

## ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DIPLOMÁTICA PARA INTRODUÇÃO DE TRANSGÊNICOS NA ARGENTINA E NO BRASIL

Luiz Gilberto Monclaro Mury<sup>i</sup>

### RESUMO

O artigo compara a estratégia diplomática de uma empresa multinacional, atuante no segmento de biotecnologia, em dois países da América do Sul: Argentina e Brasil. Aplicando-se as ferramentas de análise propostas pelo *Institute for Trade and Commercial Diplomacy* e por Sarfati (2007) - Política Externa Corporativa, PEC, constata-se que as estratégias diplomáticas empregadas em cada país foram bastante distintas, assim como o resultado alcançado.

**Palavras-chave:** Transgênicos; Política Externa Corporativa; Negociação Baseada em Interesses.

---

<sup>i</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Doutorando em Estudos Estratégicos Internacionais; lgmury@gmail.com; Avenida Paulo Gama, 110, Farroupilha, Porto Alegre - RS.

## **1 INTRODUÇÃO**

Estratégias de inserção de empresas em novos países são normalmente analisadas à luz dos conceitos de marketing internacional. Conforme Carnier (2004, p. 30), o Marketing procura estudar a adequação dos meios produtivos ao comportamento de consumo em mercados cada vez mais globalizados; para tanto, os estudos sobre internacionalização aprofundam-se nas estratégias de segmentação de mercado, comunicação com cliente, etc.

Entretanto, estudos que analisem a internacionalização de empresas com o emprego de estratégias diplomáticas, necessárias quando o produto em questão demanda interação com o Governo, não são frequentes, razão da relevância deste ensaio.

Um exemplo da necessidade do desenvolvimento de uma estratégia diplomática pode ser observado na indústria de organismos geneticamente modificados – OGMs, Sem querer retomar a polêmica sobre os transgênicos, o objetivo deste ensaio é analisar a atuação diplomática da multinacional americana Monsanto, introdutora dos OGM na América do Sul, e suas estratégias para ampliar e consolidar a participação nos principais mercados da região: Brasil e Argentina.

Este ensaio está dividido em 4 seções: Na primeira seção será apresentada a metodologia empregada na pesquisa. Na segunda propõe-se uma nova segmentação para o conceito de diplomacia no âmbito econômico, sendo a terceira seção reservada para apresentação de duas ferramentas adequadas ao desenvolvimento de uma estratégia diplomática em nível corporativo. Por fim, na quarta seção, as duas ferramentas são aplicadas em um estudo de caso para a Argentina e Brasil.

## **2 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Segundo Silva e Menezes (2001, p. 20), a metodologia para abordagem de um problema pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa. Este ensaio, por basear-se na interpretação de fenômenos, análise de dados de forma indutiva e empregar o pesquisador como

instrumento chave, classifica-se basicamente como qualitativo. Quanto à técnica de pesquisa aqui empregada, esta pode melhor classificar-se em exploratória. Conforme Silva e Menezes (2001, p. 21), a pesquisa exploratória visa, através de pesquisa bibliográfica, coleta de dados e análise de exemplos, proporcionar maior familiaridade com o problema. Para tanto, assume em geral as formas de Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso.

O desenvolvimento deste ensaio iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica visando identificar como o conceito de diplomacia pode ser empregado no âmbito econômico. Conclui-se que ela se inicia em um nível Macroeconômico: Diplomacia entre países ou país e organismos multilaterais. Este nível diplomático denomina-se Diplomacia Econômica, e é normalmente exercido pelo Ministério das Relações Exteriores. Em seguida encontra-se na literatura a diplomacia em um nível Mesoconômico, com foco em setores produtivos. Este nível, denominado Diplomacia Comercial, é exercido tanto por diplomatas de carreira quanto por consultores, e resume-se na busca de oportunidades comerciais para as empresas de um determinado país. Por fim, no nível Microeconômico desenvolve-se a Diplomacia corporativa ou empresarial, conduzida por empresas em sua relação com governos. Salienta-se, no entanto, que estes conceitos não são de todo rígidos, pois dependendo dos valores envolvidos, o que seria tema restrito à Diplomacia Corporativa transfere-se por importância estratégica à Diplomacia Econômica<sup>1</sup>.

Na seção seguinte do ensaio são apresentadas duas ferramentas para desenvolvimento de uma estratégia diplomática corporativa, aplicadas na seção quatro a dois Estudos de Caso: a introdução da soja transgênica pela empresa Monsanto na Argentina e no Brasil. Importante frisar que os dados apresentados foram obtidos de fontes secundárias: sites da empresa Monsanto na Argentina e Brasil, jornais com enfoque econômico no Brasil e Argentina, e artigos especializados; em nenhum momento a empresa Monsanto não foi contatada.

---

<sup>1</sup> Exemplos: Presidente americano Bill Clinton em defesa da empresa Raytheon no Projeto SIVAM, Presidente francês Sarkozy em defesa dos caças Rafale, painel na OMC entre Embraer e Bombardier.

### 3 A DIPLOMACIA ECONÔMICA EM TRÊS NÍVEIS

Segundo Gomes (2008, p. 1), a globalização da economia – induzida pela liberalização e internacionalização do comércio, dos investimentos e dos movimentos de capitais – veio gerar uma maior interdependência entre os Estados e as respectivas economias. Potenciada pelo desenvolvimento e pela progressiva sofisticação das novas tecnologias de comunicação e informação, a interdependência entre as diversas economias confirma que os Estados deixaram de ser os únicos atores das relações econômicas internacionais, às quais passaram a integrar entidades privadas, como as Organizações Não-Governamentais (ONGs) e empresas multinacionais ou transnacionais. Da mesma forma, o surgimento de organismos internacionais, quer regionais, quer multilaterais, também contribuiu para que os Estados perdessem o monopólio enquanto atores únicos da cena global.

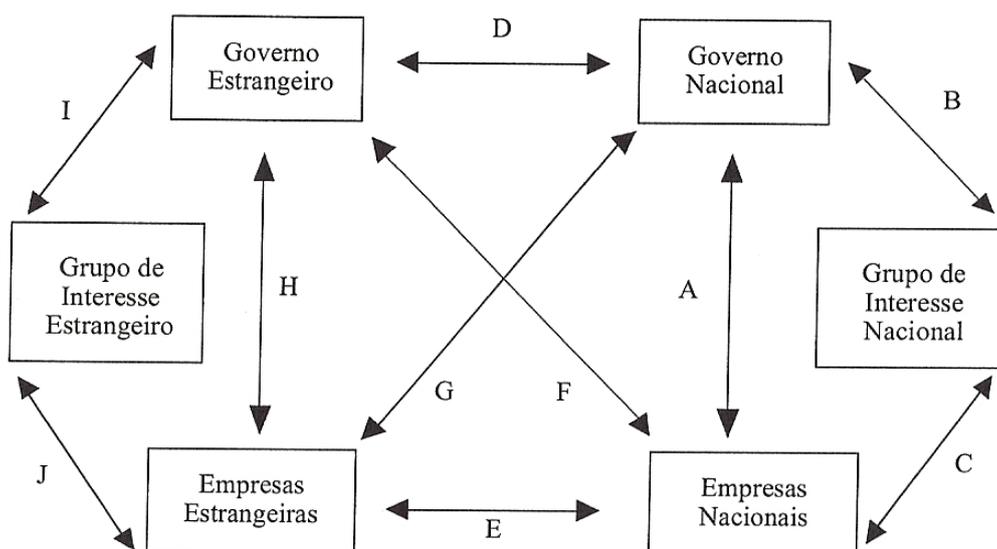
Apesar de não estar mais sozinho na atuação internacional, o papel do Estado permanece preponderante. Conforme Almeida (2001, p. 24), a diplomacia é fundamental para os interesses dos países, pois abrange as negociações sobre aspectos regulatórios e normativos do intercâmbio internacional nos acordos bilaterais, plurilaterais ou multilaterais; ou seja, ao Estado pertence o poder real de propor, negociar e implementar medidas efetivas de acesso a mercados ou normas disciplinadoras das relações econômicas internacionais, sendo esta atividade denominada Diplomacia Econômica.

Com base nos acordos firmados entre Estados, Blocos Econômicos ou Organismos Multilaterais, dá-se então a atuação do nível diplomático imediatamente abaixo ao acima referenciado: a Diplomacia Comercial.

Commercial diplomacy (CD) is an activity conducted by state representatives with diplomatic status in view of business promotion between a home and a host country. It aims at encouraging business development through a series of business promotion and facilitation activities. Naray (2008, p. 2).

Diplomatas em exercício no exterior empreendem ações nos campos de investimento, promoção do turismo, imagem do país, comércio de produtos e ciência e tecnologia. Os CDs normalmente estão lotados em representações consulares ou provém

de missões diplomáticas, mas algumas tarefas também podem ser atribuídas a instituições não diplomáticas, tais como organizações de promoção comercial (TPOs), câmaras de comércio ou consultorias que trabalham em cooperação com CDs ou sob sua supervisão (Kostecki e Naray, 2007, p.24). À medida que o comércio exterior torna-se mais complexo (bioeconomia, no estudo de caso apresentado na seção quatro), mais sensível e difícil é a política entre os países, atraindo a atenção de ONGs, Instituições da Sociedade Civil, etc... Segundo Saulo Nogueira, os grupos que interagem em questões vinculadas ao comércio internacional encontram-se na figura 1. Devido à multiplicidade de inter-relações é necessário que o diplomata comercial realize um mapeamento dos atores, buscando identificar possíveis ameaças ou oportunidades para as empresas de seu país.



**Figura 1:** Principais grupos envolvidos em diplomacia comercial

**Fonte:** Nogueira, 2006, p. 20

Dentre os atores estão: (i) Os próprios Governos, que almejam a implementação satisfatória de suas políticas; (ii) O setor Privado nacional e estrangeiro, que visa o lucro e aumento de vendas; (iii) A Sociedade Civil organizada, que busca máximo apoio a suas causas e, assim, influenciar as decisões do país.

Com o aprofundamento da globalização e do processo de internacionalização das empresas, definiu-se mais um nível dentro do segmento da diplomacia que atua em

nível econômico: a Corporativa<sup>2</sup>. Analogamente à Diplomacia Comercial, que parte do Estado visando às empresas, a Corporativa parte das empresas visando ao relacionamento com o Estado. Este nível da diplomacia conceitua-se como o conjunto de objetivos que uma empresa mantém com governos, mercado e sociedade, e dentre as tarefas do diplomata corporativo estão: (i) Relacionamento com os governos em seus três níveis: local, estrangeiro e multilateral; (ii) Relacionamento com os canais sociais pertinentes ao negócio da empresa; (iii) Monitoramento da atual e potencial competição internacional; (iv) Desenvolvimento dos canais comerciais. O quadro abaixo detalha as possíveis relações econômicas apontadas na figura 1, seu âmbito e correspondente nível diplomático.

	<b>Relação</b>	<b>Âmbito</b>	<b>Nível Diplomático</b>
A	Governo – Empresa	Nacional	Comercial/Corporativa
B	Grupo de Interesse – Governo	Nacional	Comercial
C	Grupo de Interesse – Empresa	Nacional	Corporativa
D	Governo – Governo	Internacional	Econômica
E	Empresa – Empresa	Nacional/ Internacional	Relação de mercado
F	Empresa – Governo estrangeiro	Internacional	Corporativa
G	Empresa estrangeira – Governo nacional	Internacional	Corporativa
H	Governo estrangeiro – Empresa estrangeira	Internacional	Comercial/Corporativa
I	Grupos de interesse – Governo estrangeiro	Internacional	Comercial
J	Grupos de interesse – Empresa estrangeira	Internacional	Corporativa

**Quadro 1:** Interações entre grupos envolvidos em diplomacia comercial

**Fonte:** Adaptado de Nogueira, 2006, p. 20

#### 4 FERRAMENTAS PARA DESENVOLVIMENTO DE UMA ESTRATÉGIA DIPLOMÁTICA EM NÍVEL CORPORATIVO

Com o crescente protagonismo da Sociedade Civil, além da maior participação do Estado na Economia, faz-se necessário que as empresas possuam, além de um plano de marketing, uma estratégia diplomática para melhor relacionamento com esses atores.

Apesar da permanência do debate entre os defensores de maiores graus de intervenção do Estado na economia e aqueles que adotam postulados neoclássicos, o certo é que parece existir uma espécie de consenso sobre a necessidade de contar com maiores níveis de regulação da atividade econômica. Boshi & Gaitán, (2008, p. 307).

Segundo Sarfati (2007, p. 24), a partir dos objetivos-macro da empresa o diplomata Corporativo deve elaborar sua Política Externa Corporativa - PEC, que visa

<sup>2</sup> Também denominada Diplomacia empresarial.

assegurar a defesa dos interesses dos acionistas. A PEC divide-se em quatro dimensões fundamentais: governo, mercado, sociedade e informação, assim conceituadas pelo autor:

**Dimensão mercado** – identificação de fatores globais de mercado que podem afetar a cadeia de valor da empresa e como lidar com isso;

**Dimensão governo** – identificação de como os Estados podem afetar a cadeia de valor da empresa e como lidar com isso;

**Dimensão sociedade** – identificação de como a sociedade organizada pode afetar a cadeia de valor da empresa e como lidar com isso;

**Dimensão informação** – definição de estratégias globais de comunicação nas dimensões mercado, governo e sociedade.

A elaboração da Política Externa Corporativa permite às empresas mapear potenciais riscos, bem como oportunidades em conformidade com o seu Planejamento Estratégico.

Além da PEC, outra ferramenta importante para o desenvolvimento de uma estratégia diplomática corporativa foi desenvolvida pelo *Institute for Trade and Commercial Diplomacy*. Segundo o ITCD, para compreender o comportamento de cada grupo de interesse<sup>3</sup> envolvido em questões comerciais ou políticas é necessário analisar as suas obrigações e os seus reais interesses, que não necessariamente coincidem com o que propagam e defendem. Para tanto, uma das formas de se conduzir as negociações relativas a um problema de ordem política/econômica em âmbito internacional é aplicar os conceitos de negociação desenvolvidos pela Escola de Harvard, denominada Negociação baseada em interesses.

Interest-based negotiation is rooted in the recognition that parties invariably have divergent as well as shared interests. By understanding the interests of all parties in a negotiation process, the skilled negotiator is often able to craft solutions (options) that will satisfy some, if not all of the counterpart's interests, thus demonstrating the benefits of remaining engaged in the negotiation process. By working cooperatively in the quest for workable solutions, the skilled negotiator is able to articulate the interests and needs of not only his/her own party, but also of all other parties to the negotiation. (ITCD, Curso on-line Módulo 18, p. 11).

Para o Instituto, independente do tipo de negociação ou das culturas envolvidas, sempre existirão os seguintes elementos: (i) Partes interessadas; (ii) Seus interesses; (iii) Opções ou soluções possíveis para satisfazer seus interesses; (iv) Critérios objetivos

---

<sup>3</sup> Stakeholders

para legitimar ou negar a aplicabilidade de uma proposta e (v) Melhor alternativa, caso não se alcance os interesses/objetivos - MAANA<sup>4</sup>.

Em seu livro de 2006, Saulo Nogueira aplica a metodologia desenvolvida pelo ITCD, desdobrando-a no seguinte quadro a ser preenchido para o mapeamento dos atores que podem impactar positiva ou negativamente as ações da empresa.

Entidade	Interesses	Opções	Critério Objetivo	MAANA
Empresa A				
Empresa B				
Governo X				
Governo Y				

**Quadro 2:** Principais grupos envolvidos em diplomacia comercial

**Fonte:** Nogueira, 2006, p. 33

A partir deste mapeamento é possível identificar quais atores convergem interesses, que opções possuem, quais são seus critérios para analisar resultados e que alternativa possuem, caso não alcancem a um resultado positivo na negociação.

## 5 CASE MONSANTO

Aplicando-se a metodologia anteriormente descrita a dois países onde a empresa Monsanto atua - Brasil e Argentina, nota-se que foram empregadas diferentes estratégias de Diplomacia Corporativa e, em decorrência, os resultados alcançados foram bastante distintos.

### 5.1 Argentina

A empresa Monsanto levou para a Argentina a primeira geração de soja transgênica em 1996. À época solicitou a patente local do produto, porém nos anos seguintes houve mudanças na lei argentina de patentes, e a mesma não foi reconhecida (<http://agroparlamento.com/agroparlamento/desarrollada.asp?id=502>). Quando a patente do herbicida associado expirou e os argentinos começaram a importar um

<sup>4</sup> Do inglês BATNA - Best Alternative to a Negotiated Agreement

herbicida similar da China, a empresa iniciou tratativas para cobrança de *royalties* pelo uso da tecnologia. Como não obtinha êxito, optou por uma estratégia de confrontação buscando o pagamento pelos *royalties* junto aos importadores europeus de soja argentina, através de processo na corte europeia. O governo argentino posicionou-se ao lado dos agricultores, resistindo a pressões inclusive da diplomacia americana. Como consequência, a empresa encerrou seu programa para soja na Argentina em 2004, direcionando esforços para a regulamentação do produto no vizinho Brasil, que já cultivava o produto via contrabando de sementes da Argentina. Como estratégia de reentrada na Argentina, a empresa está buscando alterar sua imagem com melhor comunicação junto à opinião pública, retirada do pleito na corte europeia (causa já havia sido perdida), concessão de bolsas de estudo para pesquisa e a possibilidade de introdução de uma 2ª geração de transgênicos, supostamente com maior rendimento e resistência a insetos. Tendo em vista que o legislativo argentino, diferentemente do brasileiro, não editou uma nova lei para o pagamento dos *royalties*, a empresa vem buscando assinar acordos individuais com os plantadores, pois existe o risco de que a nova geração de soja transgênica faça o caminho inverso ao da primeira geração, isto é, entre contrabandeada do Brasil ([http://www.clarin.com/rural/soja-bichos-hongos\\_0\\_316768354.html](http://www.clarin.com/rural/soja-bichos-hongos_0_316768354.html)). Diante dos problemas enfrentados pela empresa na Argentina, pode-se inferir que o estabelecimento de uma Política Externa Corporativa-PEC, conforme proposto por Sarfati, poderia ter auxiliado na minimização dos prejuízos, tanto em nível financeiro quanto de desgaste de imagem.

**Dimensão mercado** – Por saber que sua tecnologia permite a reprodução das sementes e que a patente do seu herbicida em poucos anos iria expirar, a empresa deveria ter traçado outra estratégia de entrada e, paralelamente, ter comunicado melhor o sistema de cobrança por *royalties*, uma novidade no país. Além disso, antes de buscar as cortes europeias, sendo tachada pelo ministro da agricultura argentino de “vergüenza nacional” e de perder grande parte da opinião pública, a empresa deveria ter buscado saber antecipadamente quais seriam as reais chances de ganhar o processo, uma vez que detém na Europa a patente das sementes, e não da soja/farinha de soja em si (produto final).

**Dimensão governo** – Aparentemente as relações entre a empresa e o governo nunca foram amistosas. Inicialmente a estratégia de entrada não considerou a

possibilidade de não-obtenção da patente e, posteriormente, as iniciativas de cobrança de *royalties* via pressão diplomática americana e processo junto às cortes europeias somente deterioraram a relação. Observa-se mais claramente essa controvérsia pelo fato de que diversos países vizinhos: Uruguai, Brasil, Paraguai e Bolívia desenvolveram normas ou propuseram acordos diretos, enquanto que a Argentina não (Clarín.com, 2008). Presumidamente a demora do legislativo argentino em atualizar a lei se deve à estratégia impositiva empregada pela empresa, já que o legislativo provavelmente não quer ter sua imagem a ela associada.

**Dimensão sociedade** – Quando a empresa despertou, sua imagem perante a sociedade já estava extremamente prejudicada. Em entrevista ao jornal Clarín em 2005 (<http://old.clarin.com/suplementos/rural/2005/09/17/r-03201.htm>), o então Diretor de Estratégia e Novos Negócios da Monsanto Argentina, Ing. Agr. Pablo A. Vaquero, afirma: “No somos extorsionadores”, uma clara referencia a como a empresa era vista à época. Uma melhora da imagem passou então a ser buscada a partir de 2005 com o programa social Max Solidario, financiando 55 projetos sociais e, a partir de 2006, com o programa Semillero de Futuro, que já na primeira edição investiu 1 milhão de pesos em projetos sociais ([www.monsanto.com.ar](http://www.monsanto.com.ar)). Para 2012 a Fundação Monsanto destinará 1,8 milhão de pesos argentinos ao projeto (<http://www.monsanto.com/global/ar/noticias-y-opiniones/Pages/20120514.aspx>). Também foi iniciado um programa de financiamento de estudos de doutorado. Quando da introdução da tecnologia genética em 1996, no entanto, estas ações sociais não estavam presentes.

**Dimensão informação** – A divulgação do sistema de cobrança de *royalties*, por se tratar da introdução de uma novidade em nível regional para a recuperação dos custos investidos em pesquisa, deveria ter sido melhor planejada. Nota-se que a estratégia de comunicação alterou-se fortemente a partir da rejeição encontrada entre os agricultores e governo, inclusive com mudança na presidência da empresa.

O quadro a seguir expõe alguns dos grupos dentro da cadeia produtiva da soja na Argentina com os seus interesses, opções para alcançá-los, critérios objetivos para defendê-los e opção de retirada/alternativa caso o interesse não seja alcançado.

Grupos	Interesse(s)	Opções	Critério Objetivo	MAANA
Monsanto	Vender 2ª.geração	Obter apoio dos	Estudos sobre as	Manter-se ausente

Argentina	de soja transgênica na Argentina	agricultores	vantagens da soja RR2	do mercado para evitar mesmo problema com a RR
Monsanto Argentina	Melhorar a imagem da empresa	Investir no marketing institucional	Bolsas de estudo, retirar processo na Europa, <i>press-releases</i> , etc...	Diminuir a rejeição ao pleito de <i>royalties</i> da empresa
Monsanto Argentina	Conseguir que o país aprove lei para cobrança de <i>royalties</i>	Papel do diplomata corporativo junto ao legislativo argentino.	Lei atual de sementes é de 1973. Honrar a adesão ao tratado UPOV 78	Fazer contratos individuais com os agricultores.
ASA (Asociación de Semilleros Argentina)	Comercializar a varietal RR2	Obter apoio dos agricultores	Garantias legais que poderão cobrar <i>royalties</i> .	Continuar com a tecnologia antiga
Governo americano	Defender a cobrança de <i>royalties</i> pela Monsanto	Envio de representações diplomáticas à Argentina	Propriedade intelectual é paga por membros da OMC / TRIPS	<i>Royalties</i> para a 2ª geração de OGM (1ª. não foi patenteada no país)
Agricultores	Utilizar a varietal RR2	Assinar acordo individual com a empresa	Brasil e Paraguai já irão utilizá-la na próxima safra	Contrabandear sementes
Agricultores	Não pagar <i>royalties</i>	Pressionar governo para não editar lei	Lei de sementes de 1979.	Cultivar soja tradicional

**Quadro 3:** Principais grupos envolvidos com o tema soja transgênica na Argentina.

**Fonte:** Elaboração própria

## 5.2 Brasil

Estimativas apontam que a soja transgênica já era cultivada no Brasil desde 1997 através do contrabando de sementes da Argentina. A soja RR, por ter sido desenvolvida para o meio oeste americano – clima temperado, e depois adaptada à Argentina, deu-se melhor no estado do RS pela semelhança de clima.

O cultivo em escala comercial de soja transgênica, bem como qualquer outro organismo geneticamente modificado, era proibido no Brasil no primeiro semestre de 2003. Mesmo as pesquisas – de instituições e empresas – seguiam critérios rígidos. Mas, nem sempre foi assim. Em 1998, um parecer da Comissão Técnica Nacional de Biossegurança (CTNBio), ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, autorizou o plantio da soja transgênica no País. A CTNBio havia considerado segura a soja RR e, com base nas pesquisas conhecidas, julgou desnecessária a apresentação de estudos de impacto ambiental - EIA-Rima<sup>5</sup>. (Silva, 2004, p.4).

Em 2003 descobriu-se que grande parte da soja gaúcha plantada era transgênica, obrigando o governo a autorizar a colheita e exportação somente para aquele ano, porém

<sup>5</sup> Estudo e Relatório de Impacto Ambiental

o fator econômico prevaleceu e o produto passou a ser normalmente comercializado. No Brasil a empresa adotou uma estratégia diplomática corporativa diferente, mas mesmo assim teve problemas. Segundo Cibelle Bouças (<http://www2.senado.gov.br/bdsf/item/id/74539>):

"A resistência aos transgênicos decorre mais do desconhecimento e de questões comerciais do que de fatos. Existe um grande desafio que é comunicar mais e melhor aos consumidores os benefícios que a biotecnologia pode proporcionar", afirma Lucio Pedro Mocsanyi, diretor de comunicação da Monsanto. Mocsanyi observa que, ainda que tenha realizado campanha publicitária em emissoras de TV em 2003, a empresa tem preferido concentrar as estratégias de marketing em agricultores e cientistas. Mas agora considera necessário se comunicar melhor com outros públicos. (...) Por muitos anos seus funcionários não puderam usar camisetas, bonés, ou qualquer material contendo a marca da empresa. Alguns chegaram a sofrer agressões físicas em visitas de campo. A companhia também foi acusada de monopólio no país, por conta do uso das sementes RR e do herbicida glifosato.

A mesma reportagem aponta o problema que não somente a Monsanto, mas outras multinacionais do setor enfrentaram:

Decio Zylbersztajn, professor titular da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP) analisa a questão como uma "falta de diplomacia corporativa". Para ele, as empresas começam a perceber que precisam dialogar com os diferentes públicos, mesmo os que fazem oposição vigorosa a transgênicos. "Negá-los não é a melhor solução".

O diálogo com o governo, entretanto, foi mais valorizado, inclusive com a designação de escritório de representação próprio em Brasília. Comparando-se a mesma metodologia de Sarfati: elaboração de Política Externa Corporativa-PEC, podemos notar importantes diferenças com relação à mesma empresa na Argentina:

**Dimensão mercado** – Apesar de o produto ter sido introduzido no Brasil via contrabando a empresa conseguiu regularizar a situação. São causas para sua rápida expansão no país:

- (i). A expectativa de facilitação do trato da lavoura, e conseqüente redução da carga de trabalho do agricultor, decorrente da utilização do Roundup<sup>6</sup>. Muitas vezes, esta facilitação é o que permite a permanência do agricultor na atividade agrícola.
- (ii). A expectativa, por vezes não comprovadas, de maior produtividade frente aos cultivares convencionais.
- (iii). Os elementos simbólicos envolvidos na adesão ao modelo da agricultura transgênica – o agricultor adere "à modernidade".
- (iv). A dificuldade de encontrar sementes não transgênicas certificadas.

---

<sup>6</sup> Herbicida da empresa Monsanto

- (v). O risco de ser contaminado e conseqüentemente processado e/ou pagar indenização.
- (vi). A capacidade de persuasão da Monsanto, como grande corporação transnacional do setor, com seu sistema de vendas “dentro da porteira”, e que joga todas as suas cartas na realização de lucros da tecnologia RR para com isso manter sua colocação no mercado. (Pessanha et ali, 2006, p.3)

Visando adaptar sua tecnologia aos diferentes biomas brasileiros a Monsanto associou-se à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento através de um fundo de pesquisa. Deste modo logra priorizar as atividades de importante órgão de pesquisa brasileiro para produtos com alto valor comercial.

**Dimensão governo** – O relacionamento com o governo brasileiro iniciou-se com a MP 113, de 26 de março de 2003, que “permitiu colocar no mercado interno um produto sem avaliação de impacto no meio ambiente brasileiro e na saúde da população” (<http://www.greenpeace.org/brasil/pt/Noticias/medida-provis-ria-beneficia-mo/>). Em julho de 2009 o Congresso Nacional encaminhou Projeto que altera artigo da lei de Biossegurança Nacional, liberando no Brasil a tecnologia da Monsanto conhecida como *Terminator* (comercialização de sementes estéreis). Caso o PL-5575/2009<sup>7</sup> seja aprovado, soluciona-se para a empresa o problema de cópia não controlada de sementes transgênicas, pois as mesmas não se reproduzem. Cabe mencionar que o Brasil em 2006, durante a COP8 em Curitiba, firmou compromisso de manter a moratória internacional a essa tecnologia.

**Dimensão sociedade** – A empresa investe fortemente em projetos de impacto social visando disseminar sua cultura, inclusive entre as novas gerações.

“a empresa investiu R\$ 9,4 milhões em projetos socioambientais, somando-se recursos designados aos programas conduzidos por meio da Fundação Monsanto aos viabilizados com recursos próprios e aos atendidos pela Lei Rouanet. No total, mais de 700 mil pessoas foram beneficiadas. Os projetos da Monsanto foram desenvolvidos em 90 cidades de 12 estados brasileiros. “A preocupação social e ambiental é intrínseca aos negócios da empresa. (...)Gabriela Burian, gerente de Sustentabilidade da Monsanto, informa que, em 2009, os projetos promoveram a realização de 250 palestras sobre conscientização ambiental, distribuição gratuita de 30 mil livros e o plantio de três mil árvores, envolvendo a participação de 47 mil crianças. (PROJETOS socioambientais da Monsanto beneficiam mais de 700 mil brasileiros. Agrolink, 24 fev. 2010. Disponível em: <http://www.agrolink.com.br/culturas/milho/NoticiaDetalhe.aspx?codNoticia=105886> . Acesso em 6 Jun. 2012 ).

<sup>7</sup> <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=441170>

**Dimensão informação** – A empresa investe desde o início em projetos de comunicação, sendo que já em 2003 vinculou a seguinte campanha:

"Imagine um mundo que preserve a natureza, o ar, os rios. Onde a gente possa produzir mais com menos agrotóxicos, sem desmatar as florestas. Imagine um mundo com mais alimentos e os alimentos mais nutritivos e as pessoas com mais saúde. Já pensou? Ah, mas você nunca imaginou que os transgênicos podem ajudar a gente nisso. Você já pensou num mundo melhor? Você pensa como a gente. Uma iniciativa Monsanto com apoio da Associação Brasileira de Nutrologia".<sup>8</sup>

O grande enfoque, porém, está na comunicação direta com agricultores sobre as vantagens da sua tecnologia frente ao cultivo tradicional, estratégia que tem rendido à empresa forte avanço em curto espaço de tempo. O quadro a seguir expõe alguns dos grupos dentro da cadeia produtiva da soja no Brasil com os seus interesses, opções para alcançá-los, critérios objetivos para defendê-los e opção de retirada caso o interesse não seja alcançado.

Entidade	Interesse(s)	Opções	Critério Objetivo	MAANA
Monsanto Brasil	Vender soja transgênica	Desenvolver, com a Embrapa novos variedades, ampliando assim a área potencial de plantio.	Estudos sobre as vantagens dos novos variedades	Manter a estrutura de comercialização com as variedades atuais
Monsanto Brasil	Melhorar a imagem da empresa	Projetos sócio-ambientais – Fundação Monsanto	Informação deve alcançar toda a cadeia, e não apenas agricultores.	Diminuir a rejeição ao pagamento de <i>royalties</i> da empresa
Monsanto Brasil	Introduzir a semente <i>Terminator</i> , eliminando riscos de não receber royalties	Papel do escritório de lobby da empresa em Brasília	Revogação na Lei de Biossegurança (Lei 11.105/2005), do artigo que proíbe a utilização das tecnologias genéticas de restrição do uso	Aguardar, pois a lei já foi sancionada.
Embrapa	Desenvolver melhoramentos genéticos para maior produtividade, resistência, valor nutricional.	Associar-se com multinacionais para acelerar processo ou dominar a tecnologia de forma independente.	Dependência financeira de multinacionais, pesquisa de produtos com mais valor comercial	Aceitar parcerias, mas manter estratégia definida pelo governo
Agricultor	Plantar soja de maior rendimento e resistência	Aderir às novas tecnologias de soja transgênica.	Estudos técnicos comprovando a maior eficiência destes produtos.	Utilizar produtos antigos, mas pagar menos <i>royalties</i> .

<sup>8</sup> Fonte: [www.camara.gov.br/sileg/integras/191119.doc](http://www.camara.gov.br/sileg/integras/191119.doc), acessado em 13/07/2012

Agricultor	Cultivar soja tradicional	Exigir que governo mapeie áreas com soja transgênica para evitar contaminação involuntária	Exigência da empresa Monsanto de testar todo carregamento de soja para exportação.	Recorrer à Justiça contra exigência de pagamento
------------	---------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------

**Quadro 4:** Principais grupos envolvidos com o tema soja transgênica na Brasil.

**Fonte:** Elaboração própria

## 6 CONCLUSÃO

Este ensaio objetivou ressaltar a importância do desenvolvimento de uma estratégia diplomática para atuar em novos mercados. Para tanto, foram definidos três níveis de atuação da diplomacia em nível econômico, bem como apresentadas duas ferramentas para desenvolvimento da estratégia diplomática de uma empresa. Por fim, as duas ferramentas foram aplicadas para analisar a estratégia da empresa Monsanto na introdução de transgênicos no Brasil e Argentina. Observou-se que no Brasil a empresa privilegiou um bom relacionamento com o governo, conquistando assim importantes avanços no mercado: obteve a rápida regulamentação da soja transgênica no país (sem estudos de impacto ambiental), a provável alteração no código de biossegurança e diversos projetos de pesquisa conjunta com a empresa estatal Embrapa. Paralelamente, a empresa tem desenvolvido ações de impacto social visando melhorar sua imagem frente à opinião pública. Já na Argentina, por ter no passado privilegiado uma postura de confronto, a empresa não obtém as mesmas benesses do governo, possuindo uma frágil segurança jurídica para cobrança de *royalties* dos agricultores. Assim, conclui-se que o mapeamento dos grupos de interesse locais visando identificar os seus reais interesses e capacidade de influenciar as políticas setoriais, bem como o estabelecimento prévio de estratégia diplomática segmentando as 4 dimensões definidas por Sarfati, aumenta sobremaneira a possibilidade de êxito no ingresso em um país.

**REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, Paulo Roberto. **Dinâmicas da Economia do Século XX**. Disponível em: <http://www.pralmeida.org/05DocsPRA/772EconSecXX.html>. Acesso em 4 mai. 2012.

BOSHI, Renato. **Intervencionismo Estatal e Políticas de Desenvolvimento na América Latina**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v21n53/a08v21n53.pdf>. Acesso em 4 Jun. 2012

CARNIER, Luiz Roberto. **Marketing Internacional para Brasileiros**. 4ª. ed. 2004. São Paulo: Aduaneiras, 238 p..

CLARIN.Com. **La soja de última generación, espera ser aprobada**. Disponível em: [http://www.clarin.com/rural/soja-bichos-hongos\\_0\\_316768354.html](http://www.clarin.com/rural/soja-bichos-hongos_0_316768354.html). Acesso em 24 Abr 2011.

\_\_\_\_\_. **Entre realidades y promesas**. Disponível em: <http://edant.clarin.com/suplementos/rural/2008/05/17/r-01673713.htm>]. Acesso em 23 Abr. 2011

\_\_\_\_\_. **No somos extorcionadores**. Disponível em: <http://old.clarin.com/suplementos/rural/2005/09/17/r-03201.htm>]. Acesso em 25 Abr. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Daniela. **Diplomacia Econômica: O que é ?** Disponível em: [http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view\\_txt.asp?id=605](http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=605). Acesso em 05 Jun. 2012.

ITCD – **Institute for Trade and Commercial Diplomacy**. Curso on-line sobre Diplomacia Comercial disponível em [[www.itcdonline.com](http://www.itcdonline.com)]. Acesso em: 29 Jun 2011.

KOSTECKI, Michael e NARAY, Olivier. **Commercial Diplomacy and International Business**. Netherlands Institute of International Relations “Clingendael” – Discussion Papers in Diplomacy, 2007. Disponível em [http://www.clingendael.nl/publications/2007/20070400\\_cdsp\\_diplomacy\\_kostecki\\_naray.pdf](http://www.clingendael.nl/publications/2007/20070400_cdsp_diplomacy_kostecki_naray.pdf), acesso em 13/07/2012.

MONSANTO. **Site da empresa**. Disponível em: [http://www.monsanto.com.ar/quienes\\_somos/historia\\_argentina.aspx](http://www.monsanto.com.ar/quienes_somos/historia_argentina.aspx). Acesso em 30 Abr. 2011.

\_\_\_\_\_. **Site da empresa**. Disponível em: [http://www.monsanto.com.br/sustentabilidade/projetos\\_socioambientais/projetos\\_socioambientais.asp](http://www.monsanto.com.br/sustentabilidade/projetos_socioambientais/projetos_socioambientais.asp). Acesso em 25 Abr. 2011

NOGUEIRA, Saulo. **Como derrubar as Barreiras Internacionais de Comércio**. 1ª. Ed. 2006 São Paulo: Aduaneiras, 120 p.

NARAY, Olivier. **Commercial Diplomacy: A Conceptual Overview**. 7th World Conference of TPOs – The Hague, The Netherlands, 2008. Disponível em Google Docs. Acesso em 13/07/2012.

SARFATI, Gilberto. **Manual de Diplomacia Corporativa: a Construção das Relações Internacionais**. 1ª. ed. 2007. São Paulo: Atlas, 204 p.

SILVA, Ana Paula. **Soja transgênica: informação política e econômica em detrimento da científica**. XLII Congresso Nacional de Economia e Sociologia Rural, Cuiabá, 2004.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M., **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

**Submissão:** 14/03/2012**Aceitação:** 29/06/2012

**DIPLOMATIC STRATEGY ANALYSIS FOR THE INTRODUCTION OF GMO  
IN ARGENTINA AND BRAZIL****ABSTRACT**

This article compares the diplomatic strategy of a multinational company, active in the biotechnology sector, in two countries of South America: Argentina and Brazil. Applying the analytical tools proposed by the Institute for Trade and Commercial Diplomacy and Sarfati (2007) - Corporate Foreign Policy, CFP, it is possible to observe that the diplomatic strategies employed in each country were quite different, as the result.

**Keywords:** Transgenic. Corporate Foreign Policy. Interest-based Negotiation.