conceito de Dimensão Sociedade trazido por Sarfati (2007) considera a relevância da sociedade organizada, que no caso da Monsanto constitui-se dos agricultores, clientes, indústria, comunidades locais, instituições acadêmicas, organizações não governamentais, acionistas, governos e órgãos reguladores, funcionários, fornecedores e parceiros. Como a mesma apresenta em seu Relatório de Sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2016), a ideia de tornar a agricultura mais sustentável proporciona para a empresa a oportunidade de trabalhar em parceria com órgãos governamentais, agências sem fins lucrativos e grupos de apoio.

Inicialmente, a empresa Monsanto demonstra em seu Relatório de Sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2016) preocupação especial com sua força de trabalho, considerando-a muito importante para o futuro dos negócios. A empresa explica no relatório (MONSANTO COMPANY, 2016) que, para garantir o sucesso de seus colaboradores, investe no treinamento e desenvolvimento mundial da força de trabalho, promovendo a diversidade e trabalhando para proporcionar um ambiente saudável e seguro. Nesse sentido, relaciona-se o Programa Intercâmbio de Liderança da Monsanto, que capacita os funcionários selecionados para acelerar seu desenvolvimento profissional, ajudando a corporação a identificar e cultivar liderança, esse intercâmbio acontece em três níveis (global, regional e interno).

No que se refere à diversidade cultural e inclusão social, a Monsanto declara em seu Relatório de Sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2016) que sua política externa está direcionada a honrar e abraçar a inclusão e diversidade impulsionando amplo envolvimento de seus funcionários, inovação e sucesso dos negócios. A empresa explica que vê a diversidade como a composição coletiva de

uma variedade de atributos, fundos, identidades e ideias que as pessoas trazem consigo para o ambiente corporativo. E é nesse sentido que a Monsanto reconhece a iniciativa de respeito aos direitos humanos, conforme palavras de Hugh Grant, CEO da Monsanto:

Como uma empresa agrícola e de tecnologia comprometida com os direitos humanos, temos uma oportunidade única de proteger e incentivar esses direitos. Temos também a responsabilidade de considerar não apenas como o nosso negócio pode beneficiar os clientes, agricultores e fabricantes de alimentos, mas como ele pode proteger os direitos humanos dos funcionários da Monsanto e dos funcionários de nossos parceiros (MONSANTO COMPANY, 2016, p. 3; tradução livre).

Conforme sua *homepage* institucional a política de direitos humanos da Monsanto é guiada pela Declaração Universal dos Direitos do Humanos e pela Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho. A política da empresa aborda questões para a agricultura e a indústria agrícola, identificando nove elementos em que pretende concentrar os seus esforços, os quais estão previstos no Guia de Direitos Humanos do Empregado, como: trabalho infantil, trabalho forçado, compensação e horas de trabalho, assédio e violência, discriminação, segurança, liberdade e conformidade legal.

No que se refere à sociedade como um todo, a *homepage* institucional da Monsanto demonstra que sua abordagem principal, está no fato de que no mundo todo as pessoas dependem da agricultura e do esforço dos agricultores para as suas necessidades básicas, chamando atenção para a previsão de que a população global cresça 40% nas próximas décadas. Dessa forma, a empresa justifica que a agricultura precisará se tornar mais produtiva e mais sustentável para acompanhar demandas crescentes, enfatizando a utilização dos transgênicos como fundamento para suas atividades.

Em relação aos transgênicos, além de considerar que a empresa Monsanto, através de suas atividades, tem ajudado na disseminação do uso, é importante levar em conta que essa situação divide diferentes opiniões dentro da Dimensão Sociedade, gerando longas discussões sobre o assunto. De forma breve, Rifkin (1999) destaca que as principais divergências ao uso dos transgênicos estão entre o aumento e resistência da produção agrícola e a deficiência na avaliação dos riscos de utilização. Nesse sentido, Costa *et al* (2007) entendem que o maior problema na

análise de riscos dos transgênicos é que os efeitos não podem ser identificados na sua totalidade, entretanto, incluem riscos à saúde humana, como alergias e intolerâncias, e no que se refere ao meio ambiente, apresentam consequências desde a transferência de genes à poluição genética e efeitos prejudiciais a outros organismos.

Na mesma linha de divergência ao uso dos transgênicos, abrangido pelas atividades da empresa Monsanto, a partir de uma iniciativa conjunta de diversos ativistas de OINGs, foi criado em 2016 um projeto chamado: Tribunal Monsanto. Esse projeto, conforme divulgado no *website* do Tribunal Monsanto, é um movimento informal que tem como objetivo, dar um parecer jurídico sobre os danos ambientais e de saúde causados pela empresa Monsanto, este parecer promove o debate internacional (entre civis) para acrescentar o crime de ecocídio em Direito Penal Internacional, justificando que no momento nenhum instrumento jurídico permite processar penalmente uma empresa como a Monsanto, nem os seus dirigentes, responsáveis por crimes contra a saúde humana ou contra a integridade do meio ambiente. Não havendo uma lei internacional específica, apenas ações civis podem ser intentadas contra a multinacional norte americana para obter a indenização das vítimas. O projeto se fundamenta segundo a crítica de que a Monsanto tem conseguido ignorar os danos humanos e ecológicos causados pelos seus produtos e manter as suas atividades através de estratégias de *lobbying* junto às agências reguladoras e autoridades governamentais, mentiras, financiamento de estudos científicos fraudulentos, pressão sobre os cientistas independentes e manipulação dos órgãos de imprensa.

Ainda que o movimento Tribunal Monsanto seja considerado pela própria Monsanto, em sua página de notícias, como um tribunal informal, tem ganhado destaque no cenário internacional, a Revista *Forbes* (2016) reportou o comentário de Kavin Senapathy (pesquisadora científica nas áreas de saúde, medicina, agricultura e alimentos e escritora da revista) que alega que o tribunal contra a empresa Monsanto não é regido pelas Nações Unidas, nem pelo Tribunal Penal Internacional. Conforme divulgado em seu *website*, o próprio Tribunal Monsanto reconhece ser apenas um movimento informal, mas com preocupações de âmbito internacional (FORBES MEDIA LLC, 2016).

Em meio às críticas e acusações exercidas contra a Monsanto, torna se evidente a necessidade de que a empresa possua uma abordagem diplomática a fim

de amenizar conflitos. O Relatório de Sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2016) coloca em evidência uma iniciativa global de responsabilidade da Monsanto, explicando que no ano de 2009 a empresa aderiu ao Pacto Global das Nações Unidas, esse pacto representa a maior iniciativa de sustentabilidade e cidadania corporativa do mundo. Conforme divulgado no *website* do Pacto Global, esta é uma iniciativa de política estratégica que se aplica a empresas que estão comprometidas com práticas empresariais responsáveis e de sustentabilidade, por meio do alinhamento das operações e estratégias que estejam de acordo com os dez princípios aceitos universalmente nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção.

O documento *A Global Compact for Sustainable Development* (2015) de autoria do Pacto Global das Nações Unidas, defende 10 princípios universais que derivam da Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção. Esses princípios estão elucidados da seguinte forma:

1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente;
2. Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos;
3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
4. A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
5. A abolição efetiva do trabalho infantil;
6. Eliminar a discriminação no emprego;
7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
8. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental;
9. Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis;
10. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2015.p. 9; tradução livre).

Está destacado no *website* do Pacto Global das Nações Unidas que uma das diretrizes desse Pacto é de que os participantes devem publicar relatórios periódicos sobre os progressos realizados na implementação dos 10 princípios, para tornar esse compromisso público e transparente. A empresa Monsanto Brasil tem publicado seus relatórios de ações de dois em dois anos, o último deles, publicado

em 2016, está referenciado no presente trabalho como Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016).

No Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) a Monsanto alega que além de ser parceira do campo e assumir o compromisso de pesquisar produtos e tecnologias que tragam à agricultura mundial a possibilidade de produzir mais, conservando os recursos naturais, busca contribuir com o desenvolvimento da sociedade, apoiando projetos que favoreçam as comunidades. Conforme divulgado no Perfil Monsanto Manual de Boas Práticas (MONSANTO DO BRASIL, 2015), as iniciativas de responsabilidade social corporativa da empresa estão baseadas em quatro pilares:

- Compromisso e governança: a empresa se mostra engajada nas principais iniciativas globais e locais para o desenvolvimento sustentável do planeta, como o Pacto Global das Nações Unidas e a Mesa Redonda de Soja Responsável.
- Expectativas da Sociedade: programas desenvolvidos de engajamento com a comunidade por meio de projetos de investimento social, diálogos multissetoriais sobre paisagens agrícolas sustentáveis e programa de voluntariado corporativo.
- Desenvolvimento de negócios sustentáveis: iniciativas e parcerias com diversas instituições para ajudar no desenvolvimento sustentável da agricultura, por exemplo, realização de dias de campo de sustentabilidade para agricultores, compartilhando conhecimentos sobre boas práticas socioambientais em propriedades rurais.
- Operações internas: iniciativas que visam tornar as operações mais sustentáveis, como construções ecoeficientes e a gestão responsável das unidades, redução nas emissões de gases do efeito estufa, no uso de recursos hídricos e sólidos. (MONSANTO DO BRASIL, 2015).

A Monsanto explica em seu Relatório de Sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2016) que sua governança é exercida por meio do comprometimento em construir relacionamentos fundamentados na integridade. Para tanto, a empresa apresenta um Código de Conduta de Negócios para ajudar seus funcionários a reconhecer e lidar com questões ligadas à integridade. O Código fornece orientações sobre assuntos como respeito pelo próximo, meio ambiente, saúde e segurança, manutenção correta de produtos, questões sobre metodologias de pesquisa, uso dos recursos da empresa, e comunicação útil às finanças e produtos. Também traz vários aspectos legais e éticos da integridade nos negócios, ao lidar com clientes, fornecedores, investidores, o público no geral, governos que regulamentam e as comunidades onde a empresa executa seus negócios.

O Relatório de Sustentabilidade Monsanto (MONSANTO COMPANY, 2016) destaca que sua política voltada para as comunidades vai além das ações filantrópicas, a partir da ideia de que uma parte fundamental para o cumprimento da promessa dos valores é a atuação positiva e significativa nas comunidades onde a empresa opera, a mesma não apenas apoia os agricultores e suas famílias, como também fornece programas educacionais abrangentes (especialmente sobre ciência e agricultura) para alunos de todo o mundo. Além disso, financia bolsas de estudo para pesquisas de alunos em cursos de pós-graduação e trabalha em parceria com órgãos governamentais, agências sem fins lucrativos e grupos de apoio para tornar a agricultura mais sustentável.

Alegando que a sociedade enfrenta grandes desafios, como a luta contra as alterações climáticas, a utilização de água e de outros recursos de forma mais eficiente, e a qualidade e acessibilidade de uma refeição equilibrada para todas as pessoas, a Monsanto projeta sua estratégia em parcerias com estudiosos e pesquisadores de universidades para lidar com alguns desses desafios. Conforme o Relatório de Sustentabilidade Monsanto (MONSANTO COMPANY, 2016), a colaboração nas organizações e conferências acadêmicas e da indústria acontece através da troca de informações e ideias a fim de compartilhar o conhecimento científico para todos, a empresa explica que seus cientistas atuam tanto na indústria quanto nas universidades.

A Monsanto ainda pratica o compartilhamento de dados e recomendações agronômicas, bem como a avaliação da segurança e desempenho de novos produtos através de ensaios de campo. Os cientistas e agrônomos viram especialistas acadêmicos para aconselhamento e orientação agronômica buscando compartilhar experiências com clientes no campo, além de também, aproximarem os pesquisadores universitários. Além disso o Relatório de Sustentabilidade Monsanto (MONSANTO COMPANY, 2016) reporta que os cientistas da empresa são especialistas em seus campos profissionais, assim como muitos deles publicam artigos científicos em revistas acadêmicas, colaborando com pesquisadores universitários sobre temas de interesse mútuo.

Quando se trata de ações filantrópicas voltadas à Dimensão Sociedade, a *homepage* institucional da Monsanto destaca que empresa possui a Fundação Monsanto, que é uma instituição que atua em todo o mundo desde 1964, trabalhando para melhorar significativamente a vida das pessoas. A *homepage*

institucional ainda expõe que a Monsanto tem sido líder na agricultura inovadora e sustentável, e é nesse sentido que a mesma justifica a existência da Fundação, a qual, segundo a empresa, deve trabalhar para ser uma líder filantrópica inovadora, oferecendo assistência sustentável para comunidades carentes em todo o mundo.

A Monsanto expõe em seu Relatório de Sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2016) que o objetivo conjunto em nível de empresa e fundação é o fortalecimento das comunidades agrícolas e das comunidades onde a empresa trabalha. Isso pode ser notado através das informações expostas nos relatórios de sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2015 e 2016) que expõem o fornecimento de suporte ao ensino básico projetado para melhorar a educação na agricultura e comunidades ao redor do mundo, incluindo escolas de apoio, bibliotecas, centros de ciência, programas de treinamento de agricultores e programas acadêmicos que enriquecem ou completam os programas escolares. Além de satisfazer as necessidades críticas das comunidades, apoiando organizações sem fins lucrativos que ajudam nos ramos de segurança alimentar, saneamento, acesso à água limpa, segurança pública e várias outras necessidades locais.

A Monsanto expõe em seu Relatório de Sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2016) diversos projetos espalhados pelo mundo, que estão voltados diretamente para a comunidade global. No que se refere à ajuda a fim de garantir a segurança alimentar e nutricional, a empresa desenvolve projetos na África, como o Projeto de Expansão de Água e Milho Eficientes para a África e o Crescer África. O primeiro projeto foi criado com o objetivo de melhorar a segurança alimentar na África Subsaariana, através do desenvolvimento e implementação gratuita de água e milho para os pequenos agricultores, a empresa procura ajudar a reduzir a fome e melhorar a vida de milhões de africanos. Já o projeto Crescer África, visa trazer recursos para os agricultores subsaarianos, e é desenvolvido pelo governo africano juntamente com outras multinacionais fornecedoras de sementes.

O Centro Africano para a Biodiversidade destaca, através de um Comunicado de Imprensa sobre a expansão da indústria de sementes na África (feito em dezembro de 2015) a participação de diversas Empresas Multinacionais, entre elas a Monsanto, no fornecimento de sementes de milho para a África Subsaariana, expondo que o milho e a horticultura são os dois maiores mercados de sementes no continente, evidenciando o motivo das atividades pelas empresas de sementes.

Porém, o Centro Africano para a Biodiversidade (2015) ainda ressalta que o fornecimento excessivo no milho, especialmente no milho híbrido, acarreta implicações pouco positivas para a diversidade agrícola e nutricional, bem como para os custos de produção agrícola, isso por que as sementes híbridas precisam ser compradas todos os anos e usadas em conjunto com outros insumos químicos para obter bons rendimentos. Além disso, a disseminação do milho híbrido também ocorre através de subsídios para insumos agrícolas, para o Centro Africano estes subsídios favorecem mercados garantidos para as Empresas Multinacionais de sementes.

Os projetos detalhados nos relatórios de sustentabilidade Monsanto (MONSANTO COMPANY, 2015 e 2016) mostram que a empresa estende também suas atividades para fora, visando o alcance das comunidades a partir de programas como o Projeto de Implantação do Futuro em ciência, tecnologia, engenharia e matemática (CTEM), que incentiva alunos do mundo todo a aprender mais e seguir carreiras em ciência, tecnologia, engenharia e matemática, em alimentos e indústrias agrícolas. O *St Louis Business Journal* fez uma publicação em setembro de 2016 divulgando que a Monsanto concedeu no ano de 2016 U\$ 200.000 dólares para a continuidade desse projeto, o jornal ainda complementa a que a doação foi destinada ao Instituto de Cooperação Escolar na Universidade de Washington. Outro programa lançado pela empresa Monsanto que envolve ações sociais é o Monsanto Juntos, um projeto de voluntariado que, conforme o relatório (MONSANTO COMPANY, 2016) procura incentivar os funcionários para a prática de serviço voluntário nas comunidades onde a empresa está presente.

A revista Perfil Monsanto Manual de Boas Práticas (MONSANTO DO BRASIL, 2015), bem como seus relatórios de sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2015 e 2016) e as informações contidas na *homepage* institucional apresentam diversas das atividades exercidas pelo grupo, as quais desenham a conduta da corporação voltada para as dimensões da Política Externa Corporativa descrita por Sarfati (2007). Em relação às ações direcionadas à Dimensão Sociedade, a Monsanto demonstra em seus documentos (MONSANTO COMPANY, 2015 e 2016) conduzir seus interesses frente ao desenvolvimento de suas atividades, parecendo articular as necessidades sociais de acordo com seu âmbito de negócios, por exemplo no projeto que fornece sementes de milho para os produtores na África Subsaariana.

Ainda que surjam fortes críticas relacionadas à atividade da Monsanto, é evidente em seus relatórios de sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2015 e 2016) que a mesma utiliza o discurso da insegurança alimentar para justificar a existência de suas atividades perante à sociedade. Além disso, a empresa ainda conta com uma gama de projetos com ideias intituladas que envolvem o beneficiamento da população, nota-se, também, que a empresa procura estar presente na Dimensão Sociedade de uma forma geral a partir de projetos voltados à educação, saúde e direitos humanos.

A partir da iniciativa da Monsanto em aderir ao Pacto Global das Nações Unidas, é notório que todas as ações e seus projetos vinculados ao pacto ganham maior importância quando divulgados em seus relatórios de sustentabilidade. O que possivelmente pode representar também uma tentativa de amenizar as críticas oriundas da Dimensão Sociedade em relação ao ramo de negócios da Monsanto, reafirmando o compromisso de responsabilidade social tão significativo para as Empresas Multinacionais.

3.2.2 As ações de Diplomacia Corporativa da empresa Monsanto no Brasil

Conforme informações do PNUD (2016b) o Brasil é o maior país da América do Sul e o quinto maior do mundo em extensão territorial. O Banco Mundial (THE WORLD BANK, 2015) informa que o país conta com uma população de 207,8 milhões de habitantes. A empresa Monsanto atua desde 1963 no Brasil, e atualmente possui 38 unidades espalhadas pelo país. No Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016), a empresa alega contribuir com o desenvolvimento da sociedade, apoiando projetos que favoreçam as comunidades, com programas sociais, ambientais, culturais e de pesquisa pública. Os projetos aqui apresentados são desenvolvidos pela Monsanto no Brasil e estão detalhados no Relatório de Ações Socioambientais Monsanto 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016), é importante salientar que tal documento é fornecido para a ONU, que o utiliza como fundamento para mensurar os resultados do Pacto Global das Nações Unidas.

A Monsanto fundamenta sua política voltada à Dimensão Sociedade, em sua *homepage* institucional, através da justificativa de acreditar na atuação com a finalidade de melhorar a vida daqueles que são influenciados por seus negócios,

buscando aumentar a segurança alimentar ambicionando eliminar a fome, a desnutrição e a pobreza. A política da Monsanto no que se refere aos colaboradores, conforme elucidado no Relatório de Sustentabilidade Monsanto (MONSANTO COMPANY, 2016), garante condições seguras de trabalho, promovendo a inclusão e respeito à diversidade, além de proporcionar oportunidades de crescimento profissional, estimulando o engajamento em causas socioambientais. Para os produtores, a empresa apoia a formação de uma nova geração de líderes do agronegócio, visando a continuidade de seus empreendimentos. E em relação às comunidades, a Monsanto colabora com iniciativas que sejam capazes de provocar transformações na vida das pessoas, apoiando projetos que buscam melhorar a qualidade no ensino público, preparar jovens para o primeiro emprego, democratizar o acesso a atividades culturais e esportivas e promover o tratamento digno da saúde.

No Relatório de Sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2016) a Monsanto explica que possui uma visão de transformação social que segue um processo de seleção e monitoramento. A cada ano a empresa busca alinhar as iniciativas e sua visão, bem como o desenvolvimento de forma que possibilitem avaliar melhor a efetividade de investimentos para os públicos beneficiados e a comunidade em geral. Conforme o relatório (2015) a estratégia de investimento se fundamenta em três processos de apoio aos projetos, o investimento social privado corporativo, o investimento social privado das unidades e incentivos fiscais.

De forma mais aprofundada, o Relatório de Sustentabilidade Monsanto (MONSANTO COMPANY, 2016) explica que o investimento social privado corporativo está atrelado, na maioria das vezes, à Fundação Monsanto, apoiando projetos que visam a educação e as necessidades críticas das comunidades (em especial aqueles que favorecem o desenvolvimento social do meio rural) através do incentivo à educação básica, desenvolvimento de infraestrutura e do acesso à informação. Já o investimento social privado das unidades está relacionado aos recursos próprios das unidades que são autônomas para selecionar e avaliar a prioridade dos projetos. E no que se refere à incentivos fiscais, estes estão direcionados de acordo com a legislação a que se aplicam, considerando a relevância para as comunidades onde se desenvolvem, permitindo o destino de até 9% do imposto de renda da empresa para incentivo a projetos.

As iniciativas viabilizadas por isenção fiscal no Brasil beneficiam-se das Leis de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet) e ao Esporte. O Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) expõe que em termos de atuação social, no ano de 2014, 43 municípios em 15 estados do Brasil receberam investimentos de R\$ 5.152,003 milhões em investimento social. Esses investimentos, conforme o relatório (MONSANTO DO BRASIL, 2016) tiveram três bases como fonte de recursos, somando R\$ 1,18 milhões em incentivos fiscais, R\$ 1,54 milhões em recursos próprios e R\$ 2,43 milhões oriundos da Fundação Monsanto, totalizando um número de R\$ 102.982 mil pessoas diretamente beneficiadas.

Já no ano de 2015, 48 municípios foram beneficiados em 15 Estados brasileiros, com investimento de R\$ 7.536.736 milhões conforme Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) os investimentos também se fundamentaram em três bases como fonte de recursos, totalizando R\$ 4,34 milhões em incentivos fiscais, R\$ 1,07 milhões em recursos próprios e R\$ 2,12 milhões oriundos da Fundação Monsanto, que gerou um impacto de R\$ 570.580 mil pessoas beneficiadas.

O Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) destaca que entre os anos de 2014 e 2015 as ações de voluntariado se expandiram. Em 2014, foram 58 ações voluntárias, somando 2.400 horas com 13.781 beneficiados, em termos de participações voluntárias a empresa alcançou o número de 2.269 e investimento de 125 mil reais. Entre as ações realizadas, 14% delas foram voltadas para o meio ambiente, 14% para saúde e segurança, 48% em campanhas e doações, 19% em educação, 5% em outras iniciativas. O relatório (MONSANTO DO BRASIL, 2016) também indica que para o ano de 2015, os números aumentaram, totalizando 64 ações de voluntariado em 5.633 horas com 28.468 beneficiados, foram 1.401 participações voluntárias somando um investimento de 167,8 mil reais. Das ações realizadas em 2015, 19% delas foram destinadas ao meio ambiente, 20% para saúde e segurança, 41% em campanhas e doações, 17% voltadas à educação e 3% em outras iniciativas.

A empresa Monsanto destaca no Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) suas atividades socioambientais de maneira que evidencie sua presença nas comunidades em diversas regiões do Brasil. De uma forma mais específica, essa presença é notada a partir de projetos

desenvolvidos pela empresa e destacados no relatório (MONSANTO DO BRASIL, 2016), os quais foram selecionados de acordo com a influência perante a Dimensão Sociedade. Entre os projetos estão: Projeto A Cidade da Gente, Coral dos Pequenos Cantores, Aulas de Biotecnologia, Futuros Produtores do Brasil, Boas Práticas Socioambientais no Agronegócio e Projeto Florescer.

Conforme Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) o Projeto A Cidade da Gente teve início em 2015, na cidades de Balsas (MA), Campo Verde (MT), Não-me-Toque (RS), Paracatu (MG) e São José dos Campos (SP). O público alvo do projeto foi integrado pela comunidade escolar, tendo como parceria a Editora Olhares, e o montante investido foi de 428.000,00 mil reais, sendo utilizado como fonte do recurso a Lei Federal de Incentivo à Cultura, já que o projeto partia da atuação na cultura, arte e lazer. Esse projeto conta com um *blog* para expor em forma de texto e fotos as atividades que estão sendo realizadas.

O Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) justifica o projeto A Cidade da Gente, com o propósito de perpetuar as histórias locais e ao mesmo tempo, estimular a criatividade e o hábito da leitura em crianças e adolescentes. O projeto acontece a partir de uma construção coletiva com as comunidades escolares, resgatando a história das cidades, expondo-a em um livro cuja triagem é distribuída gratuitamente na rede pública de ensino. Dessa forma, a empresa declara acreditar que esta contribuindo para preservar a memória local e para ampliar a noção das crianças sobre sua própria história, sua identidade e o pertencimento à cidade e à região onde vivem.

O portal de notícias da Prefeitura de Não-Me-Toque (RS), em notícia veiculada em 16 de julho de 2015, destaca ser a única cidade do Rio Grande do Sul a ser contemplada com o projeto apoiado pela Monsanto, informando que alunos do 6º ano das escolas da rede pública municipal de ensino foram motivados a escrever redações sobre os patrimônios culturais e materiais do município e após foi realizada uma seleção dos 11 alunos que tiveram redações destaques. Dentre as atividades desenvolvidas no projeto A Cidade da Gente estão, a definição juntamente com as comunidades escolares das histórias e lugares a serem abordados nos livros, encontros com o escritor e visita aos lugares que fazem parte da memória coletiva das cidades, estímulo à elaboração de redações pelos alunos para apoiar a construção das histórias. Além da organização de “Saraus com Futebol”, mesclando literatura e atividade física. Os resultados do projeto apresentados no Relatório de

Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) indicam que 2.075 crianças e adolescentes foram mobilizados, foram publicados 5 livros, sendo que 13 mil exemplares foram distribuídos em escolas e bibliotecas públicas durante o ano de 2015.

O projeto Coral dos Pequenos Cantores é outra iniciativa da empresa Monsanto que possui atuação através do desenvolvimento da cultura, arte e lazer. Conforme está descrito no Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016), o projeto iniciou no ano de 2000, nas cidades de Camaçari e Dias D'ávila (BA), com ações voltadas para as crianças, jovens e para a comunidade local. O relatório (2016) ainda declara que o volume investido foi de 109.032,00 mil reais em 2014 e 112.800,00 mil reais no ano de 2015, sendo utilizados os recursos oriundos da própria empresa.

O Coral dos Pequenos Cantores está apresentado, no Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016), como projeto onde a música é instrumento para promoção de inclusão e transformação social. As crianças e adolescentes de 7 a 15 anos estudam noções de teoria musical e técnicas de canto, aprendendo a ler partituras e cantar canções em inglês, francês e latim. O *site* da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB, 2013) destaca que no ano de 2013 o Coral de Pequenos Cantores da Monsanto teve participações no evento de Natal promovido pela prefeitura local de Camaçari.

O Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) expõe que as atividades desenvolvidas entre 2014 e 2015 compõem a realização de 40 ensaios semanais com duração de 2 horas cada, além de apresentações ao público. Entre os resultados expostos, nota-se que entre os anos de 2014 e 2015, o projeto beneficiou 100 crianças e adolescentes.

Está apresentado também no Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) o projeto Aulas de Biotecnologia, o qual é um programa de formação continuada, com foco em biotecnologia, destinado a professores de biologia e geografia da rede municipal de ensino. Conforme relatório (MONSANTO DO BRASIL, 2016) esse projeto visa disseminar o ensino de biotecnologia nas escolas estruturando-se em duas partes: uma palestra sobre o tema e um concurso para avaliar as melhores atividades para seu ensino em sala de aula. O relatório (2016) explica que os três melhores projetos são contemplados com prêmios, tais como *tablets* e livros de ciência e biotecnologia.

O projeto Aulas de Biotecnologia iniciou no ano de 2014 em Petrolina (PE), tendo como público-alvo a comunidade escolar local e como parceria, a Secretaria Municipal de Educação de Petrolina. O Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) declara que o volume investido foi de 43.000 mil reais, sendo utilizados recursos próprios da Monsanto.

O Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) mostra como resultados alcançados o número de 1.400 alunos beneficiados em 33 escolas participantes, além de 62 professores capacitados. Os vencedores do concurso do projeto Aulas de Biotecnologia em 2014 foram os trabalhos de “Micro-organismos do solo”, “Produção de adubo orgânico e Construção de conceitos de biotecnologia”.

A Monsanto apresenta no Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) uma de suas iniciativas voltadas para a agricultura, através do projeto Futuros Produtores do Brasil. Esse programa teve início em 2014, em parceria com a Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), e Sindicatos de Produtores Rurais, nas cidades de Campinas e Santos (SP), Campo Verde, Nova Canaã do Norte, e Sorriso (MT), tendo como público-alvo os agricultores e familiares.

O volume investido no projeto Futuros Produtores do Brasil foi de 200 mil reais entre os anos de 2014 e 2015, conforme informações do Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016). Os recursos utilizados foram de origem da Monsanto, justificando o propósito de preparar os jovens para o mercado de trabalho. O programa está direcionado à formação de novos líderes no agronegócio, buscando despertar o interesse de filhos de produtores na continuidade do negócio familiar que, segundo o relatório (MONSANTO DO BRASIL, 2016) é um dos principais gargalos à sobrevivência de empreendimentos rurais. Dessa forma, o projeto procura ampliar a visão dos jovens sobre o agronegócio, capacitando-os para apoiar seus pais no gerenciamento de suas propriedades.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR/MT), em outubro de 2014, destacou o projeto em seu *site*, colocando em evidência vinte e quatro jovens que receberam o certificado de conclusão do projeto. O *site* ainda reportou que na cerimônia de encerramento, o presidente em exercício da Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso (FAMATO), Normando Corral, parabenizou o grupo e

destacou a importância do projeto para garantir que os jovens deem continuidade à vida no campo (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL, 2014).

O Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) aponta que entre as atividades realizadas pelo projeto Futuros Produtores do Brasil, estão a inserção de 55 jovens sucessores entre 16 e 24 anos em duas turmas no ano de 2014. Além do debate sobre oportunidades de carreiras no agronegócio e visita à unidade da Monsanto em Campinas. Em continuidade, no ano de 2015, ocorreram visitas ao *learning center* de cultivo de tomate, na cidade de Campinas.

Outra iniciativa da Monsanto voltada para a comunidade agrícola que está destacada no Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) é o projeto Boas Práticas Socioambientais no Agronegócio que iniciou em 2013, nas regiões de Bom Jesus do Piauí (PI), Entre-Ijuís (RS), Ponta Grossa (PR), Querência (MT) e São Gonçalo do Abaeté (MG). O relatório (2016) menciona que o público atingido pelo programa são os agricultores e familiares, sendo que o valor investido foi de 285.811 mil reais em 2014 e no ano de 2015, 8.200,00 mil reais.

O Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) entende que o projeto Boas Práticas Socioambientais no Agronegócio é parte do programa de apoio à agricultura responsável da Monsanto, e busca auxiliar o produtor a superar os principais desafios socioambientais de sua atividade. O documento (MONSANTO DO BRASIL, 2016) indica que foram desenvolvidas atividades como dias de campo e sustentabilidade, no qual houve visita de agricultores a propriedades rurais, cuja adequação à legislação ambiental e trabalhista foi avaliada, seguindo um *checklist* socioambiental desenvolvido pela Monsanto.

O projeto também contou com um manual de boas práticas socioambientais para o agronegócio, em versão impressa e em formato de aplicativo digital, de acordo com o Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016), o projeto buscou sintetizar os principais elementos da legislação ambiental e trabalhista, apresentando custos de não conformidade e ferramentas para a adequação legal. Além disso, no ano de 2014 houve a disponibilização gratuita do manual no *website* da Monsanto, bem como realização dos dias de campo de sustentabilidade, com distribuição de exemplares do manual. E de forma complementar a essas atividades, em 2015, continuaram as visitas às propriedades

rurais e ações de divulgação do manual e do aplicativo de boas práticas socioambientais para o agronegócio.

O Programa Brasileiro *GHG Protocol* (conforme informações de sua *homepage*, estimula a cultura corporativa para a elaboração e publicação de inventários de emissões de gases do efeito estufa), através de uma notícia veiculada em 13 de janeiro de 2013, destaca em seu *site* o projeto Boas Práticas Socioambientais no Agronegócio como uma ampliação pela Monsanto da área dedicada à sustentabilidade, caracterizando a empresa como pioneira no Brasil para o desenvolvimento de tecnologias que auxiliam no aumento da produção de alimentos aliado à preservação do meio ambiente. O Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) apresenta como resultado alcançado pelo projeto a distribuição de 1.050 unidades do manual de boas práticas socioambientais para o agronegócio entre 2014 e 2015, além de 2.188 *downloads* do mesmo.

Através de uma ideia em contribuição ao meio ambiente, a Monsanto desenvolve o projeto Florescer que, de acordo com o que está elucidado no Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016), teve início no ano de 2008 na cidade de Camaçari (BA). O projeto conta com a comunidade escolar e comunidades locais, em parceria com o Centro Territorial de Educação da Região Metropolitana de Salvador (CETEP-RMS) e o Instituto de Fábrica de Florestas (IFF), a Monsanto investiu 12.015 mil reais em 2014 e 21.256 mil reais em 2015.

O Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) explica que a Monsanto desenvolve o projeto Florescer desde 2008, tendo como propósito recuperar a Mata Atlântica, por ser um dos biomas brasileiros mais ricos em biodiversidade. Na fábrica da Monsanto em Camaçari foi criada uma área de 80.000 m² para desenvolvimento de mudas, plantio e conservação de espécies nativas da Mata Atlântica, além disso, a árvore *Camassary*, que dá nome à cidade, tem atenção especial do projeto devido ao seu risco de extinção. O relatório (MONSANTO DO BRASIL, 2016) também destaca que a iniciativa promove o intercâmbio com instituições de pesquisa, a fim de desenvolver e disseminar prática de conservação e estudos científicos, cursos de extensão e visitas para estudantes, comunidades e parceiros Monsanto.

Entre as atividades que foram realizadas e descritas no Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016) destacam-se, a realização da segunda edição do concurso de conservação e educação ambiental florescer, em parceria com a CETEP-RMS e, utilização do viveiro de mudas para aulas práticas de educação ambiental, totalizando 36 horas de atividades, como atividade complementar, ocorreram seminários de treinamentos em educação ambiental. O relatório (MONSANTO DO BRASIL, 2016) ainda expõe que os resultados alcançados pelo projeto indicam que 1.000 pessoas foram beneficiadas pelas atividades de educação ambiental em 2014, e no ano de 2015 foram 911 pessoas. Além disso, em 2014 foram produzidas 4.316 mil mudas, e em 2015 foram 4.357 mil mudas.

Considerando o Brasil como um país que possui o setor agrícola como uma de suas principais atividades econômicas e a empresa Monsanto que executa suas atividades aliada ao mesmo, nota-se que ambos estão interligados por suas ações. Além disso, reconhece-se a importância que o ramo da agricultura traz para a Dimensão Sociedade, sobretudo em questões de sobrevivência e nutrição. O que vem a ser relevante para essas considerações é que a presença de uma Empresa Multinacional que atue em um dos principais ramos de atividade do país ganha destaque em qualquer ação efetuada nessas condições.

Sarfati (2007) atenta para a correlação entre a influência das Empresas Multinacionais nas economias nacionais e a pressão para o envolvimento delas com as comunidades. No caso da empresa Monsanto não é diferente, as informações contidas nos relatórios de sustentabilidade (MONSANTO COMPANY, 2015 e 2016), bem como no Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016), indicam que se trata de uma empresa influente que conduz seus negócios desenvolvendo projetos que componham o envolvimento da comunidade. As informações contidas nos documentos fornecidos pela Monsanto desenvolvem um tipo de boa imagem da empresa que age como uma forma de propaganda a seu favor.

O discurso de insegurança alimentar utilizado pela Monsanto parece funcionar como uma justificativa às suas atividades de disseminação do uso de transgênicos, visto que esse fato ainda divide diversas opiniões dentro da Dimensão Sociedade. Mesmo que se tenha percebido que a Monsanto sofre críticas sobre agressões ao meio ambiente através da comercialização de seus produtos, é notório em seus

relatórios que a mesma trabalha para amenizar essa situação através de seus projetos voltados para a Dimensão Sociedade.

No que se refere aos fundamentos considerados por Machado Filho (2006) sobre os termos éticos ou instrumentos racionais que regulam as ações sociais, neste caso das Empresas Multinacionais. Entende-se que a Diplomacia Corporativa da Monsanto apresenta iniciativas relevantes quando se trata da atuação responsável direcionada ao desenvolvimento sustentável. Um exemplo, é a iniciativa da Monsanto ao aderir ao Pacto Global das Nações Unidas, espera-se que por ter vínculo com uma organização como as Nações Unidas, as iniciativas da Monsanto funcionem como uma forma de legitimação de seu compromisso socioambiental, bem como suas informações contidas nos relatórios. Desta forma, a responsabilidade social corporativa torna-se estratégia para aumentar a legitimidade e a influência da empresa.

Através do discurso de boas práticas socioambientais no agronegócio, a Monsanto aparenta trabalhar de uma forma eficiente, fornecendo um modelo próprio de informações para a comunidade. Essa técnica, de acordo com Porter (1999), pode representar, também, uma estratégia competitiva, que se torna favorável à empresa, uma vez que, além de transmitir suas próprias informações aos consumidores, torna possível aproximá-los fidelizando o uso de seus produtos.

O projeto Boas Práticas Socioambientais é um exemplo que, além de utilizar um modelo próprio de informações para a comunidade, ainda disponibiliza as informações em âmbito digital facilitando o uso de tecnologias e a aproximação do público jovem. Esse exemplo pode ser percebido também no projeto Futuros Produtores do Brasil, utilizado como alvo para a continuidade da atividade agrícola. E se Sarfati (2007) considera que a Diplomacia Corporativa é transmitida através da execução de uma boa Política Externa Corporativa que, de forma complementar à Peng (2008) destaca a importância dos estrategistas, nesse sentido, a Diplomacia Corporativa da Monsanto se mostra atenta e atualizada também às transformações sociais e adaptações tecnológicas.

Além de se manter atualizadas às novas tecnologias, nota-se que no Brasil a Diplomacia Corporativa da Monsanto voltada à Dimensão Sociedade atue, principalmente, em direção a projetos destinados à cultura, educação, agricultura e meio ambiente, que beneficiam-se das Leis Federais bem como das atividades regionais. Os projetos A Cidade da Gente e Coral dos Pequenos Cantores envolvem

o público através da cultura e educação. Já as Aulas de Biotecnologia e Projeto Florescer, além de incluir a educação, mostram que a Monsanto busca interagir com a comunidade por meio de ações socioambientais, incorporando iniciativas simultâneas de sustentabilidade e educação.

Quando se trata das ações de Diplomacia Corporativa da Monsanto, sobretudo identificadas no Relatório de Ações Socioambientais 2014-2015 (MONSANTO DO BRASIL, 2016), considera-se a ideia de Sarfati (2007) ao atribuir o incentivo à educação da comunidade como fator importante para a legitimação da empresa em meio à Dimensão Sociedade. Nesse sentido, observa-se que a empresa busca se legitimar em meio a sociedade, tentando conquistar a simpatia da população e das comunidades epistêmicas, através do desenvolvimento de seus projetos para a Dimensão Sociedade, bem como da apresentação dos resultados em seus relatórios anuais.

4 CONCLUSÃO

A Diplomacia Corporativa surge para as Empresas Multinacionais na tentativa de associar as demandas dos negócios com as pressões governamentais e sociais, de forma a evitar qualquer conflito entre as partes. O presente trabalho teve como problema de pesquisa identificar, a partir do modelo de Sarfati (2007), como acontece a Diplomacia Corporativa para as Empresas Multinacionais BP na Indonésia e Monsanto no Brasil ao se tratar da relação de cada empresa com a Dimensão Sociedade. Pôde-se perceber que isso acontece para ambas empresas, através de abordagens diplomáticas utilizando discursos que envolvem o comprometimento com ações de responsabilidade social e ambiental. A empresa BP na Indonésia possui uma abordagem para o desenvolvimento sustentável da região, e executa sua Diplomacia Corporativa por meio de projetos destinados à saúde, educação e meio ambiente. A empresa Monsanto no Brasil utiliza o discurso de insegurança alimentar e continuidade das práticas agrícolas, desenvolvendo a diplomacia através de projetos sociais e ambientais destinados à cultura, educação e práticas socioambientais.

Primeiramente, no segundo capítulo foi desenvolvido o primeiro objetivo, elencado como a discussão do conceito de Diplomacia Corporativa, Política Externa Corporativa e Dimensão Sociedade, a partir do modelo de Sarfati (2007). Em um segundo momento, atendeu-se no terceiro capítulo, ao segundo e terceiro objetivo, que buscou apresentar a atividade, estrutura e ações de Diplomacia Corporativa das empresas BP e Monsanto, bem como a relação dessas empresas em cada dimensão da Política Externa Corporativa no modelo de Sarfati (2007) e, em seguida, compreender a importância das ações de Diplomacia Corporativa, especificamente no caso da BP na região da Indonésia e da Monsanto no Brasil, bem como sua atuação quando se trata da relação com a Dimensão Sociedade.

Iniciou-se o segundo capítulo abordando os termos que promovem a Diplomacia Corporativa, contextualizando a globalização e as Empresas Multinacionais, em seguida, discutiu-se o termo de Diplomacia Corporativa a partir do modelo de Sarfati (2007), bem como todos conceitos oriundos do mesmo, em contraste com as ideias dos demais autores que dissertaram sobre o tema. Pode-se perceber que a globalização é um fator de impulso para as empresas nas relações

internacionais, e de acordo com isso, as Empresas Multinacionais adquirem espaço e relevância no âmbito global, de um forma que, cada vez mais, suas ações são observadas pela Dimensão Sociedade e condicionadas aos interesses dos *stakeholders*. Para tanto, é imprescindível que as empresas exerçam a Diplomacia Corporativa, articulando sua Política Externa Corporativa de acordo com as dimensões governo, sociedade, informação e mercado. E, ao se tratar da Dimensão Sociedade, observou-se que as empresas optam pelas ações de responsabilidade social e ambiental.

No terceiro capítulo, procurou-se, primeiramente, apresentar a empresa BP, bem como seu ramo de atividade, estrutura e ações de Diplomacia Corporativa. De forma mais específica, buscou-se analisar as ações efetuadas pela BP na Indonésia frente ao contexto de atuação em que a empresa se encontra, evidenciando o modelo de Sarfati (2007). Identificou-se que a empresa BP possui uma Política Externa Corporativa articulada para cada Dimensão descrita no modelo de Sarfati (2007). No que se refere à Dimensão Sociedade, notou-se que a mesma utiliza o discurso de desenvolvimento sustentável para continuar executando suas atividades na Indonésia, sobretudo nos projetos desenvolvidos para as comunidades próximas à Tangguh, que são apresentados em seus relatórios como programas com vistas ao beneficiamento social.

Em um segundo momento do capítulo três, buscou-se apresentar a empresa Monsanto, sua atividade, estrutura e também ações de Diplomacia Corporativa, contrastando com o modelo de Sarfati (2007). Foi possível constatar, no que se refere às Dimensões do modelo de Sarfati (2007), que a empresa dispõe sua Política Externa Corporativa organizada para cada dimensão. Individualmente, ao se tratar da Dimensão Sociedade, verificou-se que as ações de Diplomacia Corporativa executadas pela Monsanto no Brasil, estão voltadas para atividades que compõem projetos sociais, com vistas à cultura, educação e agricultura. Para tanto, a Monsanto utiliza o discurso de sustentabilidade ambiental e insegurança alimentar como uma forma de justificar suas atividades de negócio.

Conforme observou-se na análise do caso das duas Empresas Multinacionais, BP e Monsanto, ambas atuam em ramos de negócios distintos (a BP concentrando atividades de exploração de petróleo e gás, a Monsanto com desenvolvimento de sementes e defensivos agrícolas), porém utilizam recursos de atividades que envolvem tanto o meio ambiente quanto a sociedade. Ainda que se note que essas

empresas enfrentam críticas relacionadas à seus modelos de negócios, ambas fazem o uso da Diplomacia Corporativa, articulando seus interesses, como uma maneira de garantir a continuidade de suas ações, como também a aceitação perante à Dimensão Sociedade.

Diante dos projetos apresentados, tanto da empresa BP quanto da empresa Monsanto, pode-se perceber que eles são desenvolvidos de acordo com as características locais, articulando interesses sociais e corporativos. Uma vez que nota-se as atividades que essas empresas executam na Indonésia, bem como no Brasil, entende-se a partir disso, que a Diplomacia Corporativa adquire mais importância em economias emergentes, principalmente quando se refere à elevação do padrão de vida e à conscientização social e ambiental, desta forma, além de assegurar um estado de harmonia com a Dimensão Sociedade, ainda garantem parceria com governos locais.

Certamente, a Dimensão Sociedade se apresenta como uma peça-chave para o sucesso e legitimação das Empresas Multinacionais, e é a partir da prática da Diplomacia Corporativa que se torna possível a condução dos negócios em harmonia com as todas as dimensões apresentadas no modelo de Sarfati (2007). Especialmente quando se espera que o gerenciamento do ambiente de negócios flua tranquilamente como uma forma de adaptação mútua entre empresa e sociedade, reforça-se a importância da atuação diplomática corporativa, um exemplo é o investimento nas ações de responsabilidade social e ambiental. Percebeu-se que desenvolver ações voltadas para a comunidade e meio ambiente faz parte da estratégia institucional utilizada pelas empresas na preservação de sua imagem e legitimidade dentro da Dimensão Sociedade, uma vez que têm-se um grande fluxo de informação e determinadas ações praticadas geram um impacto considerável perante essa dimensão.

Diante de todas as considerações, concebe-se a atuação da Diplomacia Corporativa das Empresas Multinacionais BP na Indonésia e Monsanto no Brasil como a forma estratégica de conectar as dimensões operacionais e comerciais de seus negócios com as sociais, ambientais, culturais e econômicas das comunidades. A partir modelo de Sarfati (2007) compreendeu-se que o uso da Diplomacia Corporativa é imprescindível para as Empresas Multinacionais, tanto em nível regional como internacional, pois cada vez mais se faz necessário o envolvimento das empresas com a comunidade, sendo importante, também, seu

comprometimento com a preservação ambiental, sobretudo quando se espera promover uma imagem positiva da empresa junto à sociedade.

REFERÊNCIAS

ADLER, Emanuel; HAAS, Peter M. Conclusion: Epistemic Communities, World Order and the Creation of a reflective research program. **International Organization**, vol 46, n 1, pp. 367-390, 1992. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2706960?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 25 abril 2016.

ANDRADE, Rui O. B. de. **Cultura e Ética na Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. São Paulo: Elsevier, 2006.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BP GLOBAL. Desenvolvido pela BP p.l.c. Apresenta informações gerais sobre a empresa. Disponível em: <<http://www.bp.com/>>. Acesso em: 05 abril 2016.

_____. **BP Sustainability Report 2014**. 2015. Disponível em: <<http://www.bp.com/en/global/corporate/sustainability/reporting/sustainability-report/sustainability-report-archive.html>>. Acesso em: 05 abril 2016.

_____. **BP Sustainability Report 2015**. 2016. Disponível em: <<http://www.bp.com/en/global/corporate/sustainability/reporting/sustainability-report/sustainability-report-archive.html>>. Acesso em: 05 abril 2016.

BP INDONESIA. Desenvolvido pela BP p.l.c. Apresenta informações gerais sobre a empresa na Indonésia. Disponível em: <http://www.bp.com/en_id/indonesia.html>. Acesso em: 15 abril 2016.

_____. **BP Response to TIAP Report 2016**. 2016a. Disponível em: <http://www.bp.com/en_id/indonesia/press-center/documents.html>. Acesso em: 15 abril 2016.

_____. **Tanggung Sustainable Development Programs Impacts Infographics 2016**. 2016b. Disponível em: <http://www.bp.com/en_id/indonesia/press-center/documents.html/>. Acesso em: 15 abril 2016.

_____. **Tanggung Sustainable Development Program 2015-2019**. 2014. Disponível em: <http://www.bp.com/en_id/indonesia/press-center/documents.html/>. Acesso em: 15 abril 2016.

_____. **Tanggung LNG Verified Site Report 2014**. 2015. Disponível em: <<http://www.bp.com/en/global/corporate/sustainability/reporting/verified-site-reports.html>>. Acesso em: 15 abril 2016.

CAMPOS, Luís; CANAVEZES, Sara. **Introdução à globalização**. Lisboa: Instituto Bento Jesus Caraça, 2007.

CENTRO AFRICANO PARA A BIODIVERSIDADE. **Encerrando os bens comuns da África: dramática expansão da indústria de sementes na África 2015.**

Johanesburgo: 4 de dezembro de 2015. Disponível em: <<http://acbio.org.za/wp-content/uploads/2015/12/Seed-paper-PR-Dec-2015-Portuguese.pdf>> Acesso em: 20 outubro 2016.

CHAROUX, Adriana G. **A Ação Social das Empresas: quem ganha com isso?** São Paulo: Peirópolis, 2007.

CONE COMMUNICATIONS. **Cone Corporate Citizenship Study.** Boston, 2004.

Disponível em:

<<http://mycoachescorner.com/media/2004ConeCorporateCitizenshipStudy.pdf>>.

Acesso em: 25 abril 2016.

FIEB. **Corais de indústria abrem evento de Natal da Prefeitura.** *FIEB*, 17 de dezembro de 2013. Disponível em: <<http://www.fieb.org.br/Noticia/1759/Corais-de-industria-abrem-evento-de-Natal-da-Prefeitura.aspx>> Acesso em: 23 outubro 2016.

FORBES MEDIA LLC. **Monsanto To Go On Fake Trial In Kangaroo Court, But Not Without Opposition.** 13 e outubro de 2016. Disponível em:

<<http://www.forbes.com/sites/kavinsenapathy/2016/10/13/monsanto-to-go-on-fake-trial-in-kangaroo-court-but-not-without-opposition/#1d58d63d5d93>> Acesso em: 20 outubro 2016.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade.** Abril Cultural: São Paulo, 1984.

FÜHR, Alisson A.; OLIVEIRA, Carlos. H., PAIXÃO, Silvia. **Diplomacia Corporativa: fator de alavancagem internacional para empresas privadas.** In: V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. **Anais...** Niterói, RJ, Brasil, 2, 3 e 4 de Julho de 2009. Rio de Janeiro: 2009. p. 1-18.

HAAS, Peter M. **Introduction: epistemic communities and international policy coordination.** *International Organization*, vol 46, n 1, pp. 1-35, 1992. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2706951?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 25 abril 2016.

HELD, David.; MCGREW, Anthony. **The Global Transformations Reader: an Introduction to the Globalization Debate.** 2ª Ed. Cambridge: Polity Press, 2003.

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY. **Indonesia Association country [online].** Disponível em: <<https://www.iea.org/countries/non-membercountries/indonesia/>> Acesso em: 15 outubro 2016.

JESUS, Diego S. V. **Diplomacia Corporativa e Relações Internacionais.**

Meridiano47, vol 14, n 140, pp. 34-41, 2013. Disponível em:

<<http://periodicos.unb.br/index.php/MED/article/view/9759>>. Acesso em: 25 abril 2016.

KEOHANE, Robert O.; NYE, Joseph S. Power and Interdependence Revisited. **International Organization**, vol 41, n 4, pp. 725-753, 1987. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2706764?origin=JSTORpdf&seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 25 abril 2016.

KUTCHESFAHANI, Sara Z. Who shapes the politics of the bomb? The role of epistemic communities in creating nuclear nonproliferation policies. **LSE Global Governance**, n 3, pp. 1-20, 2010. Disponível em: <<http://www.lse.ac.uk/globalGovernance/publications/workingPapers/workingPapers.aspx>>. Acesso em: 27 abril 2016.

MACHADO FILHO, Cláudio P. **Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Thomson, 2006.

MCINTOSH, Leipziger; COLEMAN, Jones. **Cidadania Corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS REPUBLIC OF INDONESIA. *Discuss LNG Tangguh, Deputy Minister of Energy and Mineral Meet vice governor of Fujian* [online]. February 24 2014. Disponível em: <<http://www.kemlu.go.id/id/berita/berita-perwakilan/Pages/Rundingkan-Harga-LNG-Tangguh-Wamen-ESDM-Temui-Wagub-Fujian.aspx>> Acesso em: 19 outubro 2016.

MONSANTO COMPANY. Desenvolvido pela Monsanto. Apresenta informações gerais sobre a empresa. Disponível em: <<http://www.monsanto.com/>>. Acesso em: 05 abril 2016.

_____. Desenvolvido pela Monsanto. Apresenta informações gerais sobre a Fundação Monsanto. Disponível em: <<http://www.monsantofund.org/>>. Acesso em: 15 abril 2016.

_____. Desenvolvido pela Monsanto. Apresenta informações gerais sobre a empresa no Brasil. Disponível em: <<http://http://www.monsanto.com.br/>>. Acesso em: 15 abril 2016.

_____. **Monsanto 2014 Sustainability Report**. 2015. Disponível em: <<http://www.monsanto.com/sustainability/pages/default.aspx>>. Acesso em: 15 abril 2016.

_____. **Monsanto 2015 Sustainability Report**. 2016. Disponível em: <<http://www.monsanto.com/sustainability/pages/default.aspx>>. Acesso em: 15 abril 2016.

MONSANTO DO BRASIL. **Perfil Monsanto**. 2015. Disponível em: <<http://www.monsanto.com/global/br/quem-somos/pages/default.aspx>>. Acesso em: 15 abril 2016.

_____. **Relatório Monsanto de Ações Socioambientais 2014-2015**. 2016. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/active/236551>>. Acesso em: 15 abril 2016.

NYE, Jr., Joseph S. **Soft Power: the means to success in world politics**. New York: Public Affairs, 2004.

ORDEIX-RIGO, Enric; DUARTE, João. From Public to Corporate Diplomacy: Increasing corporation's Legitimacy and Influence. **American Behavioral Scientist**, vol 53, n 4. pp 549 – 564, 2009. Disponível em: <<http://abs.sagepub.com/content/53/4/549.abstract>>. Acesso em: 25 abril. 2016

OXFORD BUSINESS GROUP. **Trinidad & Tobago Report 2016: Energy**. 2016. Disponível em: <<https://www.oxfordbusinessgroup.com/node/907003/reader>> Acesso em: 19 outubro 2016.

PENG, Mike W. **Estratégia Global**. São Paulo: Thomson, 2008.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Competição: On Competition**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

_____; KRAMER, Mark R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In: RODRIGUEZ, Martius V. R. **Harvard Business Review: Ética e responsabilidade social nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p 134-166.

PREFEITURA MUNICIPAL DE NÃO-ME-TOQUE. Não-Me-Toque é a única Cidade do RS a participar do Projeto Cidade da Gente. *Prefeitura online*. Não-Me-Toque: 16 de julho de 2015. Disponível em: <<http://naometoquers.com.br/nao-me-toque-e-a-unica-cidade-do-rs-a-participar-do-projeto-cidade-da-gente/>> Acesso em: 23 outubro 2016.

PRIOSTE, Daniela B. **Diplomacia Corporativa: um estudo de caso em um grupo internacional de comunicação digital**. 2015, 170f. Dissertação de Mestrado do curso de Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

PROGRAMA BRASILEIRO GHG PROTOCOL. Monsanto Company amplia área dedicada à sustentabilidade. *GVces*. 22 de janeiro de 2013. Disponível em: <<http://www.ghgprotocolbrasil.com.br/monsanto-company-amplia-area-dedicada-a-sustentabilidade?locale=pt-br>> Acesso em: 23 outubro 2016.

PNUD. Desenvolvido pelo PNUD. Apresenta informações gerais sobre a Indonésia. 2016a. Disponível em: <<http://www.id.undp.org/content/indonesia/en/home/countryinfo.html>>. Acesso em: 15 outubro 2016.

_____. Desenvolvido pelo PNUD. Apresenta informações gerais sobre o Brasil. 2016b. Disponível em: <<http://www.undp.org/content/brazil/pt/home/countryinfo.html>>. Acesso em: 25 outubro 2016.

RIFKIN, Jeremy. **O Século da Biotecnologia**. São Paulo: Makron Books, 1999.

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

_____. Os Limites do Poder das Empresas Multinacionais – O Caso do Protocolo de Cartagena. **Ambiente e Sociedade**, Campinas, vol. XV, pp. 117-130, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-753X2008000100009&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 20 abril 2016

_____. **O terceiro xadrez: como as empresas multinacionais negociam nas relações econômicas internacionais**. 2006, 252f. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Políticas, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

SENHORAS, Elói. M. A internacionalização empresarial e a paradiplomacia corporativa nas relações econômicas internacionais. **Meridiano47**, vol XI, n 116, pp. 9-11, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/MED/article/view/444/269>>. Acesso em: 20 abril 2016

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL. Futuros Produtores do Brasil encerram ciclo de encontros. **SENAR**. 14 de outubro de 2014. Disponível em: <<http://www.senar.org.br/noticia/futuros-produtores-do-brasil-encerram-ciclo-de-encontros>> Acesso em: 23 outubro 2016.

ST LOUIS BUSINESS JOURNAL. Philanthropy Spotlight: Monsanto Fund awards \$200,000 grant to grow STEM education. St Louis: 19 de setembro de 2016. Disponível em: <<http://www.bizjournals.com/stlouis/news/2016/09/19/philanthropy-spotlight-monsanto-fund-awards-200.html>> Acesso em: 22 outubro 2016.

STENGER, Ulrich. **Corporate Diplomacy: the strategy for a volatile, fragmented business environment**. West Sussex: Wiley, 2003.

STONER, James A. F; FREEMAN, Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

STRANGE, Susan. **The Retreat of the State: The Diffusion of Power in World Economy**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

STUART, Hart L. Além da consciência ecológica – Estratégias para um mundo sustentável. In: RODRIGUEZ, Martius V. R. **Harvard Business Review: Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 117-125.

TAMDJIAN, James Onnig; MENDES, Ivan Lazzari. **Estudos de geografia: o espaço do mundo II. 9º ano**. São Paulo: FTD, 2012.

THE WORLD BANK. Desenvolvido por The World Bank Group. Apresenta informações gerais sobre o Brasil. 2015. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/pt/country/brazil>>. Acesso em: 25 outubro 2016.

TRIBUNAL MONSANTO. Desenvolvido pela Fundação Monsanto Tribunal. Apresenta informações gerais sobre a o Tribunal Monsanto. Disponível em: <http://www.monsanto-tribunalp.org/main.php?obj_id=588149667>. Acesso em: 20 outubro 2016.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. Desenvolvido pelas Nações Unidas. Apresenta informações gerais sobre a o Pacto Global das Nações Unidas. 2015. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/>>. Acesso em: 25 outubro 2016.

_____. **A Global Compact for Sustainable Development**. 2015. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/development/GCforSDbrochure.pdf>. Acesso em: 20 outubro 2016.

_____. **Relatório Monsanto de Ações Socioambientais 2014/2015**. 2016. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/participation>

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Toxicological evaluation of certain veterinary drug residues in food**. Disponível em: <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/127845/1/9789241209885_eng.pdf>. Acesso em: 25 outubro 2016.