



DALPIAZ  
consultoria

DALPIAZ  
empresarial

# Diplomacia em negócios

---

“

**Uma amizade criada nos negócios**

é melhor do que negócios  
criados na amizade.

”

*John Rockefeller*

---

# Preâmbulos

“

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

”

SOARES, Guido Fernando Silva.

Uma nova forma de relações diplomáticas dos estados: a diplomacia empresarial.

Publicação do Observatório de Relações Internacionais da PUC-SP. n.3 – Abril/Junho de 2000, p.1.

“

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

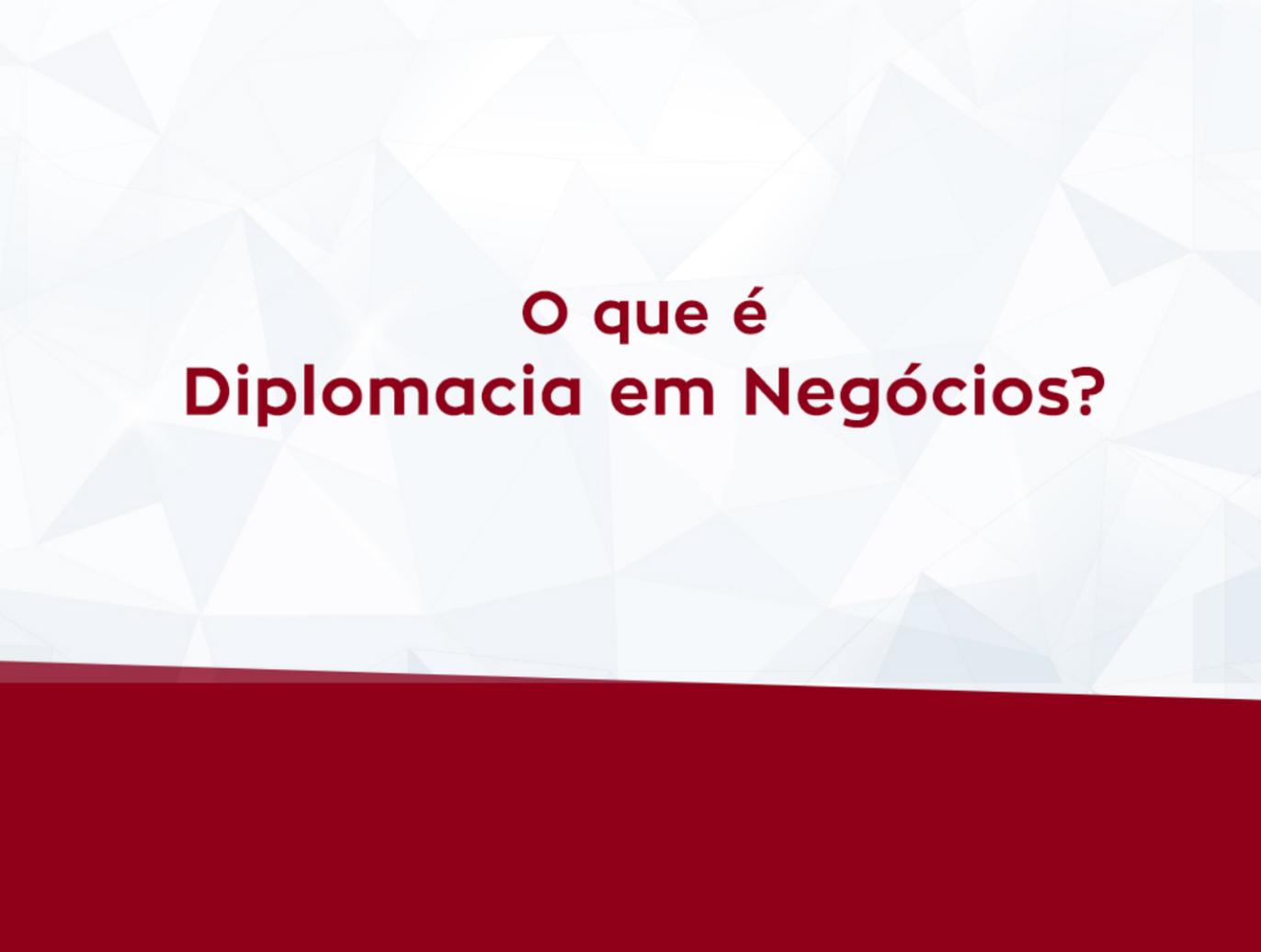
FILHO, José Carlos de Carvalho.

A Diplomacia Empresarial como ferramenta para as alianças nas empresas transnacionais brasileiras.

Revista de Estudos Jurídicos Unesp [online]. 2011, v15, n 21, pp. 5

“O direito ao exercício da diplomacia por todo sujeito que busca promover e representar sua empresa, organização internacional, organização não-governamental ou Estado perante outros sujeitos internacionais ou transnacionais em assuntos de viés econômico/comercial.” ”

Filho, José Carlos de Carvalho. (2011 apud Troyjo, Marcos Prado, 2005). Disponível em <http://seer.franca.unesp.br/index.php/estudosjuridicosunesp/article/view/328/346>  
Acesso em: 19 fev. 2015.



**O que é  
Diplomacia em Negócios?**

As interações entre empresas e governos requerem conhecimentos, habilidades e atitudes dos dirigentes que diferem do dia a dia de uma organização.

A diplomacia em negócios se expressa pela criação de condições propícias para as empresas desenvolverem e executarem suas estratégias corporativas, com foco nas relações de empresas e governos, entre empresas e também empresas e executivos.

**A Lei Anticorrupção, de 2013, impõe uma formação adequada dos executivos nas relações de negócios que envolvem esferas de governo.**

Atua de forma a identificar e influenciar os tomadores de decisão em todas as instâncias para gerar ou assegurar comportamentos adequados e ambientes favoráveis às oportunidades de negócios minimizando riscos e conflitos.

O Fórum Econômico Mundial, ao avaliar o índice de competitividade entre os países, considera o item corrupção de forma tão importante quanto educação.



Diplomacia  
em Negócios

É possível trabalhar  
duro e com seriedade  
de maneira

**leve e suave.**

# **Campos de atuação**

## **Área Público – Público:**

Gestão de crise e negociações entre governos em diversas esferas e até entre Estados.

## **Área Pública – Privada**

- Negociações entre empresas multinacionais e Países e Estados para a implantação de uma nova unidade.
- Negociações entre empresas e governos (municipais, estaduais e federais):  
Solução de conflitos fiscais, regulatórios e ambientais.  
Apresentação e desenvolvimento de projetos de interesse público  
Cooperação visando a promoção de investimentos nacionais e estrangeiros  
Liberação de licenças para a implantação e operação de empreendimentos de alta relevância”
- Gestão de crise e negociações.

## **Área Privado – Privado:**

- Negociações para atuação em conjunto na busca de soluções competitivas.  
Ex.: Pesquisa e desenvolvimento (P&D), centrais de compras, campanhas institucionais, etc.
- Gestão de conflitos de governança em empresas familiares.
- Promoção de fusões e aquisições.
- Gestão de crise e negociações.

## **Atividades desenvolvidas:**

- Gestão de risco institucional: adoção de políticas e normas eficazes para controlar e minimizar riscos e perdas de integridade de uma empresa visando preservar a sua reputação;
- Governança Corporativa: sistema que orienta e direciona as boas práticas de uma empresa com a finalidade de garantir códigos de conduta consistentes entre seus atores (stakeholders) e os objetivos da empresa;
- Viabilização de novos negócios no exterior: estratégias de inserção de empresas em novos países;
- Atração de novos investimentos: elaboração de propostas de valores, identificação da localização, análise de fontes de recursos, viabilização de investimentos;
- Captação de recursos para incentivo à inovação: busca de novos investidores e recursos voltados para projetos de inovação;
- Captação de investimentos nacionais e estrangeiros para projetos potenciais: análise de projetos, identificação e mediação com possíveis investidores.
- Editais de licitação em concessões públicas e parcerias público-privadas (PPP): análise de projetos, mediação entre empresa privada e órgão público;

# **Perfil e expertises do diplomata em negócios**

É fundamental que o profissional por formação acadêmica ou experiência de mercado tenha alguma das qualificações abaixo para desempenhar com competência e desenvoltura o papel do diplomata em negócios.

- **Educação Formal:** Relações Internacionais e Relações Públicas.
- **Pós-graduação:** Inteligência de Mercado e Gestão de Negócios.
- **Domínio de vários idiomas,** como o inglês, francês, espanhol e alemão.
- **Vivência profissional:** Conhecimento em relações públicas institucionais, comunicação e negociação.

# **Estudo de Caso 1**

## **Público-público**

**Piada de Cristina Kirchner com sotaque chinês.**

## **Apresentação**

No início de fevereiro de 2015, a presidente da Argentina Cristina Kirchner se reuniu com líder chinês Xi Jinping em Pequim, China para assinar 15 acordos de cooperação entre os países.

## Desfecho

Após dois dias exaltando a parceria estratégica, a presidente argentina, em um tom descontraído resolveu publicar em seu twitter uma piada **ironizando o sotaque chinês.**

O comentário fazia referência a um encontro de empresários em Pequim que teve a presença da presidente. "Mais de mil participantes no evento. Será que são todos de La Cámpora? Vieram só pelo alog e pelo petróleo?", tuitou Cristina, trocando a letra R pela L. La Cámpora é um movimento juvenil que apoia a presidente.

Imediatamente, o comentário causou polêmica no Twitter. Muitos internautas consideraram a piada de mau gosto e pouco apropriada para a principal representante de um país.

**Pouco tempo depois, ela se retratou em nova mensagem e atribuiu a polêmica às suspeitas sobre o seu governo levantadas pelo promotor Alberto Nisman, morto de forma misteriosa.**

**“Desculpe, mas sabe o que é? Há tamanho excesso de ridículo e absurdo que só se digere com humor”.**

## Conclusão

O presidente da república é uma pessoa pública e o maior representante de um país. Qualquer pronunciamento pode gerar **tanto elogios como críticas.**

Neste exemplo, a presidente estava em território chinês finalizando um processo de negociação com o país, o qual ela mesma exaltou a importância da parceria estratégica.

Situações como esta podem gerar desgaste tanto para a imagem do representante, como para o próprio país.

Após o ocorrido, um pedido de desculpas da presidente no próprio Twitter foi o melhor caminho para contornar a situação tanto com os chineses como também com os demais seguidores.

# **Estudo de Caso 2**

# **Público-privado**

**Licenciamento ambiental para uma fábrica  
de alta tecnologia no Brasil.**

## **Apresentação:**

Estava em fase de criação uma empresa multinacional que precisava obter a licença ambiental para a implantação de **uma indústria de alta tecnologia** no país.

## Desfecho

No final de 2011, o órgão responsável para conceder o licenciamento possuía uma rotina que causava grandes atrasos.

No entanto, era de importância estratégica para o Brasil a implantação da fábrica, pois geraria novos empregos mais qualificados, mais recursos e uma série de outros benefícios.

Os investidores estavam próximos de desistir do projeto, pois para cumprir outras etapas vitais do projeto, o licenciamento ambiental precisaria estar pronto em 8 semanas.

Após interseções da alta direção da empresa e do governo do estado junto ao ministério competente um representante do governo liderou as negociações para acelerar o processo. Para isso, após grande esforço, agendou diretamente com o gestor responsável uma reunião técnica.

No limite do tempo, a reunião ocorreu no final do expediente e noite adentro numa quinta-feira, véspera de Carnaval. Decorrente das negociações se fizeram necessários determinados documentos, os quais deveriam ser entregues no dia seguinte até as 14 horas, para permitir a inclusão do projeto na pauta da próxima reunião mensal do órgão de instância superior.

Constituiu-se uma força tarefa mista que providenciou todos os documentos em tempo hábil de atender todos os requisitos burocráticos estabelecidos. Finalmente a licença foi obtida e o projeto implantado com sucesso.

## Conclusão

Muitas vezes a burocracia **pode atrapalhar a implantação** de um projeto importante. Nestas situações é necessária a presença de um diplomata com credibilidade que possua conhecimento dos trâmites governamentais e, ao mesmo tempo, que saiba dialogar de forma eficaz buscando o convencimento para catalisar de forma bem sucedida um processo de negociação.

# **Estudo de Caso 3**

# **Privado-privado**

**Venda de empresas familiares**

## **Apresentação:**

Há décadas, sócios de uma mesma família administravam separadamente as várias empresas que possuíam.

No entanto, o modelo do negócio mudou, o mercado ficou mais exigente e competitivo e requeria uma **definição empresarial.**

## Desfecho

Por ser um negócio familiar, com vários sócios, havia diversos interesses envolvidos. Foram levantados os dados da empresa e analisado os melhores cenários, seja para a venda ou para a mudança administrativa.

Por fim, os controladores decidiram pela saída do negócio e tornou-se necessária a concordância dos sócios remanescentes.

O início das negociações foi tenso e exigia a presença de uma pessoa que inspirasse confiança e, ao mesmo tempo, se encontrasse em uma posição neutra dentro da situação.

Por meio de uma abordagem suportada pela credibilidade e empatia do negociador com os sócios após delicadas sessões de convencimento, os objetivos foram alcançados.

## Conclusão

Negociações familiares por serem, em alguns casos, extremamente delicadas e até mesmo complexas, exigem a presença de uma pessoa que

**gere empatia, saiba negociar de forma imparcial, bem equilibrada e passe confiança obtendo resultados que atendam aos interesses de todas as partes envolvidas.**

contato@dalpiazdalpiaz.com.br



/dalpiazdalpiaz



dilson-dalpiaz



@dilsondalpiaz



dilsondalpiaz



DALPIAZ  
consultoria

DALPIAZ  
empresarial