



**FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ**  
**CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**MARIA JÚLIA FREITAS DE FARIAS**

**"A DIPLOMACIA CORPORATIVA NO COMÉRCIO EXTERIOR E SEUS IMPACTOS  
NA GOVERNANÇA GLOBAL"**

**RECIFE**

**2025**

**FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ**  
**CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**MARIA JÚLIA FREITAS DE FARIAS**

**"A DIPLOMACIA CORPORATIVA NO COMÉRCIO EXTERIOR E SEUS IMPACTOS  
NA GOVERNANÇA GLOBAL"**

**Trabalho de conclusão de curso como  
exigência parcial para graduação no curso  
de Relações Internacionais, sob  
orientação do  
Prof. Dr. Pedro Gustavo Cavalcanti  
Soares.**

**RECIFE**

**2025**

Catálogo na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

F244d Farias, Maria Júlia Freitas de.  
“A diplomacia corporativa no comércio exterior e seus impactos na governança global” / Maria Júlia Freitas de Farias. – Recife, 2025. 28 f.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Gustavo Cavalcanti Soares.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo – Relações Internacionais) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2025.  
Inclui bibliografia.

1. Diplomacia corporativa. 2. Comércio exterior. 3. Governança global. 4. Corporações transnacionais (CTNs). 5. Interdependência complexa. I. Soares, Pedro Gustavo Cavalcanti. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título.

327 CDU (22. ed.)

FADIC (2025.2-015)

**FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ**

**CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**MARIA JÚLIA FREITAS DE FARIAS**

**"A DIPLOMACIA CORPORATIVA NO COMÉRCIO EXTERIOR E SEUS IMPACTOS  
NA GOVERNANÇA GLOBAL"**

**Trabalho de conclusão de curso como  
exigência parcial para graduação no curso de Relações  
Internacionais, sob orientação do  
Prof. Dr. Pedro Gustavo Cavalcanti Soares.**

**BANCA EXAMINADORA**

**Aprovada 28 de novembro de 2025.**

---

**Prof. Dr. Pedro Gustavo Cavalcanti Soares**

**RECIFE**

**2025**

## RESUMO

Este estudo propõe uma análise da diplomacia corporativa como um fenômeno em ascensão no cenário do comércio exterior e suas repercussões estruturais na governança global. Desse modo, corporações transnacionais (CTNs) emergem como novos atores diplomáticos, utilizando estratégias capazes de reconfigurar as dinâmicas das relações internacionais em escala global. A pesquisa adota metodologia qualitativa, ancorada em análise documental e investigação analítica, suportada pela perspectiva liberal e pelo conceito de política externa corporativa. A partir desse enquadramento teórico, o artigo conceitualiza e desenvolve os fundamentos da diplomacia corporativa, examinando como o processo de interconexão entre Estado e mercado se materializa na crescente hibridização do poder global e na ampliação do papel das CTNs nos processos decisórios internacionais.

**Palavras-chave:** Diplomacia corporativa; Comércio exterior; Governança global; Corporações transnacionais (CTNs); Interdependência complexa.

## **ABSTRACT**

This study proposes an analysis of corporate diplomacy as an emerging phenomenon in the field of international trade and its structural repercussions for global governance. In this context, transnational corporations (TNCs) are consolidating themselves as new diplomatic actors, employing strategies capable of reshaping the dynamics of international relations on a global scale. The research adopts a qualitative methodology, grounded in documentary analysis and analytical inquiry, supported by the liberal perspective of International Relations and the concept of corporate foreign policy. Based on this theoretical framework, the article conceptualizes and develops the foundations of corporate diplomacy, examining how the growing interconnection between state and market materializes in the increasing hybridization of global power and in the expanding role of TNCs within international decision-making processes.

**Keywords:** Corporate diplomacy; International trade; Global governance; Transnational corporations (TNCs); Complex interdependence.

## **AGRADECIMENTOS**

Hoje e sempre, antes de qualquer palavra, permito que meu coração renda graças a Deus. Pois foi Ele quem renovou suas misericórdias sobre mim a cada amanhecer, por meio da sua graça, foi Ele quem me concedeu coragem quando minhas forças falharam e quem me sustentou nos dias mais difíceis desta trajetória. Estes 1.460 dias são testemunho vivo da bondade do Senhor, que tenho visto, sentido e provado em cada detalhe do caminho.

Meu sincero agradecimento à minha família, quero expressar em palavras que tenho eterna gratidão por cada sacrifício diário silencioso que transbordam o amor de vocês. Me ensinaram a compreender e preservar meu princípio orientador, “ora et labora” a sabedoria imensa em unir fé ao esforço diário, onde o trabalho nasce da oração e a oração se fortalece na dedicação.

Quero agradecer aos meus professores pelas orientações, pela dedicação em cada aula e pela contribuição significativa à minha formação acadêmica e pessoal. Agradeço por tanto, a educação transforma.

Agradeço também as minhas amigas, que mesmo seguindo caminhos acadêmicos tão diferentes, compartilharam este ciclo comigo e me incentivaram.

Essa é uma conquista nossa, jamais seria possível sem vocês.

## **SÚMARIO**

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DA DIPLOMACIA CORPORATIVA.....</b>	<b>10</b>
<b>3 A ATUAÇÃO DA DIPLOMACIA CORPORATIVA NO COMÉRCIO EXTERIOR ....</b>	<b>14</b>
<b>4 A OPERACIONALIZAÇÃO DA DIPLOMACIA CORPORATIVA NO COMÉRCIO EXTERIOR E SUAS REVERBERAÇÕES NA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA GLOBAL. ....</b>	<b>19</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>24</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A diplomacia de caráter corporativo tem se afirmado como um intermediário estratégico na reconfiguração das dinâmicas das relações internacionais contemporâneas, refletindo a ascensão das corporações transnacionais (CTNs) como atores de influência determinante nos processos decisórios globais e nas negociações internacionais. Nesse contexto, as CTNs exercem um papel cada vez mais proeminente na governança global, contribuindo substancialmente para a redefinição das estruturas tradicionais de poder.

O cerne desta pesquisa questiona: Quais são as reverberações que a diplomacia corporativa estabelece no contexto de formulação de políticas econômicas de caráter comercial e como ela impulsiona uma reconfiguração dos modelos tradicionais de governança global? Diante dessa questão, é imperativo ampliar a concepção clássica de diplomacia, historicamente monopolizada pelos Estados, e analisar um complexo modelo de governança multinível, no qual atores não estatais exercem funções estratégicas na formulação e na influência de políticas econômicas, sociais e regulatórias.

A pesquisa será delimitada temporalmente ao início do século XXI, período marcado pela intensificação da interdependência econômica global e pela consolidação da influência das corporações transnacionais em fóruns internacionais, como a Organização Mundial do Comércio (OMC), o G20 e diversos acordos regionais de livre comércio. No que se refere à dimensão espacial, a investigação adotará uma perspectiva global, com ênfase em regiões estratégicas para o comércio internacional, incluindo a União Europeia, a América do Norte e a Ásia-Pacífico. Serão consideradas as dinâmicas de atuação de corporações transnacionais de economias desenvolvidas e emergentes, de modo a compreender a amplitude e os impactos diferenciados da diplomacia corporativa no cenário geopolítico contemporâneo.

O objetivo geral do projeto é analisar a influência da diplomacia corporativa na formulação de políticas comerciais e suas implicações para a governança global, buscando, especificamente, (i) identificar os principais mecanismos pelos quais as CTNs exercem influência sobre as decisões comerciais internacionais e (ii) avaliar os impactos dessa influência sobre a governança global, especialmente no que tange à distribuição de poder entre Estados, organismos internacionais e atores privados.

A fundamentação teórica ancorar-se-á em referenciais das Relações Internacionais e da Economia Política Internacional, com ênfase na perspectiva liberal da governança global para a análise do papel das CTNs na formulação de normas internacionais.

Metodologicamente, adotar-se-á um enfoque qualitativo, por meio de análise documental e investigação analítica, concentrando-se na identificação de padrões, estratégias e dinâmicas estruturais que caracterizam a atuação dessas empresas.

A relevância empírica e o impacto teórico da pesquisa residem na análise das transformações contemporâneas das relações internacionais a partir da influência crescente das corporações transnacionais nos processos decisórios globais. A identificação dessas novas dinâmicas da diplomacia corporativa revela-se fundamental para a compreensão dos impactos estruturais sobre o comércio exterior e a governança global, sobretudo em um contexto marcado pela intensificação da interdependência econômica e pela reconfiguração do poder entre atores estatais e não estatais.

Em resumo, a seleção do objeto de pesquisa justifica-se por sua relevância, aprofundando a compreensão da interface entre atores públicos e privados na formulação de políticas comerciais e enriquecendo o debate acadêmico sobre estratégias eficazes para regular a influência corporativa no comércio internacional.

## 2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DA DIPLOMACIA CORPORATIVA

A diplomacia corporativa pode ser compreendida como o conjunto de estratégias e práticas adotadas por corporações que buscam gerir suas relações com atores estatais, organismos internacionais, sociedade civil e demais partes interessadas no cenário global. Diferentemente da diplomacia tradicional, ela reflete a inserção política das empresas na esfera internacional, onde atuam como agentes de influência, negociação e cooperação. Segundo Sarfati (2012), trata-se de uma extensão da lógica diplomática para o ambiente empresarial, na qual o diplomata corporativo articula objetivos de mercado e exigências políticas e sociais, contribuindo para a formulação de uma política externa corporativa coerente com a governança global.

As empresas transnacionais, por sua vez, constituem atores centrais nas relações internacionais contemporâneas, exercendo poder econômico, tecnológico e normativo capaz de rivalizar com o dos Estados (Ohmae, 1990; Keohane e Nye, 2001). Sua atuação global influencia políticas públicas e regulações, configurando novas formas de interdependência. Essa dinâmica de poder difuso e interconexão complexa entre atores estatais e não-estatais encontra arcabouço teórico na formulação da interdependência complexa de Keohane e Nye (2001), que argumentam que a crescente interdependência econômica, catalisada pela ação global das empresas, modifica a natureza da política internacional.

Esta perspectiva liberal-institucionalista postula a existência de múltiplos canais de conexão e a diminuição da eficácia da força militar, tornando a negociação e a gestão das instituições centrais para a governança. Assim, a atuação das CTNs e suas práticas de diplomacia corporativa representam manifestações concretas dessa interdependência, onde a influência em múltiplos níveis é o cerne da política internacional.

Desse modo, tanto a diplomacia corporativa quanto as empresas transnacionais representam expressões da transformação estrutural da economia mundial, onde o poder político e econômico se entrelaçam, produzindo uma nova cartografia das relações internacionais baseada na interação entre mercado, Estado e sociedade civil. Os fundamentos da diplomacia corporativa baseiam-se na intersecção entre as relações internacionais e a gestão estratégica, consolidando-se

no comércio internacional como instrumento de mediação entre interesses econômicos e políticos. A dinâmica diplomática, como uma "caixa de ressonância" (Kissinger, 1996), exige um posicionamento estratégico, essencial para a gestão das relações.

Essa complexidade contemporânea, impulsionada pela globalização e interdependência, conduziu os Estados a reconhecerem a importância da estrutura da ONU, evidenciada pelos ODS 8, 9 e 17. Em face dessa interdependência complexa, a atuação das empresas transnacionais e a prática da diplomacia corporativa assumem uma centralidade incontestável no Comércio Internacional. Longe de serem meros sujeitos passivos, essas corporações se tornam arquitetas de cadeias globais de valor, moldando o fluxo de bens, serviços e investimentos de maneira transnacional.

A diplomacia corporativa é instrumental para navegar e influenciar a miríade de regimes comerciais, buscando a harmonização regulatória e a mitigação de barreiras. Elas não apenas cumprem as normas da OMC, mas ativamente pressionam por sua reforma ou buscam alternativas por meio de acordos de livre-comércio que favoreçam sua logística e competitividade. A capacidade de transferir produção, capital e tecnologia confere-lhes um poder de barganha significativo, impactando diretamente a formulação de políticas alfandegárias, de propriedade intelectual e de investimento. Keohane e Nye ajudam a entender como a busca por ganhos de eficiência pelas transnacionais se traduz em uma redefinição dos padrões de governança comercial internacional.

O crescente entrelace entre diplomacia corporativa e o dinamismo do comércio internacional, analisado sob a lente da interdependência complexa, impõe novos desafios à soberania estatal e à capacidade regulatória das organizações internacionais. As empresas transnacionais, ao atuarem como vetores de fluxos financeiros e tecnológicos, podem contornar sanções econômicas ou influenciar investimentos estratégicos, limitando o espectro de ação dos governos nacionais. A busca por eficiência regulatória por parte dessas corporações frequentemente se traduz em um esforço para impor padrões globais de governança que lhes sejam favoráveis, muitas vezes em detrimento de preocupações sociais, ambientais ou de desenvolvimento local.

Essa realidade complexa, na qual o poder econômico privado se traduz em poder de agenda e poder normativo no cenário internacional, valida a tese de Keohane

e Nye sobre a multiplicidade de atores e a descentralização da autoridade na política global, exigindo dos Estados e das instituições uma resposta mais coordenada e sofisticada para equilibrar os interesses do mercado com o bem-estar público.

Diante desse panorama, o fortalecimento das corporações transnacionais evidencia um deslocamento do poder global, antes monopolizado pelos Estados, para uma esfera híbrida entre o público e o privado. Tal fenômeno produz impactos estruturais sobre a governança global, alterando dinâmicas de decisão, regulação e legitimidade. Nesse contexto, torna-se imprescindível compreender como o poder corporativo redefine normas, influencia políticas e impõe novos desafios à ordem internacional contemporânea em um processo disruptivo.

A globalização transformou a natureza das corporações multinacionais, conferindo-lhes papéis que transcendem o âmbito econômico, demandando uma política externa corporativa (Sarfati, 2012) capaz de articular seus objetivos de mercado às relações com governos e à sociedade civil. Nesse contexto, a figura do diplomata corporativo surge como profissional essencial para atuar em um ambiente interdependente. A diplomacia corporativa não se restringe à negociação comercial, mas abrange a gestão das relações institucionais e sociais que impactam o valor e a reputação empresarial. Sarfati enfatiza que as corporações exercem influência crescente sobre a formulação de normas e políticas internacionais, implicando o reconhecimento da emergência de novas formas de governança, nas quais o setor privado atua como agente político relevante.

Diante das transformações estruturais do sistema internacional, a diplomacia corporativa consolida-se como uma dimensão estratégica e inevitável da governança global contemporânea. Em um contexto marcado pela interdependência complexa, as CTNs emergem como atores centrais na tessitura das relações internacionais, exercendo funções que extrapolam o domínio econômico e se estendem ao campo político e normativo. Sua capacidade de articular fluxos de capital, tecnologia e informação confere-lhes um papel decisivo na definição de agendas globais, muitas vezes rivalizando com a influência dos próprios Estados nacionais.

Essa reconfiguração evidencia um processo de hibridização entre o público e o privado, no qual as fronteiras tradicionais entre poder estatal e poder corporativo tornam-se difusas. A diplomacia corporativa, nesse sentido, opera como instrumento de mediação entre interesses econômicos e exigências políticas, buscando legitimar o protagonismo empresarial no âmbito das instituições multilaterais e das cadeias

globais de valor. O comércio internacional, assim, deixa de ser concebido apenas como uma arena de trocas materiais e passa a ser entendido como um espaço de negociação simbólica, regulatória e política. O desafio contemporâneo reside em equilibrar o dinamismo dos mercados com os princípios de equidade, sustentabilidade e responsabilidade compartilhada. A atuação das empresas, ao mesmo tempo em que impulsiona o crescimento econômico, impõe riscos de assimetrias estruturais e de erosão da soberania estatal, demandando novos mecanismos de governança capazes de assegurar transparência, regulação e *accountability*.

Sob essa ótica, a diplomacia corporativa reflete e aprofunda as dinâmicas da interdependência complexa, transformando a própria natureza das relações internacionais. Ela anuncia um paradigma em que a governança global é cada vez mais compartilhada, plural e descentralizada, marcada por múltiplos centros de decisão e por uma crescente interpenetração entre os interesses públicos e privados. Assim, compreender sua lógica e seus impactos é fundamental para analisar a emergência de uma nova ordem internacional, na qual cooperação, regulação e legitimidade tornam-se elementos estruturantes de um sistema global em contínua reconstrução.

### **3 A ATUAÇÃO DA DIPLOMACIA CORPORATIVA NO COMÉRCIO EXTERIOR**

A diplomacia corporativa consolidou-se como um dos elementos centrais na dinâmica contemporânea do comércio exterior, resultado direto da transformação profunda das relações econômicas internacionais nas últimas décadas. Em um cenário marcado pela interdependência crescente, pela fragmentação das cadeias globais de valor e pela multiplicação de atores capazes de exercer influência para além das fronteiras nacionais, as empresas transnacionais passaram a ocupar um espaço estratégico na arena diplomática. Essa atuação não substitui o papel tradicional dos Estados nem busca competir com a função soberana da diplomacia pública. No entanto, evidencia como agentes privados se tornaram interlocutores indispensáveis na formulação de normas, na negociação de interesses econômicos e na construção de estruturas de governança que impactam fluxos comerciais e regulações internacionais.

O fortalecimento desse fenômeno é consequência imediata da reorganização das cadeias produtivas globais. Com processos produtivos fracionados em múltiplas etapas, cada uma distribuída entre países com distintas especializações, custos e regimes regulatórios, as empresas passaram a lidar de forma mais direta com governos estrangeiros, agências reguladoras e organismos internacionais. A competitividade de inúmeros setores deixou de depender apenas da eficiência interna e passou a estar relacionada à capacidade de antecipar mudanças normativas, influenciar padrões técnicos e reduzir riscos políticos associados a decisões soberanas de terceiros países. Ao mesmo tempo, as tensões geoeconômicas recentes, como: disputas tarifárias, uso estratégico de barreiras não tarifárias e mudanças abruptas em políticas de investimento, ampliaram ainda mais a necessidade de posicionamento diplomático das corporações.

Nesse contexto, a diplomacia corporativa surge como um conjunto estruturado de práticas voltadas à defesa de interesses econômicos no ambiente internacional. Ela envolve monitoramento regulatório, participação em consultas públicas, articulação com autoridades governamentais, presença em organismos multilaterais, formação de coalizões empresariais e desenvolvimento de estratégias de comunicação institucional voltadas à construção de reputação e legitimidade. Trata-se de uma atuação que combina elementos técnicos, jurídicos e políticos, mobilizando

tanto conhecimento especializado quanto redes de relacionamento que se estendem por fronteiras nacionais. A atuação empresarial ganha força especialmente em temas que exigem domínio técnico, como propriedade intelectual, padrões sanitários, requisitos ambientais, regras de origem e processos de facilitação de comércio.

A intensificação dessas práticas também reflete transformações teóricas discutidas no campo das Relações Internacionais. A tradição liberal, por exemplo, destaca o papel da interdependência econômica como mecanismo que incentiva a cooperação e reduz os custos da ruptura. Nesse sentido, empresas que atuam globalmente funcionam como vetores de estabilidade ao promover previsibilidade, padronização de normas e circulação constante de informação entre governos e organismos multilaterais. A perspectiva da interdependência complexa, desenvolvida por Keohane e Nye, reforça essa leitura ao argumentar que o poder se distribui entre múltiplos atores e que temas econômicos e regulatórios frequentemente se sobrepõem aos assuntos de segurança. A diplomacia corporativa representa, portanto, uma manifestação concreta desse ambiente, no qual fluxos econômicos e institucionais passam a moldar a agenda internacional tanto quanto a ação estatal.

Outro aspecto relevante é a aproximação crescente entre governos e empresas na formulação de políticas externas econômicas. Muitos Estados, especialmente aqueles que buscam ampliar exportações, atrair investimentos ou consolidar setores estratégicos, recorrem ao setor privado como fonte de informação técnica, apoio operacional e capilaridade internacional. Missões empresariais, fóruns de competitividade, conselhos setoriais e grupos binacionais de trabalho tornaram-se espaços institucionalizados nos quais interesses públicos e privados se articulam. Nesses contextos, empresas fornecem diagnósticos de mercado, identificam barreiras comerciais, sugerem ajustes regulatórios e contribuem para a construção de estratégias de inserção internacional mais coerentes. Em contrapartida, governos oferecem legitimidade política, mediação institucional e acesso a canais diplomáticos formais, ampliando a capacidade de ação do setor privado.

A prática cotidiana da diplomacia corporativa inclui diferentes frentes de atuação. Uma delas é o engajamento institucional seletivo, no qual empresas identificam mercados-chave, organismos multilaterais estratégicos e instâncias regulatórias capazes de afetar diretamente seus fluxos de comércio. Esse engajamento envolve participação ativa em audiências públicas internacionais, apresentação de relatórios técnicos, estruturação de escritórios de relações

governamentais e diálogo permanente com diplomatas, negociadores e agências reguladoras. A formação de coalizões empresariais transnacionais constitui outra estratégia recorrente, permitindo que grupos de empresas articulem posições comuns e aumentem seu poder de barganha. Tais coalizões são especialmente visíveis em debates sobre mudanças climáticas, sustentabilidade, comércio digital e harmonização de padrões técnicos.

O advocacy regulatório é, talvez, uma das expressões mais contundentes da diplomacia corporativa. Ele envolve a produção de estudos de impacto, contribuições técnicas para organismos multilaterais, articulação com comitês reguladores e elaboração de propostas que moldam a interpretação de normas internacionais. O peso econômico das corporações confere relevância a essa atuação, especialmente em setores como agronegócio, tecnologia, energia e indústria farmacêutica, nos quais regulações internacionais determinam parâmetros essenciais de acesso a mercado. Em paralelo, estratégias de gestão de reputação tornaram-se fundamentais. Em um ambiente no qual consumidores, governos e investidores cobram práticas ambientais, sociais e de governança mais robustas, a construção de credibilidade passou a integrar diretamente a atuação diplomática das empresas. Isso inclui comunicação transparente, compromissos voluntários com padrões internacionais e participação em pactos globais.

Outro componente essencial é a gestão de riscos geopolíticos. Empresas que operam globalmente enfrentam variações abruptas em tarifas, políticas industriais, regimes cambiais, instabilidade institucional e disputas geopolíticas que afetam rotas logísticas. A diplomacia corporativa atua, nesse sentido, como instrumento de antecipação e mitigação de riscos, permitindo que empresas ajustem estratégias de produção, reestruem cadeias de fornecimento e negociem salvaguardas com governos parceiros. As análises geoeconômicas, antes restritas ao âmbito estatal, tornaram-se parte do cotidiano de departamentos corporativos responsáveis pela internacionalização, evidenciando como interesses econômicos e diplomáticos se entrelaçam de maneira profunda.

No campo do comércio exterior, os efeitos da diplomacia corporativa são diretos e mensuráveis. A participação empresarial em negociações formais e informais contribui para o desenho de tarifas, para a revisão de regras de origem, para a flexibilização de barreiras não tarifárias e para a harmonização de requisitos técnicos. As empresas também influenciam a arquitetura dos acordos comerciais ao fornecer

dados concretos sobre custos logísticos, competitividade setorial e impactos esperados de determinadas políticas. Além disso, a presença constante do setor privado em câmaras de comércio, organismos multilaterais e conselhos setoriais contribui para criar padrões regulatórios que orientam fluxos internacionais e determinam graus de abertura econômica. A pressão por simplificação aduaneira, digitalização de processos e acordos de facilitação de comércio é frequentemente liderada por atores empresariais, que vivenciam de forma direta os custos da burocracia e das ineficiências logísticas.

Em muitos casos, os interesses das empresas convergem com a agenda de política externa dos Estados, especialmente quando ambos buscam ampliar exportações, atrair investimentos e fortalecer cadeias produtivas estratégicas. Essa convergência explica a crescente participação do setor privado em feiras internacionais, missões oficiais e programas de promoção comercial. Por outro lado, divergências também ocorrem, sobretudo quando políticas internas, como: subsídios, restrições ambientais ou exigências de conteúdo local, entram em tensão com interesses de cadeias globais. Nesses casos, a diplomacia corporativa atua tanto para negociar flexibilizações quanto para adaptar estratégias de produção, evidenciando a complexidade do equilíbrio entre objetivos públicos e privados.

Apesar dos benefícios associados à sua atuação, o fortalecimento da diplomacia corporativa levanta debates sobre legitimidade democrática, transparência e equilíbrio de poder. À medida que empresas ganham espaço na definição de normas e na construção de estruturas de governança, cresce a necessidade de mecanismos de accountability que garantam que suas demandas não sobreponham interesses coletivos. Questões ambientais, direitos trabalhistas, proteção de dados e impactos sociais de cadeias produtivas são temas nos quais a atuação empresarial pode se chocar com princípios de equidade e sustentabilidade. Nesse sentido, organismos internacionais têm buscado ampliar mecanismos de participação plural, incluindo sociedade civil e grupos independentes, com o objetivo de balancear a influência corporativa.

Ao final, a diplomacia corporativa deixou de ser uma atuação periférica e tornou-se parte integrante da governança global do comércio exterior. Sua relevância decorre não apenas da capacidade econômica das corporações, mas da complexidade técnica das regulações e da interdependência estrutural que marca o sistema internacional contemporâneo. Contudo, sua legitimidade depende da

manutenção de práticas que combinem influência responsável, transparência e compromisso com o interesse público. Em um mundo no qual fluxos econômicos moldam relações internacionais de forma tão intensa quanto fatores políticos, a diplomacia corporativa representa um ator indispensável para compreender a dinâmica atual do comércio exterior.

Ancorada na perspectiva liberal, essa dinâmica articula-se com conceitos como a interdependência complexa e a teoria da “*paz democrática*”, segundo a qual sociedades economicamente integradas e institucionalmente abertas tendem a reduzir incentivos ao conflito e a fortalecer mecanismos de cooperação. Nesse sentido, a diplomacia corporativa não apenas acompanha essa lógica, mas a potencializa: ao promover fluxos comerciais, ampliar canais de diálogo transnacional e criar redes de confiança mútua, as empresas passam a atuar como agentes estabilizadores das relações internacionais. A atuação empresarial, ao gerar interdependências econômicas duradouras, contribui para um ambiente em que o custo político e material do conflito se torna progressivamente mais elevado, reforçando a noção liberal de que vínculos comerciais robustos funcionam como freios estruturais à instabilidade.

Como observa Basso (2020), a diplomacia corporativa expressa a nova dinâmica mundial das relações internacionais, revelando o caráter híbrido e multifuncional do poder na contemporaneidade. Essas práticas ampliam a influência das empresas sobre estruturas internacionais, mas também implicam responsabilidades. A expansão do poder corporativo exige alinhamento ético, transparência e mecanismos de accountability que garantam que interesses privados não se sobreponham a normas de bem-estar coletivo.

#### **4 A OPERACIONALIZAÇÃO DA DIPLOMACIA CORPORATIVA NO COMÉRCIO EXTERIOR E SUAS REVERBERAÇÕES NA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA GLOBAL.**

A compreensão da diplomacia corporativa no contexto do comércio exterior exige reconhecer que o cenário contemporâneo de trocas internacionais ultrapassa a noção clássica de soberania estatal e se configura como uma arena de múltiplos centros de poder e decisão. O comércio exterior, antes dominado por negociações bilaterais e intergovernamentais, tornou-se um espaço híbrido, no qual empresas transnacionais, organizações internacionais e atores não estatais exercem influência direta sobre as normas, práticas e dinâmicas que regem a economia, em escala global.

Diante dessa arena interdependente que a diplomacia corporativa se consolida como instrumento estratégico, tanto para o avanço de interesses empresariais quanto para a redefinição dos próprios contornos da governança global. A empresa deixa de ser apenas uma unidade produtiva e assume o papel de ator político, moldando acordos, regramentos e comportamentos coletivos que ultrapassam fronteiras nacionais.

Em termos práticos, a diplomacia corporativa no comércio exterior manifesta-se em um conjunto de ações coordenadas voltadas à construção de legitimidade, influência e acesso. Corporações de grande impacto desenvolvem departamentos específicos de relações governamentais e internacionais, articulando estratégias que envolvem diálogo direto com autoridades, lobby técnico, participação em fóruns multilaterais e financiamento de pesquisas ou iniciativas regulatórias. Essas ações, embora motivadas por objetivos econômicos, possuem repercussões que transcendem o âmbito empresarial: alteram a forma como normas comerciais são definidas, criam precedentes institucionais e, em última instância, afetam o equilíbrio de poder entre Estados e atores privados.

Nesse sentido, a diplomacia corporativa se insere como um fenômeno de “poder difuso”, conceito que Robert Keohane e Joseph Nye, associam à crescente interdependência complexa, no qual a autoridade é fragmentada e compartilhada por múltiplos agentes, e o poder de coerção é substituído pelo poder de negociação, de informação e de rede.

Essa nova arquitetura de poder materializa-se, de forma concreta, nas práticas de comércio exterior. As empresas, por meio de suas unidades diplomáticas internas, passam a atuar como mediadoras de interesses nacionais e corporativos, integrando missões comerciais, participando de conselhos de exportação, assessorando governos em processos de negociação tarifária e influenciando a redação de acordos técnicos internacionais. Essa atuação reflete a lógica de um “multilateralismo empresarial”, em que o setor privado contribui diretamente para a formulação de políticas comerciais e para o delineamento de regimes regulatórios globais.

Em muitos casos, as corporações atuam em sinergia com diplomacias estatais, compartilhando informações estratégicas sobre mercados, cadeias produtivas e riscos geopolíticos. Contudo, em outros contextos, sua influência supera ou até substitui a capacidade estatal, especialmente em países com baixa institucionalidade ou dependentes de investimento estrangeiro. Assim, a diplomacia corporativa se torna um vetor que reorganiza as fronteiras entre público e privado, nacional e transnacional.

Na dimensão operacional, o exercício dessa diplomacia ocorre por meio de instrumentos variados e altamente pragmáticos. Missões empresariais e feiras internacionais de negócios funcionam como espaços de exercício diplomático informal, nos quais representantes corporativos desempenham funções de negociação, mediação e persuasão típicas de agentes estatais. Câmaras de comércio e associações setoriais tornam-se verdadeiros “postos avançados” de política externa, fornecendo dados de mercado, articulando parcerias e sustentando canais de diálogo contínuo com governos.

Ao mesmo tempo, grandes empresas constroem redes de influência política e institucional através de “think tanks”, conselhos econômicos e plataformas digitais multilaterais, o que lhes permite moldar não apenas agendas de comércio, mas também debates sobre sustentabilidade, segurança energética e transição tecnológica. Essas práticas ampliam a presença das corporações na esfera da governança global, fazendo com que o comércio exterior se converta em arena de exercício simultâneo de poder econômico e diplomático.

A diplomacia corporativa, nessa perspectiva, pode ser compreendida como um mecanismo de soft power empresarial. Joseph Nye define o soft power como a capacidade de influenciar comportamentos e preferências de outros atores sem recorrer à coerção, mas sim por meio da atração e da legitimação. As empresas

transnacionais, ao promoverem valores como inovação, sustentabilidade, transparência e responsabilidade social, constroem uma imagem positiva que facilita o acesso a mercados, a aceitação de padrões técnicos e o estabelecimento de alianças estratégicas.

Essa dimensão simbólica é crucial no comércio exterior contemporâneo, marcado por consumidores e investidores cada vez mais sensíveis a temas socioambientais. Ao se posicionarem como agentes éticos e responsáveis, as corporações não apenas fortalecem sua reputação, mas também adquirem maior legitimidade política para intervir em fóruns internacionais, defender interesses comerciais e propor normas de conduta globalmente aceitas.

No entanto, essa crescente influência empresarial também traz desafios à governança global. A atuação de empresas como agentes diplomáticos suscita questionamentos sobre representatividade, transparência e accountability. Quando corporações participam da formulação de políticas comerciais ou de regras internacionais de investimento, há o risco de que o interesse público seja subordinado à lógica do lucro e da competitividade.

Susan Strange já alertava, desde a década de 1990, para a “retirada do Estado” (retreat of the State), em que o poder estrutural migra para o mercado e suas instituições privadas. No comércio exterior, esse deslocamento manifesta-se em práticas de autorregulação e de padronização voluntária que, embora eficazes do ponto de vista operacional, podem gerar assimetrias de poder entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. Assim, compreender a diplomacia corporativa implica também reconhecer seus impactos sobre a equidade e a legitimidade do sistema de governança global.

No plano prático, as corporações buscam exercer diplomacia de forma estratégica, antecipando mudanças regulatórias e adaptando-se às novas exigências de mercado. Um exemplo disso está nas políticas de compliance e due diligence, que se tornaram ferramentas centrais para garantir credibilidade nas relações comerciais internacionais. Empresas que exportam para diferentes jurisdições precisam observar padrões ambientais, trabalhistas e de transparência impostos por blocos econômicos como a União Europeia ou pelo sistema norte-americano de regulação financeira.

A diplomacia corporativa atua, nesse caso, como mediadora entre os requisitos normativos globais e a execução prática dessas exigências nas cadeias produtivas. A criação de departamentos de governança global dentro das corporações ilustra esse

movimento de internalização de normas internacionais, funcionando como microcosmos de diplomacia, nos quais especialistas em política, economia e direito internacional traduzem as complexas exigências multilaterais em estratégias empresariais concretas.

Esse mesmo raciocínio pode ser observado no campo da diplomacia digital e tecnológica, uma das fronteiras mais recentes do comércio exterior. Com a digitalização do fluxo de bens, serviços e dados, empresas de tecnologia passaram a negociar diretamente com governos regras sobre transferência de dados, proteção de propriedade intelectual e tributação digital. Aqui, a diplomacia corporativa se manifesta como uma forma de “governança em rede”, em que as corporações não apenas influenciam as normas, mas também fornecem a infraestrutura sobre a qual o comércio internacional se realiza.

Essa influência material sobre os meios de conexão e comunicação, desde plataformas de pagamento até sistemas de rastreamento logístico, confere às corporações um poder estrutural comparável ao dos próprios Estados. O resultado é uma nova dinâmica de interdependência, em que o poder se distribui entre atores estatais e privados de maneira fluida e negociada.

É nesse ponto que a relação entre diplomacia corporativa e governança global se torna mais evidente. A prática diplomática empresarial, ao articular interesses locais e globais, desafia o modelo tradicional de governança centrado no Estado e o substitui por uma forma de regulação compartilhada. As decisões sobre normas de comércio, sustentabilidade e investimento passam a ser tomadas em arenas híbridas, nas quais governos, empresas e organizações internacionais deliberam conjuntamente. Essa multiplicidade de centros decisórios torna o sistema global mais flexível, porém também mais fragmentado e desigual. Países com maior capacidade institucional e corporações com mais recursos tendem a ditar os parâmetros da governança, enquanto economias periféricas permanecem como receptoras de normas. Assim, a diplomacia corporativa não apenas reflete as desigualdades do sistema internacional, mas também as reproduz, ao reforçar padrões de poder baseados no controle de informação, capital e tecnologia.

Entretanto, não se pode ignorar o potencial transformador dessa diplomacia quando orientada por princípios de corresponsabilidade e cooperação. Ao integrar objetivos corporativos e metas de desenvolvimento sustentável, a diplomacia corporativa pode contribuir para a construção de uma governança global mais

inclusiva. Parcerias público-privadas voltadas à capacitação de fornecedores locais, à inovação tecnológica e à transição verde são exemplos concretos de como o comércio exterior pode se converter em instrumento de desenvolvimento compartilhado.

Nesses casos, o diálogo entre empresas e governos transcende o interesse mercadológico e se volta à criação de benefícios coletivos, aproximando-se do conceito de governança cooperativa proposto por Keohane, segundo o qual a interdependência pode gerar mecanismos de coordenação mais estáveis e equitativos. Quando praticada com transparência e responsabilidade, a diplomacia corporativa deixa de ser apenas um mecanismo de poder e se torna uma ponte efetiva entre eficiência econômica e legitimidade política.

## 5 CONCLUSÃO

À medida que as reflexões aqui apresentadas se articulam, evidencia-se que a diplomacia corporativa no comércio exterior se firmou como uma das manifestações mais refinadas da interdependência global contemporânea. Atuando simultaneamente nas esferas técnica e política, ela evidencia a crescente dissolução das fronteiras tradicionais entre Estado, mercado e sociedade internacional, fenômeno amplamente discutido por autores como Strange, Keohane e Nye.

No plano operacional, manifesta-se por meio de práticas que buscam eficiência, conformidade e mitigação de riscos, garantindo fluidez às operações internacionais e ampliando a competitividade das empresas. Contudo, seu alcance extrapola a lógica estritamente econômica: ao inserir corporações como protagonistas em arenas decisórias, articula interesses, produz normas e influencia mecanismos de regulação global. Assim, a diplomacia corporativa não apenas participa da governança internacional, mas contribui para redefini-la.

Dentro desse contexto, o comércio exterior assume papel central, pois nele convergem dinâmicas de poder, disputas regulatórias, agendas ambientais, padrões de consumo e narrativas estratégicas que moldam a ordem global. A atuação das empresas transnacionais, enquanto agentes de soft power, inovação e pressão institucional, reforça a tese de que a governança global não pode mais ser compreendida apenas a partir da ação estatal, mas como um espaço relacional, compartilhado e em permanente negociação.

Entretanto, o papel central das corporações também estabelece dilemas. Se, por um lado, amplia a capacidade de resposta, promove integração produtiva e impulsiona agendas de sustentabilidade e responsabilidade social, por outro, tensiona princípios de transparência, equidade, accountability e soberania. Esses desafios evidenciam a necessidade de repensar os marcos normativos internacionais para que a cooperação entre atores públicos e privados se dê de forma ética, equilibrada e inclusiva.

Diante do exposto, o futuro do comércio exterior e o futuro da governança global associa-se a habilidade coletiva em articular eficiência econômica com legitimidade política. Reconhecer as empresas como atores centrais não significa minimizar a

importância dos Estados, mas compreender que a governança contemporânea é, por natureza, multiescalar, interdependente e plural.

Desse modo, a diplomacia corporativa não emerge como um mero instrumento de projeção empresarial, mas sim como um componente estruturante da governança global. O desenvolvimento contínuo de caráter complexo, dinâmico e inevitável, moldará as formas de cooperação, os padrões de regulação e os caminhos possíveis para uma ordem internacional mais estável, transparente e orientada ao bem-estar comum, estabelecendo em escala global, um novo paradigma da interdependência.

## 6 REFERÊNCIAS

BASSO, Maristela. *Diplomacia corporativa: a nova dinâmica mundial das relações internacionais*. São Paulo: FIA/USP, 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/media-center/>. Acesso em: 26 nov. 2025.

COGBURN, Derrick L. *Globalization and Governance in Cyberspace: Mapping the Processes of Emergent Regime Formation in Global Information and Communications Policy*. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/cs/0109052>. Acesso em: 20 maio 2025.

COSTA, José Augusto Fontoura. Regimes internacionais. In: GONÇALVES, Alcindo; COSTA, José Augusto Fontoura. *Governança global e regimes internacionais*. São Paulo: Almedina, 2011. p. 117–216.

CUNHA, Kamyla Borges; REI, Fernando; WALTER, Arnaldo César. Subnational Climate-Friendly Governance Initiatives. In: BROUSSEAU, Eric; DEDEURWAERDERE, Tom; SIEBENHUNER, Bernd. *Reflexive Governance for Global Public Goods*. Cambridge; London: The MIT Press, 2012.

FINKELSTEIN, Lawrence S. What is Global Governance. *Global Governance*, v. 1, p. 367–372, 1995.

GONÇALVES, Alcindo. *Governança global e relações internacionais*. Caderno de Relações Internacionais, Santos: UNISANTOS, v. 13, n. 24, p. 87, 2022. ISSN 2179-1376.

KEATING, Michael. Regiones y Asuntos Internacionales: Motivos, Oportunidades y Estrategias. In: ALDECOA, Francisco; KEATING, Michael (eds.). *Paradiplomacia: Las Relaciones Internacionales de las Regiones*. Madrid; Barcelona: Marcial Pons, 2000.

KEOHANE, Robert O.; NYE, Joseph S. *Poder e interdependência: a política mundial em transição*. 3. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2012.

KOSHIMA, Karin Satsuki Lima. *Cooperação internacional e políticas públicas: a influência do POMMAR/USAID na agenda pública brasileira de enfrentamento à violência sexual contra crianças e adolescentes*. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional) — Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2006.

MATIAS, Eduardo Felipe P. *A humanidade e suas fronteiras: do Estado soberano à sociedade global*. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

MEDEIROS, Ana Rosa de Brito. A cooperação internacional como fomentadora do desenvolvimento. *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, RS, v. XIV, n. 89, jun. 2011.

PIBIC/CNPq. *A interseção entre a diplomacia formal e a diplomacia privada empresarial*. Disponível em: <https://pibic.fgv.br/relatorios/diplomacia-privada->

empresarial-nas-relacoes-exterores-entre-brasil-e-estados-unidos. Acesso em: 20 maio 2025.

REVISTA RI. *Governança & Internacionalização: Como a Governança Corporativa Pode Estar a Serviço da Internacionalização das Empresas?* Disponível em: <https://www.revistari.com.br/272/2061>. Acesso em: 20 maio 2025.

SARFATI, Gilberto. *Manual de diplomacia corporativa: a construção das relações internacionais da empresa*. São Paulo: Évora, 2012.

SATO, Eiiti. Cooperação internacional: uma componente essencial das relações internacionais. *RECIIS – Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 46–57, mar. 2010.

ROSENAU, James N. *Distant Proximities: Dynamics Beyond Globalization*. Princeton: Princeton University Press, 2003.

KEOHANE, Robert; NYE, Joseph. *Power and Interdependence*. 4. ed. New York: Longman, 2011.

WEISS, Thomas G. *Global Governance: Why? What? Whither?* Cambridge: Polity Press, 2013.

REINICKE, Wolfgang; DENG, Francis. *Critical Choices: The United Nations, Networks, and the Future of Global Governance*. Ottawa: International Development Research Centre, 2000.

OROSCO, L. *Diplomacia Corporativa: a atuação das empresas em negociações internacionais*. São Paulo: Saraiva, 2018.

RUGMAN, Alan; VERBEKE, Alain. *Multinational Enterprises and Public Policy*. London: Routledge, 2004.

STOPFORD, John; STRANGE, Susan; HENLEY, John. *Rival States, Rival Firms: Competition for World Market Shares*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

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

HENISZ, Witold. *Corporate Diplomacy: Building Reputations and Relationships with External Stakeholders*. Oakland: Berrett-Koehler, 2016.

BAGWELL, Kyle; STAIGER, Robert. *The Economics of the World Trading System*. Cambridge: MIT Press, 2002.

KRUGMAN, Paul; OBSTFELD, Maurice; MELITZ, Marc. *Economia Internacional: Teoria e Política*. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

PUTNAM, Robert. Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games. *International Organization*, v. 42, n. 3, p. 427–460, 1988.

EVANS, Peter. *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton: Princeton University Press, 1995.