

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALLEF DE SOUZA NOGUEIRA

**FORMA DE ATUAÇÃO DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE
SERGIPE NO MERCADO INTERNACIONAL COM BASE NO MERCOSUL, SOB A
ÓTICA DA ECOLOGIA POPULACIONAL E ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO**

**SÃO CRISTÓVÃO - SE
2022**

ALLEF DE SOUZA NOGUEIRA

**FORMA DE ATUAÇÃO DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE
SERGIPE NO MERCADO INTERNACIONAL COM BASE NO MERCOSUL, SOB A
ÓTICA DA ECOLOGIA POPULACIONAL E ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal de Sergipe,
como requisito para obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Ludmilla Meyer Montenegro

**SÃO CRISTÓVÃO - SE
2022**

ALLEF DE SOUZA NOGUEIRA

FORMA DE ATUAÇÃO DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE SERGIPE NO MERCADO INTERNACIONAL COM BASE NO MERCOSUL, SOB A ÓTICA DA ECOLOGIA POPULACIONAL E ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 29 de julho de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Ludmilla Meyer Montenegro
Orientadora
Universidade Federal de Sergipe

Prof^ª. Dr^ª. Rosângela Sarmiento da Silva
Membro Interno
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Cairo Gabriel Borges Junqueira
Membro Externo
Universidade Federal de Sergipe

N778f Nogueira, Allef de Souza
Forma de atuação das micro, pequenas e médias empresas de Sergipe no mercado internacional com base no Mercosul, sob a ótica da ecologia populacional e estratégias de cooperação / Allef de Souza Nogueira ; orientadora Ludmilla Meyer Montenegro. – São Cristóvão, SE, 2022.
140 f. : il.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2022.

1. Administração de empresas. 2. Pequenas e médias empresas - Sergipe. 3. Relações econômicas internacionais. 4. Mercosul (Organização). I. Montenegro, Ludmilla Meyer, orient. II. Título.

CDU 658:339.542(813.7)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE QUALIFICAÇÃO DE PROJETO DE DISSERTAÇÃO

No dia vinte e nove do mês de julho de 2022, em uma apresentação *online* e remota foi instalada pela Professora Dr^a. Ludmilla Meyer Montenegro – orientadora, a banca examinadora para a defesa final da dissertação de mestrado na área de concentração: Gestão de Negócios. Estiveram presentes na webconferência, além da orientadora, os membros da banca e discentes. A banca examinadora atendendo à determinação do Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração foi constituída pelos Professores Doutores: Ludmilla Meyer Montenegro – PROPADM/UFS (orientadora), Cairo Gabriel Borges Junqueira – UFS (Examinador externo ao programa) e Rosângela Sarmento da Silva – PROPADM/UFS (Examinadora Interna). A banca iniciou os trabalhos, às 10 horas, convidando o discente Allef de Souza Nogueira a fazer a apresentação da dissertação do mestrado intitulada “**FORMA DE ATUAÇÃO DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE SERGIPE NO MERCADO INTERNACIONAL COM BASE NO MERCOSUL, SOB A ÓTICA DA ECOLOGIA POPULACIONAL E ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO**”.

Encerrada a apresentação, iniciou-se a fase de arguição pelos membros da banca. Tendo em vista a dissertação e a arguição, a banca decidiu pela **APROVAÇÃO** do discente de acordo com a determinação do regulamento interno do Programa.

Aracaju, 29 de julho de 2022.

Ludmilla Meyer Montenegro

Prof^a. Dr^a Ludmilla Meyer Montenegro
Orientadora – PROPADM/UFS



Documento assinado digitalmente

ROSANGELA SARMENTO SILVA

Data: 29/07/2022 12:00:52-0300

Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof^a. Dr^a. Rosângela Sarmento da Silva
Examinadora Interna – PROPADM/UFS
(participação à distância por videoconferência)

Cairo Junqueira

Prof. Dr. Cairo Gabriel Borges Junqueira
Examinador Externo ao Programa
(participação à distância por videoconferência)

Allef de Souza Nogueira

Allef de Souza Nogueira
Discente – PROPADM/UFS

/

Dedico este trabalho a Deus e aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me guiado até aqui, me proporcionado incríveis experiências e me dado forças quando preciso.

Aos meus pais, Everaldo e Cristina, por estarem sempre do meu lado, me apoiando e cobrando quando necessário, além de aturar minhas aulas durante esse período. Aos meus irmãos, Rogério e Ediclécio. Ao meu sobrinho Daniel (In memoriam), meu anjinho que partiu durante esta jornada. À Juliane, minha amiga/irmã confiante, sempre me tirando dúvidas e me ajudando no que fosse preciso. A Marina, por compreender os momentos em que estive “distante”, por me apoiar sempre e me incentivar a tomar as melhores decisões, por todo amor, carinho e paciência. Vocês são os meus pilares, fundamentais para a minha vida e por me fazer acreditar nos meus sonhos.

Aos professores do PROPADM, que me acolheram muito bem mesmo sendo um “intruso”. Ao professor Luiz Carlos, pelas contribuições na qualificação e a quem sou grato por toda orientação que tive na graduação. À professora Rosangela, por contribuir com a minha dissertação. À professora Elena, que me incentivava desde a graduação a entrar no mestrado. Ao professor Cairo Junqueira, por aceitar contribuir na minha defesa. À professora Ludmilla, que esteve sempre presente e me cobrando quando preciso, sempre querendo o meu melhor.

A toda a turma de 2020, que apesar do pouco contato presencial que tivemos, foi incrível nossas interações nas aulas e fora dela. Aos meus amigos, que por diversas vezes estive ausente, mas entenderam a importância do motivo.

Agradeço também aos participantes desta pesquisa que a tornaram possível, sendo solícitos e me atendendo muito bem.

Por fim, agradeço a todos que torceram, apoiaram e participou da minha trajetória direta ou indiretamente.

Às vezes, a vida vai te acertar um tijolo na cabeça. Não perca a fé. (Steve Jobs)

RESUMO

Esta pesquisa buscou compreender como as micro, pequenas e médias empresas do estado de Sergipe pesquisadas agem estrategicamente para atuar no Mercosul, considerando aspectos do ambiente. Para tanto, este trabalho utilizou-se de estudo de casos múltiplos, de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não-participante e documentos. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Após a análise das empresas do estudo de caso, entende-se que o Mercosul criou algumas oportunidades, no entanto, ainda se mantém pouco atrativo pela falta de bons acordos comerciais entre seus Estados Parte. Com relação à competitividade, não foi possível detectar grandes ameaças aos pequenos empreendedores, mesmo com o aumento da concorrência, também de forma virtual. Também é possível perceber que não houve formação de alianças cooperativas, visando maior poder de negociação. É possível detectar que após o início da internacionalização as empresas tiveram expansão tanto de capital quanto de produção. No entanto, ainda existem dificuldades logísticas que se tornam um empecilho para um maior crescimento. Entende-se que as políticas adotadas para acordos dependem do ambiente político em que os países se encontram, podendo ser facilitado ou criar diversos entraves para as negociações. Apesar disto, é possível perceber que houve redução em algumas barreiras, em especial para sanitárias e fiscais, com a padronização de certificações e normas técnicas. Assim, percebe-se que o Mercosul ainda está em estado incipiente, não resultando em grande relevância para as MPMEs do estado sergipano. Em suma, a questão logística do estado se torna um importante entrave para que as empresas busquem entrar no mercado internacional, no entanto, o principal problema é a falta de bons acordos comerciais para o segmento em que se encontram as empresas, firmados entre os Estados Partes ou mesmo acordos bilaterais entre os membros.

Palavras-chave: Estratégias de Cooperação; Ecologia Organizacional; Mercosul; MPMEs.

ABSTRACT

This research sought to understand how micro, small and medium-sized companies in the state of Sergipe surveyed act strategically to act in Mercosur, considering aspects of the environment. Therefore, this work used a multiple case study, of a qualitative nature, of an exploratory-descriptive nature. Data were collected through semi-structured interviews, non-participant observation and documents. For data analysis, the content analysis technique was used. After analyzing the companies in the case study, it is understood that Mercosur has created some opportunities, however, it still remains unattractive due to the lack of good trade agreements between its States Parties. Regarding competitiveness, it was not possible to detect major threats to small entrepreneurs, even with increased competition, also in a virtual way. It is also possible to notice that there was no formation of cooperative alliances, aiming at greater bargaining power. It is possible to detect that after the beginning of the internationalization the companies had expansion of both capital and production. However, there are still logistical difficulties that become an obstacle to further growth. It is understood that the policies adopted for agreements depend on the political environment in which the countries find themselves, and may be facilitated or create several obstacles for the negotiations. Despite this, it is possible to notice that there was a reduction in some barriers, especially for sanitary and fiscal, with the standardization of certifications and technical norms. Thus, it can be seen that Mercosur is still in an incipient state, not resulting in great relevance for MSMEs in the state of Sergipe. In short, the state's logistics issue becomes an important obstacle for companies to seek to enter the international market, however, the main problem is the lack of good commercial agreements for the segment in which the companies are, signed between the States Parties or even bilateral agreements between members.

Keywords: Cooperation Strategies; Organizational Ecology; Mercosur; MSMEs.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABECitrus	Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos
ACC	Adiantamento sobre Contrato de Câmbio
ACE	Adiantamento sobre Cambiais Entregues
ACESE	Associação Comercial e Empresarial do Estado de Sergipe
ACR	Acordos Comerciais Regionais
APEX Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
Associtrus	Associação Brasileira de Citricultores
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
Brexit	Britain (Grã-Bretanha) e Exit (Saída)
CELAC	Comunidade dos Estados da América Latina e do Caribe
Cepal	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
Comex Stat	Estatísticas de Comércio Exterior
e-commerce	Comércio Eletrônico
e-payment	Meios de Pagamento Eletrônico
EUA	Estados Unidos da América
FIES	Federação das Indústrias do Estado de Sergipe
GCC	Conselho de Cooperação para os Estados Árabes do Golfo
GCM	Grupo Mercado Comum
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IPTU	Imposto Predial Territorial Urbano
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MPMEs	Micro, pequenas e médias empresas
NAFTA	Acordo de Livre Comércio da América do Norte
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PPE	Pré-Pagamento de Exportação
PSDI	Programa Sergipano de Desenvolvimento Industrial
Redsur	Rede de Informação Empresarial para as Pequenas e Microempresas do Mercosul
SAARC	Associação do Sul da Ásia para Cooperação Regional
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
UE	União Europeia

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis relevantes para a fundação e o fracasso das organizações.....	29
Quadro 2 – Critérios para a escolha dos casos estudados	51
Quadro 3 – Instrumento sobre o perfil dos entrevistados e das empresas	52
Quadro 4 – Instrumento relacionado com os objetivos específicos dos casos.....	53
Quadro 5 – Categorias e elementos de análise	55
Quadro 6 – Protocolo de pesquisa.....	57
Quadro 7 – Critérios operacionais aplicados para concepção dos objetivos de pesquisa	58
Quadro 8 – Caracterização do perfil dos entrevistados.....	63
Quadro 9 – Síntese das categorias analíticas, elemento de análises e principais resultados.	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Impactos da efetivação de acordos comerciais	67
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de vida das organizações aplicando a teoria institucional, ecologia das organizações e equilíbrio pontuado	25
Figura 2 – Países do Mercosul.....	41
Figura 3 – Tipos básicos de projetos para estudos de caso	48
Figura 4 – Mapa do Estado de Sergipe.....	62
Figura 5 – Nuvens de palavras	65
Figura 6 – Porto do estado de Sergipe.....	69
Figura 7 – Distribuição dos impactos estimados de acordos comerciais sobre o nível.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Exportação e importação em Sergipe (1989-2021)	79
Gráfico 2 – PIB, América do Sul (em milhões de US\$).....	89
Gráfico 3 – Cidades mais exportadoras (em anos)	93
Gráfico 4 – Cidades mais importadoras (em anos).....	94
Gráfico 5 – Evolução da exportação e importação no Brasil (Em milhões de US\$)	101

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA	21
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 TEORIA DA ECOLOGIA POPULACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES	24
2.2 ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES	32
2.3 O IMPACTO DA GLOBALIZAÇÃO EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 QUESTÕES NORTEADORAS	44
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	44
3.3 CASOS SELECIONADOS	50
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	51
3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA	52
3.6 ANÁLISE DE DADOS	54
3.7 COLETA DE DADOS	55
3.8 PROTOCOLO DE PESQUISA	57
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS SELECIONADOS	61
4.1.1 Caracterização da Empresa 1	63
4.1.2 Caracterização da Empresa 2	64
4.1.3 Caracterização da Empresa 3	64
4.2 PERCEPÇÕES ACERCA DA COMPETITIVIDADE	65
4.3 ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS PARA INTERNACIONALIZAR	74
4.4 EXPANSÃO DAS EMPRESAS COM A INTERNACIONALIZAÇÃO	78
4.5 RELEVÂNCIA DO MERCOSUL E ENTIDADES GOVERNAMENTAIS NO APOIO ÀS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105

REFERÊNCIAS -----	108
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA -----	116
ANEXOS – NORMATIVAS DO MERCOSUL -----	118
ANEXO A – Normativa MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 09/09 -----	118
ANEXO B – Normativa MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 28/03 -----	119
ANEXO C – Normativa MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 02/12 -----	120
ANEXO D – Normativa MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 10/12 -----	128
ANEXO E – Normativa MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 08/13 -----	131
ANEXO F – Normativa MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 02/19-----	133
ANEXO G – Normativa MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 08/22 -----	139

1 INTRODUÇÃO

Frente a uma economia cada vez mais globalizada, a competitividade está cada vez mais presente nas empresas, tornando-se peça-chave para a sua sobrevivência no mercado. No Brasil, especialmente na Era Collor, início dos anos 1990, a economia brasileira se abriu para o mercado internacional em busca de maior competitividade nos preços dos bens. Entretanto, existem riscos àquelas empresas que não conseguem acompanhar a batalha de preços com as empresas internacionais, causada por alguma alteração no ambiente, uma vez que a empresa pode perder espaço no mercado, caso não tenha um preço competitivo. Uma alternativa, então, a esse problema pode ser a colaboração entre empresas, instituições e países, resultando na criação de blocos econômicos, visando a cooperação não somente comercial, como também política e institucional (BLANCO; VIEIRA, 1997; FUCCILLE; LUCIANO; BRESSAN, 2021).

O Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), bloco econômico com países latino-americanos como integrantes, é um exemplo da cooperação comercial entre países. Inspirado no sucesso da União Europeia (UE) nas décadas de 1970 e 1980, o Tratado de Assunção em 1991 deu início ao Mercosul, visando, inicialmente, a cooperação econômica e comercial entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, visando também um maior poder de barganha e proteção no comércio exterior (SOUZA NETO, 2006; FUCCILLE; LUCIANO; BRESSAN, 2021). Segundo Blanco e Vieira (1997), o Mercosul apresenta mais oportunidades do que ameaças (RUIZ *et al.*, 2019). No entanto, estas oportunidades para as micro, pequenas e médias empresas se tornam mais difíceis de serem acessadas, pois se entende que o Mercosul foi formatado para beneficiar grandes empresas dos Estados Partes, dado que não se deu a devida atenção às empresas de menores portes (SOUZA NETO, 2006; VIDAL, 2011, HAFFNER; SANTOS; MENEZES, 2016).

Para Vidal (2011), no que diz respeito às micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), ainda não se atingiu o resultado esperado, quanto ao fomento de políticas que as beneficiem, uma vez que grandes empresas têm maior volume de negociação, tornando-se preferível para o Mercosul (SOUZA NETO, 2006). Seguindo um caminho diferente, Haffner, Santos e Menezes (2016) destacam a relevância destas para o desenvolvimento não só econômico como também social para a localidade, o que fez com que o Mercosul se atentasse e buscasse melhorias para inserir estas empresas no âmbito internacional.

Entretanto, Souza Neto (2006) destaca a importância das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), sendo a maioria das empresas e, portanto, maior fonte de emprego

(LOPES; ARANHA, 2019). Apesar disso, elas encontram dificuldades em decorrência das elevadas taxas de juros, excesso de burocracia, acesso ao crédito, dentre outras, devido ao tamanho, o que pode tornar inviável a internacionalização da pequena empresa.

Arnoldi *et al.* (2004) destacam que a Resolução nº 59, de 07 de dezembro de 1998 do Grupo Mercado Comum (GMC), demonstrava uma percepção de que é preciso esforços para estimular e criar políticas de apoio às MPMEs, o que pode resultar em desenvolvimento local, um dos objetivos do Mercosul, buscando assim reduzir ou sanar alguns dos problemas enfrentados pelas MPMEs (HAFFNER; SANTOS; MENEZES, 2016).

No entanto, em um comparativo entre Mercosul e União Europeia, Souza Neto (2006) indica que mesmo as MPMEs empregando boa parte da força de trabalho, os governos não têm dado a devida atenção a elas, gerando benefícios para grandes empresas, diferentemente da União Europeia, que busca valorizar empresas de menor porte diante da sua importância. Segundo o autor, falta estímulo governamental para estas empresas, pois não há medidas consistentes para a promoção de competitividade, exportações e formação de redes de cooperação, o que resulta em uma baixa participação no mercado externo.

Lopes e Aranha (2019) seguem uma linha diferente. Eles entendem que, desde um passado recente, houve maior dedicação por parte não só de governos, mas também de universidades e instituições de fomento, estimulando o empreendedorismo arraigado nos atores, uma vez que estas pequenas e médias empresas são importantes fontes de renda e desenvolvimento econômico, criando empregos e desenvolvendo a localidade. Assim, os autores entendem que o Brasil busca aderir a estratégias semelhantes às adotadas em outras localidades, adaptando para a sua realidade, uma vez que as “micro e pequenas empresas (MPEs) são responsáveis por contribuir para o desenvolvimento socioeconômico, exercendo um papel crucial na mitigação dos efeitos causados pela crise econômica, bem como a diminuição das desigualdades regionais” (LOPES; ARANHA, 2019, p. 69).

As MPMEs têm se envolvido cada vez mais em atividades internacionais, impulsionadas pela crescente globalização, ganhando assim maior notoriedade de pesquisadores, formuladores de políticas e profissionais (PISCITELLO; SGOBBI, 2004). O ambiente econômico e institucional vem sofrendo mutações continuamente como, por exemplo, a criação do Mercosul, que proporcionou a adesão de novos mercados por parte das empresas, no entanto, é possível que as micro, pequenas e médias empresas acabem sofrendo mais que as empresas de grande porte devido ao seu capital disponível.

Seguindo as premissas de Hannan e Freeman (2005), a partir do momento em que ocorre uma alteração como essa no ambiente, é realizada uma seleção natural, restando

somente aquelas que conseguem se adaptar às novas realidades. Assim, a competição com empresas multinacionais ou de outras localidades pode causar problemas para empresas de menor porte. Por outro lado, também é possível identificar uma oportunidade de buscar adentrar em um novo mercado, buscando competir com empresas locais de outras nacionalidades, podendo assim, aumentar suas receitas.

Apesar de destacar a força do ambiente, a teoria da ecologia populacional das organizações não elimina o papel do gestor, pois este tem a capacidade de adaptar sua organização à nova realidade, se antecipando e criando uma vantagem competitiva ou mesmo apenas sobrevivendo num ambiente hostil. O gestor como responsável pelas estratégias adotadas pela instituição, busca a melhor forma de se relacionar com o ambiente em que está inserido, cooperando até mesmo com empresas concorrentes. O relacionamento com outras empresas e instituições é uma forma de se conseguir novas oportunidades de mercado, uma vez que a cooperação pode fornecer insumos necessários para a sua produção, já que nenhuma empresa é autossuficiente (SOBRINHO; RODRIGUES, 2021).

Alguns trabalhos (BARRETO, 1996; ACS *et al.*, 1997; BERNAL-MEZA, 2008; HAFNER; SANTOS; MENEZES, 2016; CAMPOS, 2016) que abordam a temática utilizaram-se de uma perspectiva institucional para avaliar as diferenças entre países e organizações. No entanto, este trabalho busca explorar a Teoria da Ecologia Populacional das Organizações por entender que as empresas se encontram em um ambiente determinista mediante decisões da cúpula do Mercosul. Diante do contexto apresentado com as adversidades enfrentadas pelas MPMEs no âmbito do Mercosul, esta pesquisa busca responder ao seguinte problema de pesquisa:

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa abrange a relação de micro, pequenas e médias empresas do estado de Sergipe com o mercado internacional, com foco no Mercosul. Levando em consideração as nuances de cada mercado e visando estreitar laços não só comerciais como também institucionais, os países optaram pela criação de um bloco para cooperação entre estes, com a promessa de reduzir o protecionismo facilitando as negociações entre as empresas, com redução de tarifas, padronização de certificações dentre outras possibilidades.

A teoria da ecologia populacional indica que o ambiente exerce uma força que pode influenciar diretamente nas empresas. O ambiente é determinado por fatores institucionais ou naturais, como fatores climáticos ou alterações políticas, podendo favorecer ou prejudicar

estas empresas, realizando assim, uma seleção natural das empresas que conseguem sobreviver, tornando-se cíclica. Apesar disto, a literatura sobre a ecologia entende que o ambiente não é o único fator determinante, considerando a figura do gestor da empresa, cabendo-lhe realizar estratégias para adaptar a organização às novas realidades impostas pelo ambiente.

No tocante às estratégias de cooperação, a literatura destaca que a elaboração de uma rede de cooperação constitui, nos níveis organizacionais e interorganizacionais, um processo que abrange uma participação atuante dos membros que compõem este quadro mediante a relação estabelecida entre estes. Este relacionamento estipula níveis de proximidade dos membros da rede cooperativa, além dos níveis de centralidade.

Diante do contexto apresentado, sob a luz da teoria da ecologia populacional e das estratégias de cooperação, a presente pesquisa se propõe a examinar o seguinte problema de pesquisa: como as micro, pequenas e médias empresas do estado de Sergipe pesquisadas agem estrategicamente para atuar no Mercosul, considerando aspectos do ambiente?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos aqui apresentados pretendem responder ao problema de pesquisa descrito na subseção 1.1.

1.2.1 Objetivo geral

Compreender como as micro, pequenas e médias empresas do estado de Sergipe pesquisadas agem estrategicamente para atuar no Mercosul, considerando aspectos do ambiente.

1.2.2 Objetivos específicos

- i) Apresentar as percepções das empresas estudadas acerca das políticas de fomento comercial do Mercosul;
- ii) Analisar as estratégias desenvolvidas pelas empresas para conquistar espaço no mercado internacional;
- iii) Identificar se ocorreu expansão das empresas investigadas a partir da internacionalização;

- iv) Verificar se o Mercosul e entidades governamentais tem sido relevante para as empresas investigadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a realização do presente estudo se dá pela importância das micro, pequenas e médias empresas na economia brasileira, com forte concentração de empregos formais e parcela do Produto Interno Bruto (PIB). De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as micro e pequenas empresas são responsáveis por deter aproximadamente 54% dos empregos formais da economia brasileira. Além disso, cerca de 30% do PIB brasileiro é oriundo destas pequenas e médias empresas (ENDEAVOR, 2021), destacando assim, sua importância no cenário nacional. Entretanto, quando se trata de comércio internacional, entende-se que existe uma dificuldade destas empresas devido ao tamanho, pois ocorrem problemas com tarifas em excesso, burocracia, normas etc., que dificultam esta internacionalização.

O estado de Sergipe, reconhecido por ser o menor estado do Brasil, atingiu o valor do PIB de R\$ 44.689.000,00 (IBGE, 2020). Além disso, de acordo com o último censo realizado em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do estado é 0,665, ocupando a vigésima posição no ranking que conta com os 27 estados brasileiros, demonstrando assim, uma possível falta de desenvolvimento local. Desta forma, por Sergipe não pertencer a uma região que faz fronteira com algum país do Mercosul, o que pode tornar-se uma dificuldade para o comércio entre empresas destas nações, bem como por se tratar do menor estado da federação, com predominância para pequenos negócios, além da região Nordeste, na qual o estado faz parte, não ter *status* de região desenvolvida, dificultando assim o seu comércio com outros países, torna o objeto de estudo interessante.

Com relação aos blocos econômicos, o tema voltou a ganhar notoriedade após a votação do Brexit e a saída do Reino Unido da União Europeia, bem como com o acordo de livre comércio assinado em Bruxelas, Bélgica, em 2019, com o intuito de fomentar o comércio entre países membros do Mercosul e da União Europeia. Este acordo começou a ser costurado ainda na década de 1990, levando-se 20 longos anos para ser concluído, apesar de ainda não estar em vigor. Estima-se que em 15 anos, o Brasil teria um ganho de aproximadamente US\$ 100 bilhões com as exportações (BBC, 2019), podendo, assim, favorecer também as empresas de menor porte.

Frente a uma economia cada vez mais globalizada e acordos bilaterais sendo fechados entre nações, busca-se, então, entender como as micro, pequenas e médias empresas do estado de Sergipe pesquisadas agem estrategicamente para atuar no Mercosul, considerando aspectos do ambiente. De acordo com a teoria da ecologia populacional das organizações, entende-se que o ambiente tende a influenciar fortemente nas organizações, quanto mais acordos houver entre estes países, mais mercado é possível atingir. No entanto, também é possível que estas empresas enfrentem uma competitividade cada vez maior com empresas de outras nacionalidades.

Com a concorrência aumentando cada vez mais, a instabilidade se torna cada vez mais frequente no ambiente mercadológico e, com isso, a sobrevivência das organizações que fazem parte deste ambiente se sentem mais ameaçadas (ESTEVEZ; NOHARA, 2011; CENTENARO; LAIMER, 2016). A depender do viés político presente, pode-se criar diversas barreiras à entrada, podendo ser internas ou externas e essas barreiras tendem a ser mais prejudiciais às micro, pequenas e médias empresas, já que estas podem não dispor de tanto capital para enfrentar tais barreiras (ACS *et al.*, 1997; ACS; PRESTON, 1997; SMERAL, 1998; FARISELLI *et al.*, 1999; PRASHANTHAM; BIRKINSHAW, 2008; MALCA, PENAVINCES; ACEDO, 2019), tornando a cooperação uma das alternativas para enfrentar estes problemas, além de ser uma importante estratégia para desenvolver social e economicamente a localidade (ROCHA; OLAVE, 2019).

Logo, esta pesquisa visa oferecer contribuições teóricas e práticas. Como contribuição teórica, pode olhar o problema sob uma lente teórica diferente das abordadas até então, além de expandir o campo de pesquisa em Teoria da Ecologia Populacional e da Estratégia de Cooperação, contribuindo, assim, para a geração de conhecimento dos respectivos campos teóricos, uma vez que serão estudadas as dinâmicas das MPMEs do estado de Sergipe em relação às estratégias utilizadas para atuar no mercado internacional, em especial no Mercosul, acerca de oportunidades e ameaças do ambiente onde estão inseridas, levando em consideração. Como contribuição prática, poderá auxiliar, a partir dos resultados de pesquisa, o fomento de políticas de apoio às MPMEs sergipanas com foco na internacionalização, além do desenvolvimento econômico e social local, visando maior cooperação entre empresas e instituições.

Além de que, há mais estudos que abordam os benefícios e prejuízos causados por acordos do Mercosul, quando se trata de grandes empresas, sendo a maioria multinacional (PRASHANTHAM; BIRKINSHAW, 2008; OTTAVIANO; MARTINCUS, 2009; BUSTOS, 2011). Apesar das empresas de menor porte terem sua importância reconhecida na economia,

pouco foi abordado sobre o objetivo proposto nesta pesquisa (SOUZA NETO, 2006; OTTAVIANO; MARTINCUS, 2009; BIANCHI; WICKRAMASEKERA, 2016; GAMAGE *et al.*, 2020).

Diante do exposto, entende-se que é pertinente uma pesquisa acerca da temática, uma vez que há poucas pesquisas que relacionam o bloco econômico do Mercosul com as micro, pequenas e médias empresas, buscando, portanto, entender os benefícios e os problemas enfrentados por estas empresas.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo está estruturado em capítulos e seções. O capítulo 1, representado por esta introdução, discorre brevemente sobre a abertura da economia brasileira, o Mercosul e a sua relação com as micro, pequenas e médias empresas.

No segundo capítulo, expõe-se a fundamentação teórica utilizada no estudo. Neste capítulo, são abordados a Teoria da Ecologia Populacional das Organizações, demonstrando o contexto da força do ambiente organizacional em que as empresas pesquisadas estão inseridas, as possíveis estratégias de cooperação que podem ser utilizadas pelas organizações, além de buscar compreender a influência da globalização econômica em micro, pequenas e médias empresas.

O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo. Nesta pesquisa, adotou-se a abordagem qualitativa e, utilizou-se do método de estudo de casos múltiplos com o auxílio da técnica de análise de conteúdo.

No capítulo 4, apresentam-se os resultados alcançados a partir da pesquisa realizada. Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as principais considerações, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda alguns dos principais conceitos e fundamentos das Teorias da Ecologia Populacional das Organizações e das Estratégias de Cooperação. Por fim, fundamenta-se a influência de economias abertas em micro, pequenas e médias empresas.

2.1 TEORIA DA ECOLOGIA POPULACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES

A Teoria da Ecologia causou inquietação aos pesquisadores do campo organizacional, pois demonstrava um novo olhar para encontrar respostas para as organizações (BAUM, 1999). Na década de 1970, pesquisadores, que até então consideravam a Teoria da Contingência como possível explicação para sucessos e insucessos de empresas, depararam-se com um estudo de Hannan e Freeman de 1977, o qual trazia uma nova perspectiva para entender com mais detalhes os motivos pelos quais algumas empresas conseguiam sobreviver enquanto outras não.

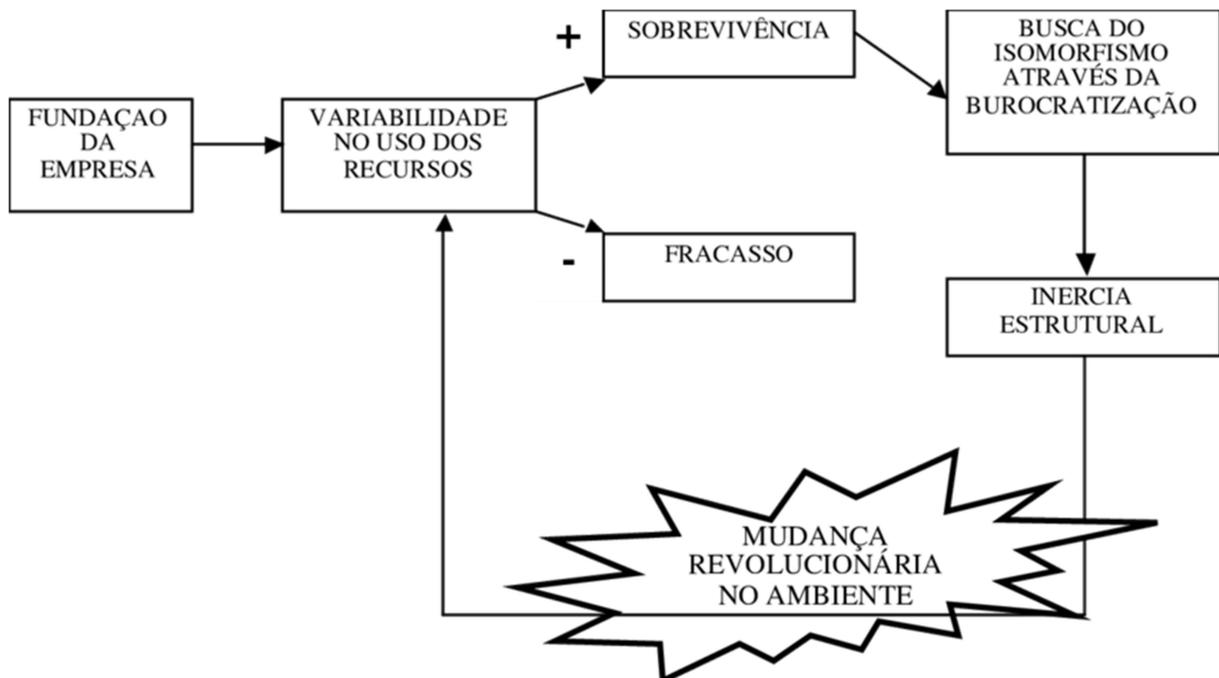
Sobrinho e Rodrigues (2019) explicam que a perspectiva da teoria ecológica busca elucidar alterações comportamentais organizacional, focando na distribuição de recursos disponíveis no ambiente e nos termos em que se está ofertado. A Teoria da Ecologia Organizacional foi difundida por Hannan e Freeman no fim da década de 1970, com o trabalho *The population ecology of organizations* em 1977. O principal questionamento dos autores é o porquê de existir tantos tipos de organizações (CALDAS; CUNHA, 2005; SANTOS, 2013). Após a publicação, a ecologia organizacional ganhou destaque nos debates das teorias organizacionais (CALDAS; CUNHA, 2005).

Desde então, essa teoria tem ganhado cada vez mais notoriedade para explicar fatores esquecidos por outras teorias, que focam na análise da organização individualmente (SILVA; HEBER, 2014; SANTOS, 2015), buscando entender a influência do ambiente no desempenho da organização, bem como se dá este processo simbiótico entre ambiente e organizações (LOPES, 2017), uma vez que “as organizações individuais raramente conseguem mudanças radicais na estratégia e estrutura, diante das ameaças ambientais, justificando análises no nível de populações e não no nível da organização” (SOBRINHO; RODRIGUES, 2021, p. 216).

Com base na ideia de seleção natural emprestado da biologia (CAVALCANTI; HEBER, 2014; CERETTA, 2015), Hannan e Freeman (2005) entendem que a relação entre firma e ambiente explica a sobrevivência da firma. Enquanto o crescimento populacional é ilimitado, a disponibilidade de recursos é limitada, assim, as organizações precisam ter a

capacidade de se adaptar para nascer e sobreviver, o que lembra a teoria malthusiana que devido ao crescimento em larga escala da população, os recursos seriam cada vez mais limitados, necessitando, assim, encontrar soluções para a resolução do problema (CAVALCANTI; HEBER, 2014). Essa visão ecológica se baseia na teoria darwiniana, a qual entende que o ambiente molda e seleciona os organismos, ou seja, a população organizacional é quem influencia na vivência da organização e não ao contrário.

Figura 1 – Ciclo de vida das organizações aplicando a teoria institucional, ecologia das organizações e equilíbrio pontuado



Fonte: Santos (2013, p. 99).

Desta forma, organizações são criadas e encerradas devido às mudanças no ambiente, sendo extintas aquelas que não se adaptam rapidamente ao ambiente em que está inserida (CALDAS; CUNHA, 2005). Assim, para Meirelles (2011, p. 6), “fatores ambientais como tecnologia, demanda e ações institucionais, como a regulamentação governamental, são aspectos que selecionam, segregam um conjunto de organizações das demais e fazem emergir novas organizações”. Logo, os eventos acontecidos no ambiente levam a consequências nas organizações, diferentemente de outras teorias organizacionais (SANTOS, 2013).

Valent, Schultz e Silva (2019) entendem que as organizações têm capacidade de adaptação, no entanto, este desempenho para conseguir se adaptar seria limitado, dependendo, assim, da natureza do ambiente e da competição causada neste. As habilidades humanas

também são fatores levados em consideração na interferência das organizações no futuro da população, diferentemente de outras teorias deterministas, como a Contingencial.

Segundo Caldas e Cunha (2005), era preciso um novo olhar para o debate das teorias organizacionais, sugerindo dois fatores importantes: avaliar a população das organizações e não mais a organização unicamente; e adotar os princípios da seleção natural, inspirada na ecologia. Baum (1999) diz que os ecólogos organizacionais buscam explicações com base em fatores políticos, econômicos e sociais (HANNAN; FREEMAN, 2005; SILVA; HEBER, 2014), uma vez que cada alteração no ambiente leva incertezas às empresas, sendo este ambiente mutável corriqueiramente. Desta maneira, algumas empresas entram na inércia estrutural e não conseguem acompanhar o ritmo do ambiente, com estratégias menos flexíveis, o que pode não ser rápido o suficiente para seguir o fluxo das mudanças no ambiente mutável e incerto.

De acordo com Sobrinho e Rodrigues (2021), os teóricos da ecologia têm dado evidência à inércia estrutural, sendo esta influenciada por fatores ambientais e organizacionais, referindo-se a um conjunto de fatores internos e externos, que podem dificultar as organizações a alterar suas estruturas internas, tais como investimentos, assimetria de informações, resistência a mudanças culturais, etc. (SILVA; SANTOS; MACEDO, 2019). Com relação à inércia estrutural, Caldas e Cunha (2005, p. 66) destacam que ela é definida como “a incapacidade das organizações de mudarem tão rapidamente quanto o ambiente”, ou seja, as organizações não acompanham o ritmo do ambiente e entra na inércia estrutural.

Assim, existem fontes de inércia internas (custos econômicos, normativos, informais e políticos) e externas (barreiras legais e fiscais, informação, nível de legitimidade organizacional e racionalidade coletiva). No entanto, a inércia não é necessariamente um problema, pois é entendida como uma fórmula para o sucesso, se tornando um mecanismo facilitador da sobrevivência das organizações, sendo atingida por empresas mais antigas, ou seja, a Teoria da Ecologia tende a favorecer empresas que têm credibilidade e são responsáveis, sendo estas, provavelmente, com um alto nível de inércia, favorecendo, assim, sistemas estáveis (VALENT; SCHULTZ; SILVA, 2019). Desta forma, “para sobreviver à seleção ambiental, as organizações devem equilibrar a inércia estrutural (fatores que influenciam a rigidez da estrutura organizacional) e o processo adaptativo, buscando alinhar as estratégias organizacionais e a natureza do ambiente” (SILVA; SANTOS; MACEDO, 2019, p. 151).

Fazendo um comparativo entre a economia e a administração, Meirelles (2011) destaca que ambas as abordagens são de caráter evolucionário e demonstram contribuições promissoras para o entendimento entre organização-ambiente, em especial os ambientes dinâmicos. Segundo o autor, na Economia Evolucionária, a firma e suas rotinas são os enfoques da análise, examinando aspectos internos e externos, onde o gerenciamento estratégico é moldável de acordo com a dinâmica setorial. Já na Ecologia Organizacional, o foco da análise é a população. O ambiente é fundamental para a sobrevivência ou falência das organizações, ou seja, não depende da firma, mas sim do ambiente, pois o poder das organizações é reduzido (SILVA; SANTOS; MACEDO, 2019).

Hannan e Freeman (2005) entendem que o cenário da pesquisa das organizações mudou, pois os pesquisadores têm dado maior atenção aos efeitos do ambiente sobre a estrutura organizacional, destacando, assim, a importância da teoria ecológica. A ecologia das organizações adota princípios darwinianos, abordando a teoria da seleção natural realizada pelo ambiente, onde o foco da sua análise não são as organizações individuais, mas sim as populações (SANTOS, 2015).

A população é formada por um grupo de organizações que mantém um mesmo padrão de atividades e de utilização de recursos equivalentes (HANNAN; FREEMAN, 2005). No entanto, os autores entendem que a identificação de uma população organizacional não é uma tarefa simples, pois estas devem ter aspectos que se assemelhem. Dentro deste ambiente populacional, Santos (2015, p. 5) frisa que as organizações podem criar interrelações com outras organizações, em que “a competitividade leva à criação de novas populações e as relações entre elas podem ser de dependência, interdependência, neutralidade, comensalismo ou competição”, dando vida às comunidades organizacionais, ou aos sistemas (ANJOS JR.; SILVA; CAVALCANTE, 2016). Oliveira *et al.* (2015, p. 52) apontam que em decorrência dos

efeitos da globalização, tais como o aumento da concorrência, mudança de hábitos de consumo, inovações tecnológicas mais rápidas e alterações de valores, de crenças e de comportamentos sociais, a administração das organizações tornou-se ainda mais complexa, sendo indispensável que elas sejam competitivas para sobreviverem...

Assim, os autores entendem que a competitividade é um atributo que pode delimitar e estabelecer as estratégias para gerar novas receitas, no entanto, é preciso que esta organização detenha uma vantagem competitiva em relação aos demais oponentes, seguindo as premissas de Porter (1998), que destaca que estas vantagens precisam ser duradouras.

Meirelles (2011) acredita que o ambiente em que as organizações estão inseridas se encontra em constante transformação e desequilíbrio, onde a competição obriga as organizações a se adaptarem rapidamente às adversidades do ambiente, sob o risco de falência, sendo este processo denominado de dinâmica evolucionária.

A ecologia organizacional, por seguir princípios darwinianos, é uma teoria determinista, visto que considera que o ambiente influencia nas organizações, identificando quais fatores podem gerar benefícios ou perdas nestas organizações (SANTOS, 2013; SILVA; HEBER, 2014; SANTOS, 2015), buscando explicar a taxa de nascimento e falência das empresas, sendo que estas causas podem estar interligadas à restrição imposta às novas organizações e aos recursos disponíveis no ambiente (VALENT; SCHULTZ; SILVA, 2019). No entanto, apesar do processo de seleção natural que as organizações sofrem, mudanças no ambiente podem criar oportunidades para que novas organizações possam entrar e criar uma nova dinâmica, incomodando empresas já estabelecidas (VALENT; SCHULTZ; SILVA, 2019). Conforme Lopes (2017, p. 249):

Implantadas em um ambiente com competição acirrada, no qual, a todo instante, surgem novas pressões e demandas ambientais para serem supridas, bem como o anseio de aumentar participação no mercado e disputar por recursos cada vez mais escassos, as organizações sofrem pressões ambientais que as forçam a realizar adaptações em um ritmo bastante acelerado.

Por seguir uma perspectiva determinística, a Ecologia entende que o ambiente externo é imutável e resta às organizações reagir e adaptar-se ao que é determinado pelo ambiente, reduzindo, assim, esta influência. Valent, Schultz e Silva (2019) entendem que, similarmente ao que ocorre na biologia, há uma estrutura genética que as organizações carregam em si, sendo a estrutura organizacional, os padrões de ação e o comportamento organizacional, além da estrutura normativa. Assim, a teoria leva em consideração as ameaças e as oportunidades proporcionadas pelo ambiente e a busca por respostas estratégicas para que a organização se adapte (SANTOS, 2013).

Assim, a Ecologia engloba causas econômicas, sociais e políticas para a explicação de surgimentos e falência de organizações. São levadas em consideração para o entendimento de nascimento e morte de organizações três variáveis: processos demográficos; processos ecológicos; e processos ambientais, detalhados conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis relevantes para a fundação e o fracasso das organizações

Variável	Desdobramento	Descrição	Fonte
Processos Demográficos	Dependência da idade	Suscetibilidade das novatas: a taxa de fracasso diminui com a idade da organização.	Freeman <i>et al.</i> , 1983
		Suscetibilidade da adolescência: a taxa de fracasso tende a aumentar com o avanço inicial da idade, alcançando um pico, e, então, diminuindo.	Bruderl & Schusler, 1990; Fischman & Levinthal, 1991.
		Suscetibilidade da obsolescência: a taxa de fracasso aumenta após ocorrer o pico de ajuste com o ambiente.	Baum, 1989; Ingram, 1993; Ranger-Moore, 1991
	Dependência do tamanho organizacional	Suscetibilidade das pequenas empresas: a taxa de fracasso diminui com o aumento do tamanho das empresas.	Freeman <i>et al.</i> , 1983
Processos Ecológicos	Amplitude do nicho de atuação: estratégia especialista	Especialistas estão preocupados com uma faixa restrita de recursos e obtêm vantagens em ambientes concentrados e refinados.	Hannan & Freeman, 1983, 1987; Carrol, 1985
	Amplitude do nicho de atuação: estratégia generalista	Generalistas suportam mais facilmente mudanças ambientais e obtêm vantagem em ambientes com grande variabilidade e não refinados.	
	Dinâmica da população: fundações anteriores	Quanto mais fundações, maior a motivação para abertura de novas empresas. Porém, isso ocasiona competição por recursos, limitando novas fundações. Ondas de fundações diminuem as taxas de fracasso, pois a competição por recursos é diferenciada.	Carrol & Delacroix, 1982, 1983; Delacroix <i>et al.</i> , 1989
	Dinâmica da população: fracassos anteriores	O fracasso das empresas libera recursos para novas fundações, diminuindo a taxa de fracasso das empresas novas. Porém, o fato de haver muito fracasso reflete a existência de um ambiente de difícil adaptação, o que reprime o surgimento de novas fundações.	
	Dependência da densidade da população	O aumento do número de organizações numa mesma população propicia o aumento da taxa de fundação e a diminuição do fracasso. Porém, quando o aumento atinge certo índice, a competição dá início a fracassos e baixas fundações.	Hannan & Freeman, 1987, 1988, 1989; Hannan & Carrol, 1992
	Interdependência da comunidade	Estuda as relações entre as populações. Populações competitivas diminuem as taxas de fundação e aumentam as taxas de fracasso. De maneira homóloga, populações mutualistas aumentam as taxas de fundações e diminuem as taxas de fracasso.	Hannan & Freeman, 1987; Barnett, 1990; Britain, 1994

(continua)

Processos Ambientais	Processos institucionais: desordem política	As desordens políticas realinham as relações entre as organizações e os recursos, disponibilizando recursos para novas empresas.	Carrol & Delacroix, 1982, 1983; Carrol & Hup, 1986
	Processos institucionais: regulamentações governamentais	As políticas governamentais afetam as taxas de fundação e fracasso, estimulando a demanda, disponibilizando subsídios e regulando a competição.	Tucker <i>et al.</i> , 1990; Baum & Oliver, 1992; Barnett & Carrol, 1993
	Processos institucionais: ligações institucionais	As ligações com instituições comunitárias e públicas favorecem a obtenção de recursos, diminuindo a taxa de fracasso.	Singh <i>et al.</i> , 1986; Baum & Oliver, 1991
	Processos tecnológicos: ciclos tecnológicos	Os ciclos tecnológicos influenciam as taxas de fundação e fracasso, pois estabelecem novas competências para as organizações existentes.	Tushman & Anderson, 1986; Anderson, 1988; Suárez & Utterback, 1992.

Fonte: Santos (2013, p. 94).

As organizações tentam adaptar-se mediante ações racionais, no entanto, existem restrições (investimento, informações, resistência às mudanças da política interna, barreiras legais e fiscais, problema de racionalidade coletiva, etc.) que podem dificultar essa adaptação. As influências externas, como novas tecnologias e o ambiente, levam incerteza às organizações, que necessitam de normas para racionalizar as ações (SANTOS, 2013).

Entretanto, apesar de destacar a força do ambiente na vida destas organizações, esta teoria não inibe o papel do gestor, pois estes têm poder de decisão, adaptando a organização de acordo com o que o ambiente pode oferecer (SANTOS, 2015; CERETTA, 2015; ANJOS JR.; SILVA; CAVALCANTE, 2016; CASTRO; SILVA; AMORIM, 2017). Além do mais, não existe a melhor forma estrutural, pois depende de cada nicho dessa população, onde as organizações adotam as estratégias que mais se adequam à situação, cada uma buscando a que melhor se adapta a si (CALDAS; CUNHA, 2005).

Outro aspecto destacado por Santos (2015) é que as empresas, ao iniciar sua vida, espelham o ambiente no qual estão inseridas, sendo este o período em que mais podem ocorrer inovações, pois ainda não entraram na fase de inércia estrutural. Todavia, ao passo em que o ambiente muda, as organizações precisam acompanhar o fluxo e se adaptar. Caso contrário, podem sofrer consequências, como, por exemplo, a falência, causada principalmente pela assimetria de informações, racionalidade limitada e a inércia estrutural, pois, de acordo com Castro, Silva e Amorim (2017), o ambiente teria um papel de

selecionador de quais empresas podem ou não sobreviver (SANTOS, 2015; ANJOS JR.; SILVA; CAVALCANTE, 2016).

Hannan e Freeman (2005) entendem que quanto maior a pressão do ambiente, menor será a flexibilidade de adaptação das empresas, sendo o contrário também verdadeiro. Assim, a disponibilidade e a facilidade de acesso aos recursos podem garantir a sobrevivência das organizações e o crescimento da população. Portanto, populações organizacionais se relacionam competitivamente e cooperativamente, buscando recursos disponíveis no ambiente, criando comunidades organizacionais (MEIRELLES, 2011), pois de forma individual, as organizações dificilmente irão perceber se as mudanças surtiram efeito positivo e até mesmo quais estratégias podem ser adotadas para acompanhar estas mudanças em ambientes com muita instabilidade (CAVALCANTI; HEBER, 2014).

Desta forma, é possível perceber que as empresas que optam por entrar no mercado internacional vivem em um ambiente influenciado não somente por fatores políticos, econômicos e sociais do próprio país, mas também por fatores de outros países aos quais estas empresas mantenham negócio, como é o caso do bloco econômico do Mercosul, que, de acordo com Blanco e Vieira (1997), podem proporcionar ameaças, mas também oportunidades (HAFFNER; SANTOS; MENEZES, 2016; FUCILE; LUCIANO. BRESSAN, 2021).

Carayannis, Acikdilli e Ziemnowicz (2020) destacam que a política de poder do comércio internacional é consequência das relações internacionais, sendo o comércio internacional uma fonte importante para o crescimento econômico, facilitado mediante acordos internacionais entre as nações. No entanto, o comércio internacional tem alimentado oportunidades para o crescimento econômico, mas também se criam desafios a serem enfrentados. O mundo dos negócios sofre constantes mudanças nas estratégias competitivas no mercado doméstico e também no externo, pois sofre com a crescente influência política.

Assim, cabe às organizações (empresas, países etc.) contornar as contingências oferecidas pelo ambiente, sendo, uma destas formas de contornar, a cooperação em formato de redes com as organizações, visando as melhores estratégias para enfrentar os problemas que o ambiente proporciona (SILVA; HEBER, 2014).

Este capítulo busca fundamentar teoricamente como os fatores do ambiente podem influenciar nas estratégias organizacionais tomadas pelos gestores das empresas que estão inseridas no ambiente do Mercosul. As decisões políticas dos governantes podem acarretar em novas oportunidades como também criar diversas situações adversas para as empresas, em especial as empresas de pequeno e médio porte.

2.2 ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES

Diante da crescente e acirrada concorrência, criou-se uma maior instabilidade para as empresas, dificultando a sobrevivência das organizações (ESTEVES; NOHARA, 2011; CENTENARO; LAIMER, 2016). Alguns autores entendem que a globalização se tornou um caminho sem volta para a economia, o que obriga as empresas locais a competirem com empresas de outras localidades, sendo o mercado dominado em sua grande maioria por grandes corporações (ACS *et al.*, 1997; ACS; PRESTON, 1997; SMERAL, 1998; FARISELLI *et al.*, 1999; PRASHANTHAM; BIRKINSHAW, 2008; MALCA, PENA-VINCES; ACEDO, 2019). É destacado pelos autores que existem barreiras à entrada, quando se decide entrar em um novo mercado, entretanto, são as pequenas empresas que mais sofrem com este problema, devido ao seu porte.

Piscitello e Sgobbi (2004) entendem que empresas menores têm maior sensibilidade aos riscos provenientes do mercado internacional. Estas empresas têm maior restrição orçamentária quando comparadas a grandes empresas, além da escassez de recursos gerenciais e de informações, dificultando, assim, o seu desenvolvimento no mercado internacional. Apesar disso, o tamanho da empresa pode não significar uma barreira, pois empresas pequenas podem encontrar soluções com os recursos disponíveis e fazer a melhor alocação destes, conseguindo uma vantagem. Segundo os autores, essas vantagens são derivadas da associação a outras empresas, ou seja, formam uma rede para se ajudarem mutuamente.

Rocha e Olave (2019) defendem que uma alternativa viável seria a cooperação entre as empresas locais, em especial, com as empresas de pequeno porte, as quais, se bem estruturadas, podem promover desenvolvimento econômico e social para a região, além de aumentar sua competitividade. A cooperação permite que as organizações se adaptem ao ambiente competitivo. As empresas se organizam com decisões tomadas em conjunto, no entanto, geralmente estas decisões são descentralizadas, visando ganhos de escala ao atuar em conjunto, pois elas “têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais” (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR, 2010, p. 462), facilitando assim o seu desenvolvimento, o que poderia se tornar mais difícil de conseguir de forma individual.

Entretanto, Balestrin e Verschoore (2008) entendem que o ser humano é competitivo, muitas das vezes, optando por perder do que ajudar um concorrente. Os autores citam o

Dilema do Prisioneiro como uma forma de enxergar a cooperação, em que se houver uma estratégia de cooperação entre tais prisioneiros, eles conseguirão melhores condições, diferentemente do que ocorreria caso cada um agisse de maneira individualizada (KRAPOHL; OCELIK; WALENTEK, 2021). Udomkiy, Ensslin e Meinhold (2019) explanam sobre a importância da confiança nos negócios, pois é um componente essencial para que se consiga firmar parcerias bem-sucedidas nos negócios. Os autores destacam que em negócios internacionais o estabelecimento de um relacionamento confiável facilita que se construa uma rede colaborativa, reduzindo incertezas e custos de transação, criando, assim, uma troca maior de informações nas relações comprador-fornecedor.

Zancan *et al.* (2013) explicam que o ambiente de negócios está em evolução constante quando se trata de competição, o que tem dificultado a vida de pequenas e médias empresas frente às grandes organizações do setor. Centenaro e Laimer (2017) entendem que competitividade corresponde à capacidade de determinada empresa em obter um desempenho mais elevado que seus concorrentes, podendo ser identificada por quatro características, sendo elas: dinâmica, competitiva, orientada e relativa. A competitividade poderia, então, ser determinada pelo ambiente e, assim, a ação cooperativa entre as empresas poderia equiparar as pequenas empresas com as grandes do mercado. Concomitante a isto, Fariselli *et al.* (1999) entendem que o *e-commerce* (comércio eletrônico), juntamente com os *e-payment* (meios de pagamento eletrônico), pode encurtar esta distância entre pequenas e grandes empresas, acreditando ser possível que a tecnologia facilite a criação de redes de pequenas empresas.

Linan, Paul e Fayolle (2020) destacam que existe uma crença popular que grandes e pequenas empresas teriam acesso aos mesmos mercados, sendo essa distância reduzida pela tecnologia, facilitando o *e-commerce* e o *e-payment*. Piscitello e Sgobbi (2004) acreditam que a difusão da internet e outras tecnologias que facilitem a informação e comunicação oferecem às pequenas empresas a oportunidade de se inserir no mercado externo, uma vez que o custo de informações e negociações é reduzido, proporcionado pelas ferramentas que a internet, principalmente, oferece, o que faz com que a distância para grandes empresas seja menor. No entanto, quem realmente se beneficia destes mercados abertos são multinacionais e governos de países desenvolvidos (LINAN; PAUL; FAYOLLE, 2020). Linan, Paul e Fayolle (2020) defendem que a competição levará à sobrevivência aquelas empresas que estão mais aptas a se adaptarem às contingências criadas pelo mercado.

Com relação ao contexto das PMEs, Balestrin e Vargas (2004) afirmam que estas quase sempre apresentam dificuldades de competir com empresas maiores por não conseguirem preços competitivos na compra de insumos, treinamentos, acesso a linhas de

crédito, dentre outros custos que compõem a produção de bens e serviços. No entanto, os autores entendem que atuações em conjunto podem reduzir os impactos da competitividade, pois as organizações se tornariam mais eficientes e competitivas, obtendo ganhos de escala de produção.

Esteves e Nohara (2011, p. 183) definem as alianças estratégicas como “arranjos cooperativos interorganizacionais, através dos quais as empresas, unindo forças, procuram alcançar objetivos estratégicos comuns”. Borges e Domingues (2017) destacam que a escolha para a realização de atividades de diversas formas é a essência da estratégia, alcançando, assim, uma vantagem competitiva, necessitando de recursos e competências específicas para conseguir tal feito. Os autores destacam o modelo de Miles e Snow (1978), o qual procura estimar a adaptação organizacional, sendo esta causada por mudanças ambientais, assim, a estratégia adaptativa ao ambiente, sendo designada de ciclo adaptativo.

Desta forma, havendo uma cooperação entre as organizações, pode agregar vantagem competitiva (ROCHA; OLAVE, 2019). Porter (1998) destaca que a vantagem competitiva precisa ser duradoura para que as organizações consigam obter uma maior sobrevivência. Além disso, o autor destaca que esse modelo de cooperação se encontra presente principalmente em nações desenvolvidas, focado nas economias locais e regionais, onde prevalece a existência de pequenas empresas.

De acordo com Meunier (2007), os Estados Partes da União Europeia abriram mão das negociações individuais e cederam esse direito à entidade supranacional, buscando o melhor acordo para estas nações, no entanto, é levado em conta o desejo (ideologia, lobby, eleitorais, etc.) dos Estados Partes, uma vez que a realidade é diferente para cada país. Outro ponto destacado pela autora é que é preciso criar instituições fortes para elaborar regras claras e faça com que estas sejam cumpridas. Segundo a autora, gerenciar a globalização não é somente criar regras, mas também partilhar custos e benefícios.

Czernek-Marszałek (2018) entende que a cooperação seria um processo de exploração de itens e buscar soluções em conjunto, o que seria difícil de conseguir de forma isolada. Zonatto, Schuh e Zonatto (2014) discorrem sobre a importância dos recursos disponíveis pelas empresas, os quais são definidos como qualquer coisa pensada como força ou fraqueza. Dito isto, os autores entendem que a inovação desenvolvida a partir da rede de cooperação pode levar a uma vantagem competitiva sustentada por estas empresas. Balestrin e Vargas (2004) entendem que a configuração em rede consiste, de forma eficaz, para que as empresas alcancem uma vantagem competitiva mediante as interações entre as firmas. Acredita-se que as empresas, operando em redes, possam obter vantagens, como trocas de

informações, credibilidade organizacional, poder de barganha, acesso a recursos, entre outras vantagens possíveis.

Já para Centenaro e Laimer (2016), cooperar oferece a possibilidade de, além de um possível ganho de escala, reduzir os riscos e os custos. Os autores entendem que, diante das transformações econômicas sofridas pelo Brasil na década de 1990, com a abertura da economia, a competitividade se tornou maior, o que dificultou para as micro, pequenas e médias empresas, pois precisariam competir com as grandes empresas locais, além das multinacionais.

Todavia, não apenas empresas podem se organizar em redes, é possível verificar essa modalidade também difundida entre nações, as quais se constituem em blocos em prol de um alinhamento político, econômico, social e jurídico, facilitando a relação entre os países (DOCTOR, 2007). No entanto, a globalização tem enfrentado adversidades, uma vez que nem todos estão satisfeitos com as políticas da globalização. A globalização econômica tem sido mantida em estado de alerta, pois o nacionalismo econômico tem ressurgido e ganhado força, o que pode dificultar o avanço da globalização econômica. O nacionalismo tem como base o pensamento keynesiano, com a finalidade de proteger e estimular a economia doméstica mediante, por exemplo, a manipulação de tarifas, dentre outras maneiras possíveis (CARAYANNIS; ACIKDILLI; ZIEMNOWICZ, 2020). Diante deste cenário, Krapohl, Ocelik e Walentek (2021) acreditam que é possível estar diante de uma nova onda de protecionismo no mundo, enfraquecendo, assim, a globalização até agora conquistada.

Sob o comando de Donald Trump, os Estados Unidos da América (EUA) também deram um passo atrás quanto à globalização. Além de retirar os EUA da Parceria Transpacífica (TPP), o presidente renegociou o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA), bem como elevou tarifas de importação em diversos itens, tais como painéis solares, aço, dentre outros, em especial, produtos oriundos da China (KRAPOHL; OCELIK; WALENTEK, 2021).

Outro caso que chama bastante atenção é a realização do Brexit. A saída do Reino Unido da União Europeia, iniciada com o Brexit em 2016 e finalizada em 2020, frustrou os planos da União Europeia para o fechamento de alguns acordos grandes, pois o Reino Unido representava cerca de 16% do PIB do bloco, se tornando, assim, menos atrativo diante de uma demanda abaixo da expectativa (GILSON, 2020). Em 2016, os britânicos votaram pela saída do Reino Unido da União Europeia, o chamado Brexit (OWEN; WALTER, 2017). Os residentes do Reino Unido optaram por deixar a organização supranacional para negociar acordos de forma bilateral, acreditando ser o melhor para a nação.

Já para Anderson e Yotov (2016), o comércio entre membros de uma organização supranacional induz o aumento de acordos de livre comércio entre estes membros, o que não ocorre com a mesma frequência com quem não é membro. A ideia dos acordos de livre comércio é reduzir barreiras legais e fiscais e simplificar os termos dos comércios entre os signatários destes acordos.

Com a abertura comercial do Brasil no início da década de 1990, as empresas brasileiras foram obrigadas a competir com empresas internacionais, precisando se reinventar para que não perdessem sua competitividade (MATTA; MELLO, 2014). Apesar disto, criou-se uma oportunidade de empresas brasileiras exportarem suas produções, e, diante da dificuldade de competir com grandes empresas multinacionais, a cooperação poderia se tornar uma alternativa viável. Entretanto, também é possível identificar empresas que adotam as relações para se conectar com outros países, como uma forma de se estabelecer dentro de uma economia globalizada (MEUNIER, 2007; OWEN; WALTER, 2017).

Este capítulo busca embasar teoricamente as decisões estratégicas tomadas por gestores para adaptar as organizações às novas realidades impostas pelo ambiente em que está inserida, adotando sempre a que tecnicamente será a mais viável para que a organização sobreviva e encontre novas oportunidades.

2.3 O IMPACTO DA GLOBALIZAÇÃO EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Frente à abertura da economia brasileira na década de 1990, com o então presidente Fernando Collor, as empresas passaram a lidar com uma nova realidade: a concorrência de empresas multinacionais (BARRETO, 1996; BLANCO; VIEIRA, 1997; VIDIGAL; BERNAL-MEZA, 2020). Linan, Paul e Fayolle (2020) acreditam que a globalização dos mercados estimula a concorrência e aumenta a interdependência entre economias nacionais, obrigando que governos adotem políticas voltadas aos mercados nacionais e internacionais. Gamage *et al.* (2020, p. 2) entendem que existem dois conceitos para globalização: “a globalização da produção, que é tratada como fonte de bens de países do mundo para obter benefícios da diferenciação social no custo de produção, e a globalização dos mercados que reduz as restrições comerciais transfronteiriças”.

Após o fim de um período traumático de regime militar na década de 1980, Brasil e Argentina, as maiores economias da América Latina, buscaram uma forma de estreitar relacionamentos entre os países latino-americanos (TREIN; CAVALCANTI, 2007;

BRESSER-PEREIRA; HOLLAND, 2009; CARVALHO, 2009; BERNAL-MEZA; CIFUENTES, 2021). Após o fim do regime militar, os países sofreram com uma severa crise econômica, no entanto, esta crise, além da redemocratização, estimulou a criação de uma nova cultura, que visava a melhoria a partir daquele momento (GRAZIANO; GUARIGLIO, 2022). Bresser-Pereira e Holland (2009) destacam a intenção de José Sarney, presidente do Brasil, e Raúl Alfonsín, presidente da Argentina à época, de criar um comércio paralelo entre os países em 1985 (RUIZ *et al.*, 2019). No entanto, esbarraram em diversos problemas, como dimensão territorial, tarifas, câmbio etc.

Rocha, Santos e Ibañez (2020) dissertam que existe um movimento constante de novas arquiteturas de poder, não somente bélico, como também econômico, diplomáticos e políticos, projetando hegemonias regionais-globais, sendo estes movimentos corroborados pelas estratégias de Estados e entidades supranacionais. Carrieri, Chaieb e Errunza (2013) explanam que desde o fim da década de 1980, houve uma grande redução de barreiras por parte dos mercados emergentes, o que facilitou a entrada de empresas estrangeiras em territórios nacionais.

Lins e Bercovich (1995) enxergaram o início do Mercosul como um marco para a economia, envolvendo novas variáveis para análise e decisão de quais estratégias as empresas devem adotar. Mas, assim como enxergam o perigo do novo arranjo econômico, os autores também veem possibilidades, criando, assim, novas oportunidades de mercado para as empresas internacionalizar seus produtos e serviços (BLANCO; VIEIRA, 1997; LINAN; PAUL; FAYOLLE, 2020).

Inspirado no sucesso da União Europeia como bloco de integração econômica, política e social, Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai buscaram iniciar essa integração por meio do Tratado de Assunção, em 1991 (BLANCO; VIEIRA, 1997; BUSTOS, 2011; CAMPOS, 2016). Meunier (2007) entende que a política comercial da União Europeia tem objetivos de reduzir os efeitos nocivos da globalização, tornando-se, então, necessária. Assim, a União Europeia teria o interesse em promover uma globalização politicamente gerenciada, garantindo valores sociais e que os benefícios sejam compartilhados entre as nações pertencentes. Zelicovich (2019) diz que ocorreu uma série de estágios para se chegar à globalização, em que a comunicação e a tecnologia, além das inovações em transportes, facilitaram a transferência de recursos, beneficiando a produção e o consumo.

É compreensível que as pequenas empresas pensem em crescer, uma vez que a maioria das grandes empresas já foram pequenas e expandiram suas atividades (ACS *et al.*, 1997). Uma das formas de crescer é atingir o mercado internacional, geralmente, após a

consolidação no mercado interno (SMERAL, 1998). De acordo com Al-Hyari, Al-Weshah e Alnsour (2012), a melhor estratégia para internacionalizar, em especial pequenas empresas, é a de exportação, uma vez que se evita o custo de se inserir *in loco* em outro país.

Peres (2018, p. 2) define como internacionalização “o ato de vender um produto além das fronteiras do país da empresa”. Mendy, Rahman e Bal (2020, p. 199) dizem que “a internacionalização das atividades empresariais envolve não apenas o comércio além das fronteiras, mas também os processos pelos quais as empresas buscam aumentar o envolvimento de seus negócios externamente”. Nesse processo de internacionalização, Barreto (1996, p. 144) explica que a globalização da economia “está ligada ao progresso das telecomunicações, a disponibilização das informações em tempo real e às novas técnicas de *marketing*”.

Barreto (1996) entende que as redes de informações são essenciais para o processo de internacionalização, principalmente para as micro e pequenas empresas, pois estas, diferente das grandes empresas que possuem maior poder de mercado, são as que mais se beneficiam, por reduzir o custo das informações, adquirindo-as em tempo real. A autora cita a criação, a partir de um projeto do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), para ajudar micro e pequenos empresários. Projeto este, intitulado de Rede de Informação Empresarial para as Pequenas e Microempresas do Mercosul (Redsur), pois esta rede tem a missão de auxiliar os pequenos empresários a obterem as informações necessárias para atuar no mercado pretendido. Em linha com esta autora, Piscitello e Sgobbi (2004) acreditam que o *e-business* seja uma ferramenta que dê visibilidade às pequenas empresas no mercado estrangeiro, já que é possível acessar o *e-commerce* de diversas localidades. Outro motivo é que abrir uma filial exige um alto custo, o que pode ficar inviável para empresas de menores portes.

Haffner, Santos e Menezes (2016) defendem a importância das MPMEs, especialmente em períodos de crise, devida à sua flexibilidade, uma vez que conseguem superar com menos dificuldades os períodos de crise econômica (MENDY; RAHMAN; BAL, 2020), em especial, em países em desenvolvimento. Concomitante a isso, Appiah *et al.* (2019) defendem que as exportações podem ser de suma importância para o crescimento econômico e a geração de riqueza em países em desenvolvimento, sendo que, nestes países, a maioria das empresas é de pequeno e médio porte. Linan, Paul e Fayolle (2020) acreditam que as PMEs são de suma importância para o desenvolvimento econômico e social dos países e entendem que estas têm uma vantagem em relação às grandes empresas, pois são flexíveis em suas

tomadas de decisões estratégicas, podendo se adaptar mais facilmente ao ambiente. Assim, entendem que a era da globalização trouxera desafios e oportunidades para as PMEs.

Segundo Haffner, Santos e Menezes (2016), é fundamental que os governos de cada Estado Parte do bloco Mercosul voltem suas atenções para estas MPMEs, elaborando políticas de fomento, pois, assim, haveria maior integração entre os países-membro, além de maior desenvolvimento econômico e social para a região (SOUZA NETO, 2006; VIDAL, 2011). A exemplo deste fomento, Torres (2019) cita os problemas do Brasil, em especial com relação às barreiras. Sejam elas tarifárias, técnicas, ambientais ou qualquer outra, o autor deixa claro que o país se destaca dos demais neste quesito, o que dificulta mais acordos possíveis a serem firmados com outros membros dos blocos. Apesar disto, Gonzales, Prazeres e Costa (2020) destacam que o atual momento do Brasil tenta passar uma imagem de um país liberal, propenso a acordos com países aliados, em especial, os EUA, já que o país tem muito a oferecer principalmente no setor agrário.

Gilson (2020) relata que, ao fim dos anos 1990 e início dos anos 2000, pode ser percebido um grande crescimento de criação de instituições regionais. Assim, diversos acordos entre estes blocos econômicos foram desenvolvidos, tendo a União Europeia (UE) como principal parceiro de blocos, como o Conselho de Cooperação para os Estados Árabes do Golfo (GCC), Associação do Sul da Ásia para Cooperação Regional (SAARC), a Comunidade dos Estados da América Latina e do Caribe (CELAC), dentre outros. Segundo a autora, a ideia da criação do inter-regionalismo poderia corresponder a um crescimento orgânico e/ou *ad hoc* com parcerias específicas entre setores econômicos, sejam estas parcerias fruto de interesses individuais ou mútuos.

Anderson e Yotov (2016) destacam que as nações que se tornaram os maiores vencedores da integração da década de 1990 são pequenas economias europeias e americanas que firmaram acordos de livre comércio com grandes parceiros comerciais. Estes acordos beneficiaram os consumidores em todos os lugares, pois houve uma redução dos preços dos bens. Zelicovich (2019) explica que o nível de participação dos países nos Acordos Comerciais Regionais (ACRs) pode implicar em mudanças no comércio externo e nas políticas econômicas adotadas. No entanto, estes acordos possivelmente favorecem países desenvolvidos, pois estes possuem melhor infraestrutura, além de uma demanda maior, conseguindo melhores condições.

Saraiva e Ruiz (2009) entendem que o Mercado Comum do Sul (Mercosul) foi criado sob um viés neoliberal, almejando a abertura da economia dos países, obtendo, assim, ganho de escala, além de desenvolver a região. A primeira etapa do Mercosul estabelecia uma “zona

de livre comércio, incluindo 85% de todos os produtos produzidos e comercializados dentro da área” (SILVA; ROCHA, 2001, p. 589). No entanto, Bresser-Pereira e Holland (2009) entendem que o Mercosul nasceu sob as premissas do keynesianismo da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), ou seja, tendo destaque para a grande interferência dos Estados (CARRANZA, 2006; CARVALHO, 2009). Apesar da interferência governamental, Carvalho (2009) afirma que o entendimento político, em relação ao Mercosul, mantém-se independente da orientação partidária dos governantes de cada país, entretanto, é possível que fatores políticos possam influenciar nas decisões dos Estados Parte, levando em consideração o fator ideológico.

Outro ponto destacado por Carvalho (2009) é quanto às dificuldades de integração entre os países, pois existe conflito de interesses entre os Estados Partes (MEUNIER, 2007; OWEN, WALTER, 2016). O Brasil, por manter uma extensão territorial de proporção continental, busca manter o protagonismo, deixando, assim, os demais países na sua dependência, entretanto, busca manter uma posição de neutralidade com relação a conflitos em países vizinhos (GONZALES; PRAZERES; COSTA, 2020). Apesar das dificuldades, mesmo entendendo que existem enormes desigualdades, Lins (2018) entende que há um progresso em curso, ampliando suas ações de cooperação internacional.

No entanto, existem diversos objetivos que ainda não foram cumpridos no Mercosul, um deles, iniciado ainda na década de 1990: o acordo de livre comércio entre Mercosul e União Europeia (BERNAL-MEZA, 2008). Segundo Doctor (2007), a União Europeia e o Mercosul assinaram o acordo de cooperação inter-regional em dezembro de 1995, pretendendo aumentar o comércio entre os dois blocos econômicos. Apesar desta abertura, não foi possível atingir a integração total como era esperado, pois, mesmo após a redução de barreiras externas, não houve integração total, isso porque a integração pode estar mais ligada a barreiras implícitas do que explícitas, tais como custos de informação e segurança jurídica (CARRIERI; CHAIEB; ERRUNZA, 2013).

Com relação ao acordo de livre comércio, Machado e Lupi (2020) detectaram que este representa o maior acordo do Mercosul, abrangendo questões tarifárias, serviços, compras governamentais, facilitação do comércio, barreiras técnicas, medidas sanitárias, fitossanitárias e de propriedade intelectual. Segundo a perspectiva do Ministério da Economia, este acordo renderia ao Brasil cerca de R\$ 336 bilhões em 15 anos, com potencial de atingir R\$ 480 bilhões (BBC, 2019). Desta forma, é perceptível a importância de um acordo que durou 20 anos de negociação, sendo concluído em 2019.

A demora da concretização deste acordo pode ser justificada pelo perfil político dos governantes, bem como por lobbies de alguns grupos em específico, como o setor do agronegócio da França (REQUIER-DESJARDINS; BOUCHER; CERDAN, 2003). No que se refere ao Brasil, Zelicovich (2019) fala que os acordos em que o país fechou devem estar delimitados ao Mercosul, pois este seria o principal processo de integração que o país está inserido desde o início da década de 1990. Assim, percebe-se uma preferência do país em negociar quase sempre dentro do bloco.

Figura 2 – Países do Mercosul



Fonte: Terraço Econômico (2016).

O Mercosul, conforme Figura 2, conta com quatro países membros (Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai); a Venezuela também faz parte, no entanto, se encontra suspensa devido a questões humanitárias e democráticas. O Mercosul conta ainda com países associados, como Chile, Colômbia, Equador, Suriname, Guiana, Peru e Bolívia, este último em processo de adesão para se tornar país membro (MACHADO; LUPI, 2020).

Segundo Krapohl, Ocelik e Walentek (2021), quase todos os países se beneficiam com a abertura do mercado, pois é permitido que os países tirem proveito das vantagens comparativas no comércio internacional. Desta forma, é preciso manter uma harmonização

nas políticas entre os países membros dos blocos. Assim, seria necessária uma carga tributária uniforme em todos os países, evitando, principalmente, o excesso de tributos, uma jurisprudência mais harmônica, além das demais decisões políticas, econômicas e sociais, pois, assim, a chance de obter êxito na busca por condições melhores seja para a empresa ou para a sociedade em geral é grandiosa (ARNOLDI *et al.*, 2004).

É preciso, então, que não só o Brasil como os demais países reveja suas políticas comerciais, pois o volume de negociação poderia se dar em um maior montante, o que poderia elevar o desenvolvimento dos países (BERNAL-MEZA, 2008; TORRES, 2019). De acordo com Ottaviano e Martincus (2009), em países em desenvolvimento, o ambiente macroeconômico e as políticas comerciais são mais voláteis, se comparado com países desenvolvidos. Assim, provavelmente empresas de menores portes irão sofrer os impactos destas alterações no ambiente.

Gamage *et al.* (2020) destacam que, apesar de criar oportunidades para as PMEs, existe um temor com relação à capacidade de empresas de menor porte sobreviverem diante da concorrência, uma vez que estarão competindo com multinacionais e transnacionais. Assim, uma saída alternativa para os autores é a utilização de interação entre PMEs e empresas de grande porte, pois estas podem proporcionar àquelas a oportunidade de aprendizado de estratégias competitivas, gerando benefícios e, então, obter melhoras na competitividade, o que Prashantham e Birkinshaw (2008) chamam de dançar com gorilas.

Peres (2018) destaca que uma outra opção para internacionalizar as MPMEs é a modalidade de consórcio. Beber *et al.* (2019) explanam que o consórcio pode suprir demandas que uma empresa agindo de forma isolada não conseguiria atender, reduzindo, pois, o custo de produção. No entanto, esta modalidade de consórcio parece ganhar mais força somente na região Sul do país, destacado pelos trabalhos de Beber, Theuvsen e Otter (2018) e Lins (2018).

O apoio governamental se torna essencial para a concretização da internacionalização das pequenas empresas, uma vez que existem diversas barreiras à entrada de mercado que podem impossibilitar a entrada destas empresas no mercado internacional (ACS *et al.*, 1997; ACS; PRESTON, 1997; APPIAH *et al.*, 2019). Desse modo, o governo pode facilitar o comércio internacional para empresas de menor porte de diversas formas, sendo algumas delas políticas de fomento e feiras de negócios (APPIAH *et al.*, 2019).

Vale ressaltar que as barreiras podem ser internas (financeiro, estoque, gestão, etc.) e externas (tarifas, normas sanitárias, cultura etc.) à organização (ACS *et al.*, 1997; BIANCHI; WICKRAMASEKERA, 2016; MENDY; RAHMAN; BAL, 2020). É nesse momento em que

o governo pode beneficiar empresas do seu país, firmando acordos de livre comércio com nações fronteiriças ou até mesmo intercontinentais (SHADLEN, 2008; HOPEWELL, 2013). Posto que, o Mercosul foi criado com este propósito, o de facilitar o comércio entre países vizinhos para estimular o desenvolvimento econômico e social, inspirado no sucesso da União Europeia (SILVA; ROCHA, 2001; DOCTOR, 2007). No entanto, o governo apoia visando um retorno via aumento da receita tributária, beneficiando-se também desta forma (MALCA; PENA-VINCES; ACEDO, 2019).

Nessa conjuntura, este capítulo abordou o poder do ambiente em que as organizações estão inseridas e como elas são forçadas a se adaptarem, buscando estratégias que possam contornar os obstáculos existentes neste ambiente, sendo a cooperação uma das principais estratégias. O capítulo também retrata o contexto histórico do Mercosul e suas mudanças, bem como o que pode significar tais mudanças para as micro, pequenas e médias empresas. No capítulo três serão, então, detalhados os procedimentos metodológicos utilizado nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Para tal, foram delineados oito tópicos: (1) questões norteadoras; (2) delineamento de pesquisa; (3) casos selecionados; (4) unidade de análise e sujeitos da pesquisa; (5) instrumento de pesquisa; (6) análise de dados; (7) coleta de dados; (8) protocolo de pesquisa; e, (9) limitações de pesquisa.

3.1 QUESTÕES NORTEADORAS

O presente estudo tem como objetivo compreender como as micro, pequenas e médias empresas do estado de Sergipe pesquisadas agem estrategicamente para atuar no Mercosul, considerando aspectos do ambiente.

Desta forma, com o intento de cumprir o objetivo apresentado, foram elencadas as seguintes questões norteadoras, cuja finalidade é auxiliar no alcance dos objetivos específicos desta pesquisa:

- a) Quais as percepções das empresas acerca das políticas do Mercosul?
- b) Quais as estratégias desenvolvidas pelas empresas para conquistar espaço no mercado internacional?
- c) Ocorreu expansão das empresas investigadas a partir da internacionalização?
- d) Mercosul e entidades governamentais têm sido relevante para as empresas investigadas?

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para atingir o objetivo proposto desta pesquisa, foi utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa, uma vez que foi realizado um levantamento de dados para melhor compreensão e interpretação dos fenômenos causados pelo objeto de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2017; RICHARDSON, 2017). Lima e Moreira (2015) destacam que a pesquisa qualitativa busca capturar aspectos subjetivos da ação humana, visando apresentar as qualidades de fenômenos ou objetos estudados. Segundo as autoras, “a pesquisa qualitativa, ao buscar a compreensão detalhada dos significados e características situacionais do problema ou objeto investigado,

permite o aprofundamento e complexificação do fenômeno investigado” (LIMA; MOREIRA, 2015, p. 31).

Teixeira, Nascimento e Carrieri (2012) explicam que a pesquisa qualitativa corresponde a um composto de práticas interpretativas que facilitam a compreensão do mundo por parte do pesquisador, abrangendo uma perspectiva interpretativa e naturalística para o mundo. Assim, o pesquisador busca proporcionar a interpretação de fenômenos ou atribuir sentido ao objeto pesquisado, ou seja, “a pesquisa qualitativa não conduz medições nem quantificação de resultados, pois busca a obtenção de dados descritivos sobre os fenômenos estudados, especialmente sobre pessoas, lugares e processos interativos” (TEIXEIRA; NASCIMENTO; CARRIERI, 2012, p. 196).

Elias *et al.* (2014) explicam que a ideia de Burrell e Morgan é que existem quatro paradigmas principais em que se pode fundamentar as teorias sociais, com conjuntos de pressupostos metateóricos que diferem as ciências sociais e naturais, sendo estes paradigmas mutuamente excludentes, ou seja, sendo possível utilizar somente um em cada pesquisa, uma vez que estes têm visões opostas. Assim, é preciso que o pesquisador esteja “consciente dos pressupostos que compõem cada paradigma” e “ciente das fronteiras com que cada paradigma é delimitado” (ELIAS *et al.*, 2014, p. 5).

De acordo com Burrell e Morgan (1979), os paradigmas auxiliam o pesquisador, pois este percebe as visões de mundo por meio destes paradigmas, facilitando a condução das pesquisas. Assim, a escolha metodológica precisa estar alinhada com a ontologia e a epistemologia do paradigma escolhido pelo pesquisador.

A ontologia diz respeito à crença do mundo na sua forma natural e sobre o que é possível descobrir sobre este mundo, levando em consideração conceitos como existência, realidade, etc. Já a epistemologia retrata a doutrina de como se adquirir conhecimento e a natureza deste, compreendendo duas visões dissemelhantes, sendo estas a positivista e a interpretativista (TEIXEIRA; NASCIMENTO; CARRIERI, 2012). O interpretativismo de acordo com Snape e Spencer (*apud* TEIXEIRA; NASCIMENTO; CARRIERI, 2012, p. 195):

defende que os métodos das ciências naturais não são apropriados para a investigação social porque o mundo social não é governado por regularidades que funcionam como propriedades na forma de leis. [...] um pesquisador social tem que explorar e entender o mundo social por meio da perspectiva dos participantes e de sua própria perspectiva.

Isto posto, o presente estudo se alinha ao paradigma interpretativista, no qual ocorre a interação sujeito-objeto. As teorias adotadas neste estudo podem ser analisadas sob o olhar

do paradigma epistemológico interpretativista, assim como o método escolhido para a análise dos dados coletados, a análise de conteúdo, a qual também se mostra coerente com a escolha.

Saccol (2009) entende que o paradigma de pesquisa está ligado a crenças e pressupostos sobre a realidade ao nosso redor, de acordo em como são as coisas (ontologia) e como acredita-se que o conhecimento humano é construído (epistemologia), tendo como resultado, o paradigma que deve conduzir o método de pesquisa escolhido pelo pesquisador. No paradigma interpretativista, a realidade é reproduzida por meio de interações sociais, em que se procurando respostas no consciente individual (BURRELL; MORGAN, 1979).

Diferentemente da ontologia realista, que é mais utilizada nas ciências exatas, pois considera que tudo é pré-definido, onde não há espaço para percepções humanas e, da ontologia subjetivista, onde tudo é construído a partir da percepção humana, ligadas ao contexto social, a ontologia interação sujeito-objeto entende que existe uma realidade social fruto de negociações e compartilhamento de significados entre pessoas, ou seja, existe uma realidade, mas ela pode ser também uma construção social.

Assim, adotou-se a epistemologia construtivista, onde a interação entre objeto e sujeito é a base para a construção do significado, mantendo assim, a coerência com a ontologia (SACCOL, 2009).

Após a seleção de empresas que estão inseridas no contexto internacional, foram selecionadas as empresas de micro, pequeno e médio porte, para uma entrevista com representantes das três empresas, conforme descrito no Quadro 2, sendo dois gestores e um supervisor de exportações, com o intuito de obter detalhes na pesquisa, utilizando-se do método de estudo de casos múltiplos, sendo este método o mais pertinente para a realização da pesquisa de acordo com Yin (2015). Por fim, diante dos dados coletados, foi realizada uma análise de conteúdo, fornecendo, assim, informações relevantes para a pesquisa. A técnica de entrevista possibilita a coleta de informações mediante a conversação dos atores entrevistados, buscando entender os pensamentos e sentimentos a respeito do conteúdo de interesse (SANTOS; ALLOUFA; NEPOMUCENO, 2010).

Logo, entende-se que existe a necessidade de examinar o tema em questão. Desta forma, esta pesquisa tem caráter exploratório, uma vez que esta visa prover maior conhecimento do problema ao pesquisador, tornando-o mais compreensivo; e descritivo, pois esta tem a finalidade de descrever as peculiaridades tanto da população quanto do fenômeno estudado (GIL, 2017).

Com relação ao horizonte temporal, a pesquisa se caracteriza como de perspectiva temporal transversal com aproximação longitudinal, posto que, diante da limitação de tempo

de pesquisa, não se torna possível alcançar uma observação prolongada, no entanto, a observação de fatos que ocorreram em períodos anteriores à pesquisa justifica a aproximação longitudinal (CRESWELL, 2010).

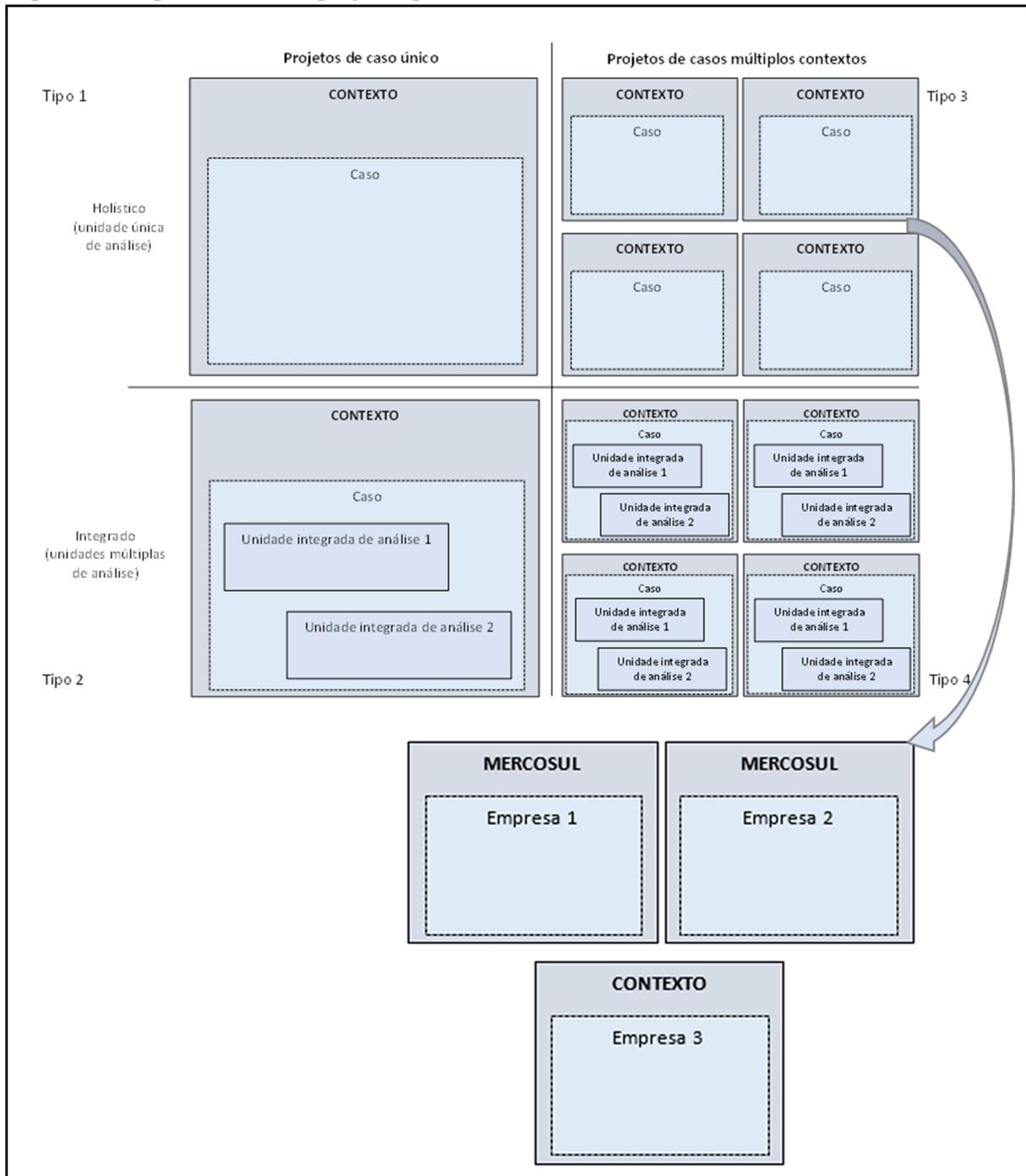
Para a elaboração do estudo em questão, optou-se por se utilizar de técnicas de estudo de caso. Marques, Camacho e Alcântara (2015) dissertam que o estudo de caso é uma estratégia adotada pelo pesquisador buscando o entendimento da realidade do fenômeno estudado, tendo este uma ou mais unidades de análises a depender do pretendido por este pesquisador, ou seja, busca a compreensão do que está sendo realizado e o significado destes acontecimentos.

Maffezzolli e Boehs (2008) destacam que o estudo de caso busca apurar questionamentos do tipo “como” e “por quê”, dentro de uma conjuntura da qual o pesquisador não detém quase controle nenhum sobre a circunstância em que o fenômeno está inserido, assim, “o pesquisador não separa o fenômeno de seu contexto, porque para seu entendimento são importantes as condições contextuais”, buscando o entendimento no que se refere ao “fenômeno e não o estabelecimento de relações causais sobre ele” (MARQUES; CAMACHO; ALCÂNTARA, 2015, p. 29). A unidade de análise varia de acordo com os objetivos do pesquisador, podendo ser pessoas, empresas, grupos, etc. (MARQUES; CAMACHO; ALCÂNTARA, 2015).

Segundo Saccol (2009), esta técnica se encaixa tanto dentro do paradigma positivista quanto interpretativista – utilizada nesta pesquisa – pois depende do planejamento e objetivo do pesquisador. Desta forma, alinha-se à pesquisa de natureza qualitativa proposta neste estudo. O estudo de caso, assim, é uma estratégia de pesquisa que se concentra no entendimento e na dinâmica disponíveis no ambiente pesquisado. Desta forma, os estudos de caso contam com múltiplas fontes de evidências, podendo mesclar a análise de entrevistas, questionários, arquivos e observações do pesquisador, ocasionando assim, a triangulação dos dados (EISENHARDT, 1989; MARQUES; CAMACHO; ALCÂNTARA, 2015).

Yin (2015) explica que o estudo de caso se aplica em diversas áreas de conhecimento, tais como Administração, Psicologia, dentre outras, contribuindo com o aprendizado dos fenômenos organizacionais, individuais, grupais, sociais, políticos, dentre outros. Destarte, a partir desta técnica, o pesquisador mantém o foco no caso escolhido, conservando um panorama holístico e de mundo real, conforme Figura 3, tal como em estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, as relações internacionais e a maturação das indústrias, dentre outros, buscando compreender fenômenos sociais complexos.

Figura 3 – Tipos básicos de projetos para estudos de caso



Fonte: Adaptado de Yin (2015, p. 53).

Ainda de acordo com Yin (2015), o presente estudo adota uma terminologia holística de estudo de casos múltiplos, seguindo o mesmo padrão lógico em todos os casos, posto que abrange mais de um caso, o que o autor considera apresentar maior robustez ante a um estudo de caso único. Eisenhardt (1989) destaca que o número de casos em estudo de casos múltiplos tem de ter entre quatro a dez, para que, assim, possa se observar o princípio da saturação teórica.

O método de estudo de casos múltiplos foi escolhido por considerá-lo o mais apropriado para caracterizar as particulares relações das micro, pequenas e médias empresas de Sergipe com o Mercosul, uma vez que se trata de um estudo exploratório, visando maior aprofundamento ao referido objeto de estudo, sendo possível identificar as percepções das empresas que são afetadas pelas decisões do bloco econômico, possivelmente revelando nuances que os números, mais gerais de um estudo quantitativo, não conseguiriam delimitar.

Para a realização do estudo de caso foram coletadas informações documentais e de campo. Os dados documentais (secundários) foram obtidos em periódicos que abordam a temática estudada, relatórios, notas e regulamentações do Mercosul. Já os dados de campo (primários) foram coletados mediante a realização de entrevistas semiestruturadas com representantes das empresas investigadas.

Posteriormente, de posse das informações coletadas nas entrevistas, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma ferramenta utilizada para analisar a informação e tem como objetivo a manipulação de mensagens para “evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (BARDIN, 2016, p. 48). Trata-se de

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2016, p. 44).

Segundo Bardin (2016), esta técnica atua em conjunto com a superação de incertezas e enriquece a leitura, sendo um método empírico que depende do tipo de fala do fenômeno pesquisado e o tipo de interpretação do pesquisador, ligados ao objetivo da pesquisa. A autora destaca que é preciso seguir as categorias de fragmentação da comunicação para validar a análise, no entanto, dificilmente segue-se as regras:

- homogêneas;
- exaustivas;
- exclusivas; e,
- adequadas ou pertinentes.

Cabe ao analista ao fazer manipulações das mensagens, realizar ajustes que possam delimitar as unidades de codificação ou de registro, facilitando a compreensão, uma vez que a

relevância está no que pode ser compreendido a partir do tratamento dos dados e não necessariamente na descrição unicamente.

A análise de conteúdo pode ser feita a partir da coleta de dados em entrevistas não diretas ou entrevistas semidiretas, que possui um tempo menor de duração, sendo esta última adotada nesta pesquisa. No entanto, as entrevistas devem ser transcritas em sua totalidade, a fim de buscar “palavras” nas entrelinhas (BARDIN, 2016). Bardin (2016) destaca que esta técnica é realizada por etapas: pré-análise; exploração do material; e, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira etapa, da pré-análise, se refere ao estágio em que o pesquisador deve usar a sua intuição, além de sistematizar e tornar possível de realização as suas ideias, seguindo um padrão definido. A segunda etapa, a exploração, diz respeito à execução de fato das decisões tomadas na primeira etapa. Por fim, a última etapa, o pesquisador deve realizar o tratamento dos dados brutos obtidos nas entrevistas, gerando um conteúdo relevante e válido para a pesquisa. A partir do tratamento dos dados, o pesquisador pode propor inferências e realizar a sua análise a respeito do conteúdo com base nos objetivos definidos.

Desta forma, acredita-se que a investigação alcança um entendimento aprofundado do fenômeno organizacional estudado (CRESWELL, 2010).

3.3 CASOS SELECIONADOS

Para a delimitação dos casos estudados nesta pesquisa, adotou-se como critério que as empresas estejam localizadas no estado de Sergipe; atuem no setor industrial; se enquadrem no porte pesquisado (de micro a médio) de acordo com a classificação do Sebrae (sendo considerada microempresa aquelas que tem até 19 funcionários, pequena entre 20 e 99 funcionários, média de 100 a 499 e, grande porte as empresas acima de 500 colaboradores); bem como que a empresa aceitasse a realização de entrevistas, coleta de documentos e a observação não-participante. O Quadro 2 apresenta a caracterização das empresas selecionadas.

Quadro 2 – Critérios para a escolha dos casos estudados

Cidade	Setor	Ramo	Porte
Estância	Indústria	Fabricação de sucos concentrados de frutas, hortaliças e legumes	Média
Nossa Senhora do Socorro	Indústria	Fabricação de azulejos e pisos	Média
Tobias Barreto	Indústria	Fabricação de artefatos têxteis para uso doméstico	ME

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A pesquisa foi guiada pelo estudo de casos múltiplos que, de acordo com Yin (2015), pode proporcionar para a pesquisa mais dados e maior robustez. Como apresentado no Quadro 2, de acordo com a classificação de porte do Sebrae, duas empresas são apontadas de médio porte e uma considerada microempresa. Estas empresas estão localizadas geograficamente no estado de Sergipe, mais precisamente, nas cidades de Estância, Nossa Senhora do Socorro e Tobias Barreto.

O estudo de caso sobre estas empresas se tornou objeto de análise desta pesquisa por atuar no mercado internacional, tornando-se um *case* interessante, uma vez que estas empresas ao se relacionarem com o mercado internacional podem enfrentar adversidades no mercado, proporcionado pelo ambiente econômico e político dos países em que atuam.

Dito isto, analisar os processos e estratégias destas empresas para atingir a internacionalização do mercado, em especial o Mercosul, sob a luz das teorias da ecologia populacional das organizações e das estratégias de cooperação contribui para o crescimento acadêmico acerca do tema, indicando possíveis lacunas e novas oportunidades de pesquisas futuras para o avanço da literatura.

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade de análise refere-se ao local em que será o foco do estudo do pesquisador, além de examinar o “quando, quem, o que e como observar, além de onde observar” (MARQUES; CAMACHO; ALCÂNTARA, 2015).

Assim, a unidade de análise desta pesquisa abrange a identificação legal da indicação geográfica, analisada sob perspectivas da ecologia das organizações e das estratégias de cooperação, retratando o caráter holístico do estudo de caso, seguindo as orientações de Yin (2015). Os níveis de análise que demanda maior atenção do pesquisador foi o organizacional, uma vez que se busca o entendimento dos processos, facilidades e dificuldades encontradas no ato de atingir o mercado internacional, bem como suas motivações. Os sujeitos de análise

são os agentes representantes das empresas selecionadas que atuam com o comércio internacional.

Estes sujeitos foram identificados mediante uma lista de empresas que atuam com exportação, do ministério da economia, cedida por um gestor da Fecomércio/SE. Esta lista englobava 21 (vinte e uma) empresas que atuavam no comércio exterior, destas, 12 (doze) eram categorizadas como grande porte, 3 (três) eram de serviços e comércio. Desta forma, foram selecionadas 3 (três) empresas que atendiam aos requisitos escolhidos para esta pesquisa.

3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Seguindo os protocolos de estudo de caso proposto por Yin (2015), os instrumentos de pesquisa utilizados foram os dados secundários sobre o Mercosul obtidos em sites agregadores de dados e em artigos, além de documentos de normativas obtidos no site do Mercosul que conforme Gil (2017), permite realizar a triangulação dos dados e, o roteiro semiestruturado para conduzir de forma fluída a entrevista, sendo este desenvolvido a partir da revisão da literatura e do referencial teórico.

O roteiro de entrevista semiestruturada contém 36 (trinta e seis) perguntas para os entrevistados representantes das empresas selecionadas, separadas por blocos, seguindo os conceitos de Yin (2015) e Gil (2017). Os blocos I e II englobam questões relacionadas ao perfil dos entrevistados e das empresas conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Instrumento sobre o perfil dos entrevistados e das empresas

Instrumento para entrevista		
Bloco I – Perfil dos Entrevistados	Bloco II – Perfil das Empresas	Referência
01. Qual seu nome?	08. Quantos funcionários tem a empresa?	IBGE.
02. Qual sua idade?	09. Qual o faturamento anual?	
03. Qual o cargo inicial?	10. Quantos anos tem a empresa?	
04. Qual o cargo atual?	11. Qual o setor da empresa?	
05. Tempo de empresa?	12. Qual a atividade principal da empresa?	
06. Qual a escolaridade?		
07. Sexo do entrevistado?		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os demais blocos retratam perguntas fundamentadas com base nos conceitos apresentados no referencial teórico visando responder os objetivos aventados. Desta forma, as

perguntas das entrevistas foram organizadas em concordância com as teorias utilizadas nesta pesquisa, buscando responder os objetivos.

Quadro 4 – Instrumento relacionado com os objetivos específicos dos casos

Instrumento para entrevista	
Bloco IV – Percepções do Mercosul	Referência
<p>13. Como o Mercosul influencia a exportação e a importação?</p> <p>14. Quais as principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização desta empresa?</p> <p>15. Acredita que isso facilita a atuação em outros países?</p> <p>16. O Mercosul tem facilitado a presença de empresas estrangeiras no mercado interno?</p> <p>17. Entende que o Mercosul tornou o mercado mais competitivo?</p> <p>18. Após a abertura da economia e a criação do Mercosul, acredita que isso contribuiu para a falência de empresas de menor porte?</p> <p>19. Houve um estímulo para o crescimento de empresas de menor porte?</p>	<p>Acs <i>et al.</i> (1997);</p> <p>Blanco e Vieira (1997);</p> <p>Centenaro e Laimer (2016);</p> <p>Esteves e Nohara (2011);</p> <p>Haffner, Santos e Menezes (2016);</p> <p>Linan, Paul e Fayolle (2020);</p> <p>Lopes (2017);</p> <p>Malca, Pena-Vinces e Acedo (2019);</p> <p>Meirelles (2011);</p> <p>Oliveira <i>et al.</i> (2015);</p> <p>Prashantham e Birkinshaw, (2008).</p>
Bloco V – Estratégia de Internacionalização	Referência
<p>20. Como se deu o processo de internacionalização desta empresa?</p> <p>21. Em qual momento optou-se por expandir para o mercado internacional? Por quê?</p> <p>22. Como vê a competição com grandes empresas?</p> <p>23. Existe algum local que disponibiliza as informações necessárias para negócios?</p> <p>24. Onde são disponibilizadas as informações sobre novos produtos?</p> <p>25. Atualmente existe a necessidade de intermediários nas negociações? Se sim, por que e como acontece?</p>	<p>Al-Hyari, Al-Weshah e Alnsour (2012);</p> <p>Balestrin e Vargas (2004);</p> <p>Balestrin, Verschoore e Reyes Jr. (2010);</p> <p>Borges e Domingues (2017);</p> <p>Centenaro e Laimer (2016);</p> <p>Czernek-Marszałek (2018);</p> <p>Rocha e Olave (2019);</p> <p>Santos (2015);</p> <p>Valent, Schultz e Silva (2019).</p>
Bloco VI – Expansão das empresas	Referência
<p>26. Após a inserção no mercado internacional, houve aumento do faturamento?</p> <p>27. O Mercosul facilita a aquisição de crédito (empréstimos e financiamento)? Se sim, de que forma?</p> <p>28. Existe flexibilização nas formas de pagamento? Se sim, como ocorre?</p> <p>29. As negociações se tornaram mais seguras ou ainda existem preocupações? Se sim, preocupações de que natureza?</p> <p>30. Por lidar com estrangeiros, é preciso ter conhecimento em outras línguas, isso estimula a capacitação de colaboradores de que maneira?</p>	<p>Appiah <i>et al.</i> (2019);</p> <p>Barreto (1996);</p> <p>Fariselli <i>et al.</i> (1999);</p> <p>Linan, Paul e Fayolle (2020);</p> <p>Machado e Lupi (2020);</p> <p>Piscitello e Sgobbi (2004);</p> <p>Rocha e Olave (2019);</p> <p>Udomkiy, Ensslin e Meinhold (2019);</p> <p>Zancan <i>et al.</i> (2013).</p>

(continua)

Instrumento para entrevista	
Bloco VII – Relevância do Mercosul e demais entidades	Referência
31. Há algum estímulo à cooperação entre empresas e outras instituições? 32. Quais são os fomentos de políticas públicas do governo (estadual, federal) para apoio às empresas de menor porte? 33. O Mercosul conseguiu reduzir barreiras tributárias e fiscais? 34. O Mercosul conseguiu reduzir barreiras sanitárias e ambientais? 35. O Mercosul conseguiu reduzir a burocracia? 36. O que os órgãos competentes podem fazer para melhorar o ambiente internacional de negócios?	Anderson e Yotov (2016); Bernal-Meza (2008); Bernal-Meza e Cifuentes (2021); Carayannis, Acikdilli e Ziemnowicz, (2020); Carrieri, Chaieb e Errunza (2013); Doctor (2007); Gilson (2020); Krapohl, Ocelik e Walentek (2021); Machado e Lupi (2020); Meunier (2007); Owen; Walter (2017); Torres (2019); Zelicovich (2019).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Assim, os blocos de perguntas foram organizados da seguinte forma: (IV) percepções acerca do Mercosul; (V) estratégias; (VI) expansão das empresas; e, (VII) relevância do Mercosul e demais entidades governamentais, conforme o Quadro 4. Desta forma, entende-se que esta pesquisa atende aos critérios dos protocolos de estudo de caso proposto por Yin (2015).

3.6 ANÁLISE DE DADOS

De posse dos dados coletados em campo, o próximo passo será analisar o conteúdo das entrevistas. Para isso, será utilizada a análise de conteúdo, proposta por Bardin (2016). Assim, será possível combinar, de forma complementar, a objetividade dos processos técnicos de validação e a subjetividade da interpretação do pesquisador.

Para Bardin (2016), a análise de conteúdo busca inferências mediante sistemática e objetiva identificação das características de mensagens adquiridas. Para a realização da análise, é preciso categorizar o conteúdo de acordo com o nível semântico, o tema, o nível linguístico, a palavra ou a frase. O tema, adotado nesta pesquisa, geralmente é utilizado como unidade de registro para verificar motivações, opiniões, atitudes, etc.

Os critérios utilizados na análise de conteúdo devem contabilizar cada variação do conteúdo da mensagem, devendo ser aplicados detalhadamente para que outros pesquisadores

ou leitores obtenham resultados iguais ou similares ao realizar a mesma busca, validando os eventuais achados da pesquisa.

Para atingir os objetivos propostos por Yin (2015), é necessário firmar uma análise baseada em evidências relevantes, abranger interpretações concorrentes, focar nos aspectos mais significativos dos estudos de caso e utilizar o conhecimento prévio, em especial o que está alinhado com o referencial teórico da pesquisa, os casos foram descritos individualmente e, posteriormente, realizado um comparativo entre os casos. O Quadro 5 apresenta as categorias e os elementos de análise utilizados como base para a pesquisa:

Quadro 5 – Categorias e elementos de análise

F1 – OBJETIVO ESPECÍFICO: Apresentar as percepções das empresas acerca das políticas do Mercosul.	
CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Oportunidades	Novos mercados; aumento na demanda dos produtos.
Ameaças	Competição com empresas estrangeiras; cultura local; aceitação do produto.
F2 – OBJETIVO ESPECÍFICO: Analisar as estratégias desenvolvidas pelas empresas para conquistar espaço no mercado internacional.	
CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Exportação	Consórcio; Rede cooperativa; Associação com empresas estrangeiras.
F3 – OBJETIVO ESPECÍFICO: Observar se ocorreu expansão das empresas investigadas a partir da internacionalização.	
CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Faturamento	Aumento de produção; Aumento de preço; Redução de custos.
Colaboradores	Contratação de mão de obra; Qualificação dos colaboradores.
F4 – OBJETIVO ESPECÍFICO: Verificar se o Mercosul e entidades governamentais têm sido relevantes para as empresas investigadas.	
CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Apoio governamental	Redução de impostos; agências de fomento e auxílio de exportação; acesso a informações de mercado.
Decisões do Mercosul	Decisões que fomentem crédito, novas parcerias, redução de barreiras.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.7 COLETA DE DADOS

Yin (2015) destaca as seis fontes de evidência para elaborar o estudo de caso, são elas: entrevistas, documentos, registros em arquivos, artefatos físicos, observação direta e observação participante. Eisenhardt (1989) pontua que as anotações realizadas em campo são imprescindíveis, pois é por meio da observação que o pesquisador capta impressões que não são percebidas nas respostas às entrevistas.

Segundo Yin (2015), é importante o pesquisador se utilizar de diversas fontes de evidência, gerando maior validade e confiabilidade do construto. Desta forma, combinar perspectivas diferentes permite uma visão mais próxima da realidade com relação à pesquisa. Neste estudo, buscou-se a utilização das técnicas de entrevista semiestruturada, observação não-participante e análise documental. A descrição das técnicas de coletas de dados é apresentada a seguir:

- *Pesquisa documental:* Os documentos são informações públicas (jornais, atas de reunião, relatórios oficiais) ou exclusivas (registros pessoais, e-mails) permitindo ao pesquisador obter informações na linguagem dos participantes (CRESWELL, 2010). Gil (2017) destaca que a pesquisa documental se utiliza de todas as fontes possíveis, sejam estas com as mais variadas finalidades, sendo o pesquisador o responsável por filtrar o que pode ser utilizado e o que não é possível. Nesta pesquisa, foram consultados sites de organizações e das empresas, visando uma maior robustez nos dados obtidos.
- *Entrevista semiestruturada:* A entrevista semiestruturada tem sua utilidade destacada quando o pesquisador vai a campo com questões pré-definidas, no entanto, este pode inserir novos questionamentos ao passo em que surjam novos fatos na entrevista (CRESWELL, 2010). Assim, o pesquisador se orienta por um roteiro de perguntas abertas baseado no conceito teórico e objetivos elencados pelo pesquisador, direcionando os participantes a responder os objetivos propostos na pesquisa (YIN, 2015).
- *Observação:* Creswell (2010) explica que a observação é uma técnica de pesquisa onde o pesquisador registra as atividades e o comportamento no ambiente pesquisado. A observação pode ser participante completo, onde o observador não demonstra seu papel de pesquisador; observador como participante, o pesquisador se identifica como tal; participante como observador, sendo este secundário em relação ao papel de participante; e observador completo, o qual o pesquisador observa sem participar. Neste estudo, o pesquisador atuou como observador completo, apenas com o interesse de obter informações adicionais sobre a pesquisa, interferindo o mínimo possível nas atividades de campo.

Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e observação não-participante, além de documentos disponíveis. A entrevista semiestruturada foi escolhida por dar maior liberdade ao pesquisador. Os dados foram coletados no período de 14 a 30 de novembro de 2021 com os representantes de cada empresa, sendo estes diretamente ligados ao comércio exterior. De acordo com Richardson (2017), a entrevista enriquece as informações da pesquisa, pois fornece maiores detalhes, uma vez que o pesquisador pode esclarecer pontos que não foram completamente compreendidos (MARCONI; LAKATOS, 2017). Além disto, buscou-se, em sites como Comex Stat (Estatísticas de Comércio Exterior), Cepal e Ministério da Economia, dados para complementar a pesquisa.

Vale destacar que todos os participantes da pesquisa aceitaram de forma voluntária, com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, após a explicação da presente pesquisa. Além disso, o Termo de Anuência também foi assinado pelos responsáveis das empresas participantes.

3.8 PROTOCOLO DE PESQUISA

Existe um protocolo de pesquisa para o estudo de caso, o qual contém procedimentos e regras a serem seguidos no curso da pesquisa, gerando maior confiabilidade nela (YIN, 2015). Assim, Eisenhardt (1989) destaca a importância do protocolo de pesquisa, uma vez que o processo utilizado pode ser replicado em outros estudos. O Quadro 6 apresenta o protocolo seguido.

Quadro 6 – Protocolo de pesquisa

Sequência	Descrição das Atividades
1	Definição da questão de pesquisa
2	Contato com empresas que atendem aos pré-requisitos
3	Elaboração do roteiro da entrevista
4	Elaboração do roteiro da observação
5	Agendamento do caso piloto
6	Realização do caso piloto
7	Adequação dos roteiros, caso necessário
8	Agendamento de entrevistas
9	Realização das entrevistas
10	Realização das observações
11	Transcrição das entrevistas
12	Elaboração da análise dos resultados
13	Solicitação da revisão da descrição dos casos pelos participantes
14	Incorporar alterações à análise, caso necessário
15	Elaboração das considerações finais da pesquisa
16	Realização de ajustes finais

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os aspectos contidos no protocolo apresentam as recomendações de Yin (2015), destacadas em quatro pontos: visão geral do projeto de estudo de caso que contemple o objetivo, questões e leituras relevantes; procedimentos de campo; questões, locais e fontes de informações; e, guia para relatório de estudo de caso. O Quadro 7 apresenta os critérios operacionais adotados na presente pesquisa, destacando as técnicas utilizadas para coletas e análises de dados, bem como as razões para utilização de tais técnicas.

Quadro 7 – Critérios operacionais aplicados para concepção dos objetivos de pesquisa

Objetivo Geral		
Compreender como as micro, pequenas e médias empresas do estado de Sergipe pesquisadas agem estrategicamente para atuar no Mercosul, considerando aspectos do ambiente.		
Objetivos Específicos	Procedimentos e instrumentos para coleta e análise dos dados	Justificativa para utilização
i) Apresentar as percepções das empresas estudadas acerca das políticas de fomento comercial do Mercosul.	<p>Coleta de dados: Pesquisa documental (GIL, 2017). Entrevista semiestruturada (CRESWELL, 2010, GIL, 2017).</p> <p>Análise de dados: Análise de conteúdo (BARDIN, 2016).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a percepção das empresas estudadas nesta pesquisa com relação às políticas de fomento comercial do Mercosul, uma vez que este pode desenvolver incentivos e firmar acordos para beneficiar também as micro, pequenas e médias empresas. Segundo Blanco e Vieira (1997), os acordos comerciais entre países pertencentes ao bloco econômico podem facilitar a entrada das MPMEs em novos mercados. • Identificar a percepção acerca da competitividade com empresas estrangeiras a partir da criação do Mercosul. De acordo com Oliveira <i>et al.</i> (2015), a competitividade pode ser benéfica para quem detém recursos para obter uma vantagem competitiva, influenciando todo o ambiente.

(continua)

Objetivos Específicos	Procedimentos e instrumentos para coleta e análise dos dados	Justificativa para utilização
<p>ii) Analisar as estratégias desenvolvidas pelas empresas para conquistar espaço no mercado internacional.</p>	<p>Coleta de dados: Pesquisa documental (GIL, 2017). Entrevista semiestruturada (CRESWELL, 2010, GIL, 2017).</p> <p>Análise de dados: Análise de conteúdo (BARDIN, 2016).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar quais as estratégias desenvolvidas pelas empresas estudadas em busca de novos mercados, identificando os motivos pelos quais estas empresas optaram por internacionalizar a marca. <p>Segundo Piscitello e Sgobbi (2004), empresas de menor porte podem ter maior dificuldade de se inserir em novos mercados, apesar de não ser um impeditivo e, uma possível alternativa pode ser a cooperação com outras empresas e instituições.</p>
<p>iii) Identificar se ocorreu expansão das empresas investigadas a partir da internacionalização.</p>	<p>Coleta de dados: Pesquisa documental (GIL, 2017). Entrevista semiestruturada (CRESWELL, 2010, GIL, 2017).</p> <p>Análise de dados: Análise de conteúdo (BARDIN, 2016).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar se após a inserção no mercado externo houve um aumento no faturamento destas empresas, bem como se foi preciso expandir a capacidade de produção. • Identificar se houve estímulo à qualificação profissional, em especial, a fluência em línguas estrangeiras. <p>Al-Hyari, Al-Weshah e Alnsour (2012), diz que a melhor estratégia para internacionalizar, em especial pequenas empresas, é a exportação, uma vez que se evita o custo de instalar uma sede da empresa em outro país. Ainda assim, pode ser necessária a presença de alguém fluente em outra língua.</p>
<p>iv) Verificar se o Mercosul e entidades governamentais tem sido relevante para as empresas investigadas.</p>	<p>Coleta de dados: Pesquisa documental (GIL, 2017). Entrevista semiestruturada (CRESWELL, 2010, GIL, 2017).</p> <p>Análise de dados: Análise de conteúdo (BARDIN, 2016).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar se houve medidas governamentais para estimular micro, pequenas e médias empresas a se inserir no mercado internacional, com destaque para o Mercosul. <p>De acordo com Lopes e Aranha (2019), a presença do governo e entidades governamentais pode ser fundamental para que as pequenas empresas se estabeleçam no mercado internacional.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em suma, neste capítulo foram detalhados os procedimentos metodológicos utilizados e os critérios de escolha. Ademais, o quarto capítulo a seguir apresenta os resultados obtidos nesta pesquisa, analisados sob a ótica da análise de conteúdo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção foram apresentados os dados colhidos por meio de depoimentos dos entrevistados, observação e análise documental das empresas objetos de estudo desta pesquisa. Para todas as empresas investigadas foram utilizados os mesmos critérios e ferramentas de coleta de dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS SELECIONADOS

O Estado de Sergipe, local em que se encontram as cidades das empresas analisadas nesta pesquisa, contém uma população estimada em 2.338.474 pessoas e uma extensão territorial de 21.938,188 km², de acordo com o IBGE (2021). O estado, menor do país, concentra um PIB de R\$ 44.689.000,00 (dados de 2019) de acordo com dados divulgados pelo IBGE (2020). O estado tem forte concentração da sua produção na agricultura, em especial, cítricos, além da agropecuária, no entanto, desenvolve fortes tendências para um crescimento orgânico de pequenos negócios, principalmente com tendências para empresas familiares.

Sobre as cidades das quais as empresas selecionadas para esta pesquisa fazem parte, conforme apresentado na Figura 4, é possível destacar a cidade de Nossa Senhora do Socorro, segunda cidade mais populosa do estado com uma população estimada em 187.733 habitantes (IBGE 2021) e um PIB de R\$ 2.737.245,67 (IBGE 2020), as demais, Estância, por exemplo, tem cerca de 69.919 habitantes (IBGE 2021) e PIB de R\$ 1.957.454,36 (IBGE 2020) e Tobias Barreto tem uma população estimada em 52.861 habitantes (IBGE 2021) e um PIB estimado em R\$ 585.360,10.

Nossa Senhora do Socorro, conhecida por ser detentora de um polo industrial que se fortalece cada vez mais, com entrada de novas empresas, dentre elas, empresas multinacionais, o que leva a um aumento na concorrência com empresas locais do mesmo setor. Estância por sua vez, tem desenvolvido também seu polo industrial, com apoio da Federação das Indústrias de Estância, com foco principalmente em insumos e produtos oriundos da laranja, principal carro chefe da cidade. Já Tobias Barreto, seu polo tem forte concentração em roupas e tecidos, um dos principais locais do estado no referido produto.

Figura 4 – Mapa do Estado de Sergipe



Fonte: Portal JFSE (2018).

Levando-se em consideração o tamanho da população de empresas que atendam aos critérios da pesquisa (micro e pequenas empresas que atuem no comércio exterior), foram realizadas entrevistas com os gestores de três empresas. O Quadro 8 descreve o perfil dos entrevistados.

Quadro 8 – Caracterização do perfil dos entrevistados

Descrição	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Idade	60 anos	26 anos	29 anos
Tempo de Empresa	21 anos	6 anos	11 anos
Função	Gestor	Supervisor de Exportação	Proprietário
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino
Escolaridade	Superior Completo	Pós-graduação	Superior Incompleto
Funcionários	100 a 499	100 a 499	20 a 99
Faturamento	Superior a 1.000.000,00	Superior a 1.000.000,00	Entre 500.000,00 a 1.000.000,00
Empresa	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos	10 a 20 anos
Setor	Indústria	Indústria	Indústria
Atividade	Produção de sucos concentrado	Fabricação de pisos e cerâmica	Confecção de roupas de banho

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

De acordo com os dados no Quadro 8, é possível identificar que os responsáveis pela área de comércio internacional destas empresas estudadas são homens, tendo a maioria concluído o ensino superior, apenas um não concluiu. No quesito idade, pode-se perceber que dois estão abaixo dos 30 anos e um com 60 anos, o que pode justificar sua maior experiência no mercado internacional, uma vez que este tem, no mínimo, quase o dobro de tempo na empresa, sempre direcionado às exportações.

Com relação a funcionários, é possível identificar que a empresa 3 se caracteriza por ser uma microempresa, enquanto as demais se caracterizam por ter médio porte. Assim, é possível que esta tenha maiores dificuldades para se inserir no mercado internacional, conforme Balestrin e Vargas (2004) destacam. No entanto, devido à atividade da empresa ser confecção de roupa de banho, é possível também que não encontre muitas restrições principalmente com normas sanitárias e ambientais, além de questões logísticas.

Destaca-se também o período de vida das empresas, sendo que estas podem ser consideradas consolidadas no mercado, já que todas atuam há mais de 10 anos. Entretanto, as empresas 2 e 3 aderiram ao mercado internacional mais recente, com diferentes justificativas estratégicas para tal, diferente da empresa 1 que nasceu com a visão inicial de exportar. A seguir, serão discutidos os objetivos determinados neste trabalho.

4.1.1 Caracterização da Empresa 1

A Empresa 1, nascida no ano de 1988 na cidade de Estância, com início das atividades no ano 2000, tendo como foco a produção de sucos concentrados e integrais congelados, além da industrialização de frutas. A empresa conta com mais de 300

colaboradores, revezando em três turnos para manter a produção estimada. A empresa localiza-se no principal polo cítrico do estado, sendo este também um dos principais polos industriais do estado, com outras grandes empresas.

4.1.2 Caracterização da Empresa 2

A Empresa 2 é uma empresa com mais de 20 anos no mercado local. No entanto, em 2011, foi adquirida por um grupo, alterando assim as suas diretrizes. Localizada no município de Nossa Senhora do Socorro, a empresa também se encontra no polo industrial da cidade, um dos polos industriais que mais tem crescido, agregando diversas outras grandes marcas nacionais e internacionais. Com a aquisição, os investidores optaram por manter parte do seu faturamento em moeda estrangeira também para se proteger de possíveis crises.

4.1.3 Caracterização da Empresa 3

Já a Empresa 3 caracteriza-se pelo pequeno porte, com cerca de 20 colaboradores. A empresa está localizada no município de Tobias Barreto, no sul do estado, um dos principais polos de tecidos, roupas e calçados no estado. A empresa tem pouco mais de 10 anos e, a convite de uma empresa estrangeira, optou por realizar uma parceria, em busca do mercado internacional.

Para facilitar a ambientação com o tema estudado nesta pesquisa, foi elaborada uma nuvem de palavras mediante o uso do *software PowerPoint*, destacando assim, as palavras com maior densidade, sendo as mais evidenciadas com base no teor do conteúdo das entrevistas realizadas, conforme apresenta a Figura 5.

às empresas nacionais, uma vez que os preços praticados por empresas estrangeiras eram menores.

Até então, a economia brasileira contava com um protecionismo governamental, que aplicavam altas taxas em produtos importados para o estímulo de empresas nacionais. A partir do momento em que o então presidente Collor decide reduzir essas barreiras fiscais e tributárias, empresas locais se viram desguarnecidas, pois estariam enfrentando possivelmente grandes empresas multinacionais.

Assim, se a abertura da economia brasileira representou uma ameaça para as empresas, a criação do Mercosul representava uma esperança de oportunidades de atuar em mercados vizinhos. Com os acordos comerciais com os países da América Latina para redução de barreiras, as empresas vislumbraram entrar em um novo mercado, podendo expandir seus negócios. Assim, as empresas podem acreditar que o Mercosul pode facilitar acordos, como descrito pelo Entrevistado 1:

Na verdade, o Mercosul, facilidade é os termos comum entre os países né?! Esse é um primeiro ponto que ele facilita aí a influência né?! Outro detalhe são os desembaraços aduaneiros, né?! Tende a ser bem mais simplificado. E o principal de todos que eu vejo no Mercosul é a possibilidade entre os países. (E1)

O entendimento do entrevistado 1 corrobora a expectativa de autores como Blanco e Vieira (1997), que o bloco econômico visa uma facilitação de negociações e acordos entre países que aderem ao sistema. De acordo com dados da Secretaria de Comércio Exterior – Secex (2021), os acordos firmados pelo Brasil com outros países tiveram resultados positivos, com destaque para as exportações, representando cerca de 4,07 das exportações, conforme a Tabela 1. Entretanto, autores como Ruiz *et al.* (2019) e Haffner, Santos e Menezes (2016) entendem que essa facilidade se deu em grande parte para grandes empresas, já que estas negociam em maiores volumes, conseguindo assim, condições favoráveis.

Tabela 1 – Impactos da efetivação de acordos comerciais

em %

	PIB REAL	BEM-ESTAR	EXPORTAÇÕES	IMPORTAÇÕES	SALÁRIO REAL	INVESTIMENTOS
Média	0,12	1,10	4,07	2,26	0,34	0,55
Mínimo	-0,01	-0,80	-1,60	-0,50	0,00	0,06
1º quartil	0,03	0,09	0,85	0,50	0,10	0,26
Mediana	0,10	0,40	2,02	1,10	0,25	0,40
3º quartil	0,20	1,33	5,05	3,10	0,49	0,75
Máximo	0,50	7,60	23,20	10,91	1,63	1,40
Número de observações	27	74	70	41	26	7

Fonte: Secex (2021, p. 16)

No entanto, o Mercosul ainda deixa a desejar em muitos aspectos, pois o mercado principal dos participantes não é o mercado latino americano, focando principalmente no mercado europeu, onde tem maior concentração de negociações com empresas desta região,

Então a gente tem alguns negócios com Argentina, Chile e Uruguai [...] Embora ainda o Mercosul, especificamente pra gente, demanda um volume pequeno de importação tá. As nossas exportações para o Mercosul ela representa não mais que cinco, oito por cento do nosso volume. O Nosso principal mercado é o europeu, americano, Oriente Médio e o asiático, né? Então o Mercosul é ainda é um pouco mais tímido no suco de laranja, no suco de abacaxi, maracujá e outros produtos que a gente produz. (E1)

Exportação a gente até tem algumas vendas, mas o Mercosul em si influencia pouco. A integração econômica dos países é muito pequena e os acordos também são pequenos, então a influência é muito pequena do bloco. (E2)

Apesar de entenderem que o Mercosul não tem muita representatividade em seus negócios, ainda mantêm o otimismo de que um dia possa aumentar seu percentual de mercado, uma vez que este pode ser um mercado promissor, gerando, então, mais fontes de receita. Em normativa do GCM em 2003 (MERCOSUL/CMC/DEC. N° 28/03), por exemplo, foi definido que o Mercosul daria condições especiais para o Paraguai, por este ser um país pequeno e não ter saída marítima, no entanto, os entrevistados não relataram nenhum benefício adquirido a partir disto.

Souza Neto (2006) destaca que o Mercosul ainda está longe de se equiparar à União Europeia, mesmo que tenha acontecido um significativo avanço, os signatários europeus possuem forte incentivo para pequenos negócios, fortalecendo o comércio vizinho.

A gente tem poucas exportações, aqui na América do Sul, ela, podemos incluir ali a Colômbia e só, um pouquinho alguma coisa ali na América Central [...] a gente está no começo sobre alguns então é mais Chile e Colômbia ali, a gente tem alguma participação ali de alguma coisa no Caribe, Jamaica. Mas é bem pouco. (E2)

É, o mercado ainda pequeno. Pode ser que ele cresça, tá?! Mas por exemplo, Argentina tá tendo uma crise lá internamente, né?! Por exemplo, nós tínhamos negócios na Venezuela, depois dessa situação política também os negócios cessaram. Hoje nós temos praticamente só três países em negócio, como eu falei Argentina, Chile e Uruguai, tá?! Mas ainda é um processo de compra pequeno em relação aos volumes que nós produzimos e exportamos para outros países. (E1)

Entretanto, apesar de longos anos de uma certa estabilidade, a UE passa por momentos turbulentos, enfrentando talvez a pior crise desde a sua existência, já que com a saída do Reino Unido do grupo representa uma significativa perda, já que este constituía cerca de 16% do PIB da UE, de acordo com Gilson (2020), colocando assim, em risco os acordos comerciais em bloco, uma vez que este visava negociações bilaterais, sem interferências do bloco (OWEN; WALTER, 2017).

Já o entrevistado 3 enfatiza não ter negociações dentro do Mercosul, fazendo negócio somente na Europa. Além disso, alega desconhecer qualquer acordo entre o Mercosul e a União Europeia ou até mesmo um acordo bilateral direto com a Itália, país no qual mantém negócios. É possível perceber que os entrevistados não demonstram tanto entusiasmo, com poucos países parceiros dentro da América do Sul, mas acreditam que dias melhores podem chegar, se houver maior cooperação entre os Estados Parte, fortalecendo assim o comércio local, conforme descrito por Meunier (2007), a União Europeia abriu mão de anseios particulares em prol de uma vantagem coletiva.

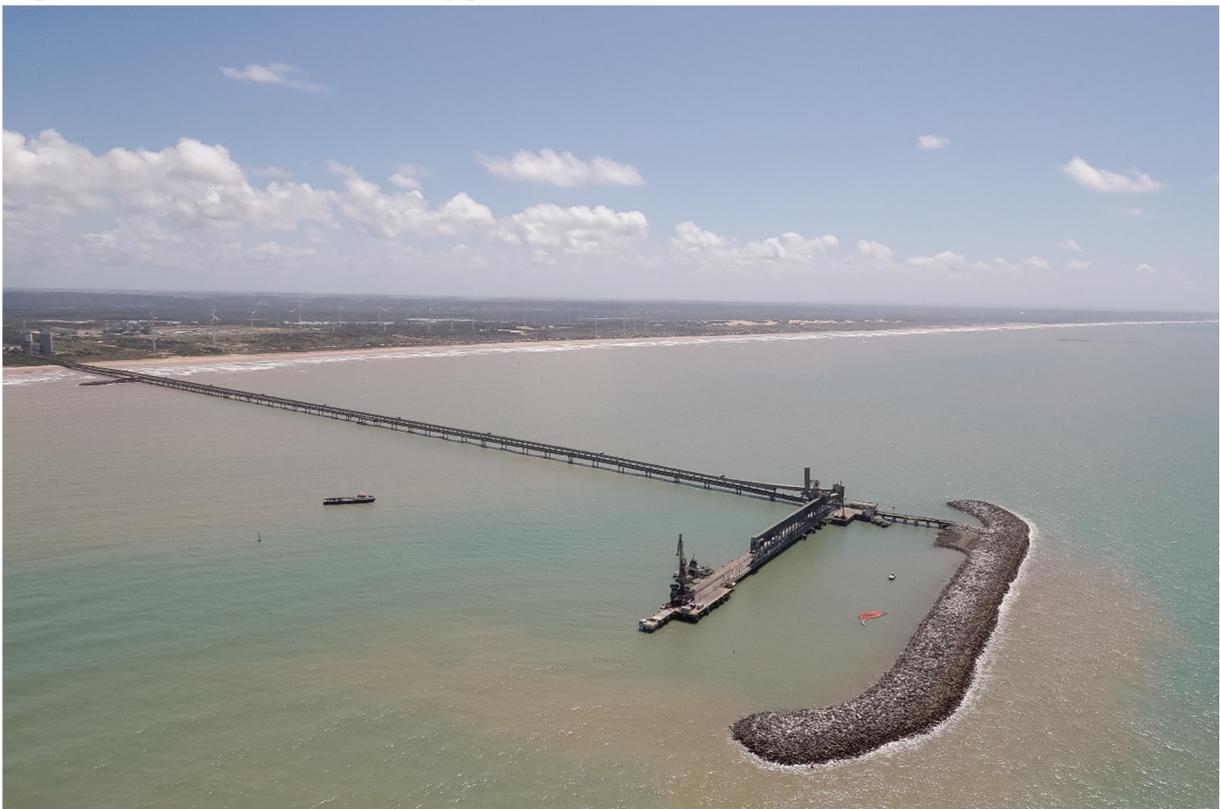
Com relação às dificuldades enfrentadas, foi relatado que o porto do Estado de Sergipe não comporta grandes volumes, sendo este porto *offshore*, ou seja, situa-se a 2.400m da costa. Assim, dificulta o escoamento das cargas, sendo necessário enviar a carga para outros portos, como o de Salvador, por exemplo, o que eleva o custo do frete para as empresas, o que por vezes, acaba tornando inviável a operação.

Essa é uma dificuldade muito grande do ponto de vista para a gente exportador de volume, né?! Então hoje nossos containers é buscado em Salvador, ovado aqui na fábrica, volta para Salvador, carrega navio e vai embora, então como os transtainers eles são curtos na maioria das vezes, os transtainers Europa dá com 12, 13 dias então nós temos que uma operação é de guerra, vamos dizer assim, de logística para buscar isso, trazer, carregar, levar. (E1)

É possível compreender as críticas à estrutura logística, já que o porto, conforme a Figura 6, não comporta grandes volumes, fazendo com que as empresas tenham maiores

custos com envios para outros portos, como Salvador, Suape, etc., como também leve mais tempo para enviar aos clientes fora do país, o que pode criar empecilhos para o fechamento de bons acordos para estas empresas. Sobrinho e Rodrigues (2021) destacam a importância da estrutura no ambiente, uma vez que este pode alterar consideravelmente a forma de negócios, ou seja, caso seja investido em um porto que comporte tal volume de carga, é possível que isso estimule as empresas a exportar, gerando uma nova forma de realizar as negociações, com despesas mais baratas, já que não é preciso um longo deslocamento.

Figura 6 – Porto do estado de Sergipe



Fonte: EBC (2020).

Este não é um problema para quem exporta pequenos volumes, como a empresa 3, que faz o envio do seu produto de avião, evitando assim, um maior tempo de envio da mercadoria para seu parceiro, o que poderia ser um problema caso precisasse utilizar o porto. No entanto, é possível que um porto maior, facilitando o escoamento de cargas heterogêneas, poderia ser uma das possibilidades de envio.

Mas, de acordo como o entrevistado 3, a maior parte das dificuldades enfrentadas foi com relação à adaptação de processos, uma vez que atendem à demanda de uma outra cultura. Hannan e Freeman (2005) destacam que o ambiente faz com que as empresas sofram com

adaptações, levando à falência aquelas que não conseguem se adaptar ao novo ambiente em que está inserida. Assim, se por algum motivo a empresa não se adapta aos costumes e processos locais, seria possível que a parceria não tivesse dado certo, o que poderia causar um considerável prejuízo para a empresa. Entender o processo e a cultura da população local é essencial para o êxito da operação, pois em alguns casos, pode até ser considerado ofensa, já que existem diversas culturas espalhadas pelo mundo. Com o avanço tecnológico, a facilidade de informações na internet tem ajudado os empreendedores, que em alguns casos, era preciso enviar colaboradores até a localidade para que pudesse estudar os costumes e entender suas demandas.

Foi a adaptação da mão de obra porque é diferente, não é a mesma coisa né do que a gente faz aqui pra o que fazer pra eles lá, e como é que diz e a parte mais organizacional foi só de adaptação mesmo. Nada assim, entendeu?! (E3)

Apesar disto, acredita-se que o mercado sul-americano seria interessante, uma vez que principalmente em momentos atuais, existe uma grande dificuldade de conseguir *containers*, tendo assim sua entrada em países vizinhos facilitada por logística via malha rodoviária. No entanto, é possível que o custo com transporte rodoviário também se torne oneroso, visto que Sergipe se encontra do lado oposto dos países vizinhos. Neste caso, a linha ferroviária poderia ser uma alternativa interessante, pois conseguiria entregar o produto mais rápido e com um custo menor, já que é possível levar grandes quantidades de carga.

Quanto à possibilidade de atuação em outros países, ainda não existe um consenso que o Mercosul tenha agido para facilitar a entrada. Alguns entendem que depende muito mais do país em que se opta por entrar do que propriamente de facilidades proporcionadas pelo Mercosul:

Não, não tem facilitado. Vamos dizer que não, claro que alguma coisa facilita, mas não é um ponto decisivo, ele não é o extremo facilitador, não é ele que faz a diferença do negócio. (E2)

Diferença sempre faz porque é mais um mercado que a gente busca, como a gente já tava, porque o Mercosul a gente não tinha no passado, nós começamos pela Europa, da Europa a gente foi pra América do Norte, da América do Norte foi Oceania, com Nova Zelândia e Austrália, depois a gente foi para a Oriente Médio e recentemente nós buscamos o mercado asiático, e por último foi que a América do Sul entrou conosco. Mas não deixa de ser importante porque os países são importantes. [...] A gente fica satisfeito quando a gente busca um mercado que a gente não tinha. Então agora o negócio é manter esse mercado tá?! (E1)

No entanto, existem normativas do GCM que visam a facilidade de negociações com países do bloco, como a criação do Grupo de Cooperação Internacional (GCI), que visa estimular a cooperação entre os Estados-Parte, para que assim, possa fomentar o mercado.

Apesar da perspectiva de expansão, um dos participantes que trabalha diretamente com uma empresa italiana prefere manter os negócios somente com países europeus, visto que ele achou o mercado europeu mais atraente que o sul-americano. Infelizmente, a expansão da empresa teve suas negociações freadas por conta da pandemia da Covid-19, que acabou impactando negativamente muitos setores econômicos. Autores como Hannan e Freeman (2005), Santos (2013), Sobrinho e Rodrigues (2019), dentre outros, sempre ressaltam que qualquer alteração no ambiente pode mudar completamente a vida das organizações, neste caso, uma pandemia inesperada, em que as empresas foram obrigadas a fechar suas portas, funcionando somente com o considerado essencial, muitas destas empresas não resistiram e encerraram suas atividades. No entanto, pretende retomar seus planos de expansão assim, que puder, pois entende que é um mercado bom e vantajoso.

A gente estava já com esse planejamento. Aí veio a pandemia e deu uma travada geral né?! [...] E expandir pra outros países, mas sempre na Europa. (E3)

Desta forma, dá-se a entender que o Mercosul até então ainda não se tornou um atrativo como o esperado, facilitando a presença das empresas principalmente nos países membro do bloco. Mesmo com o crescente número de acordos comerciais, conforme Rocha, Santos e Ibañez (2020), o Mercosul parece carecer ainda de bons acordos entre seus signatários, ao menos nos setores das empresas aqui estudadas.

Com relação à competição com empresas estrangeiras, fomentada pela abertura do mercado, os entrevistados acreditam que pode ter havido um aumento de multinacionais no mercado local, no entanto, não em todos os setores. Meirelles (2011) destaca que o ambiente se altera a cada entrada de uma empresa ou qualquer interferência, o que não parece ser o caso, haja vista que os entrevistados destacaram não ter percebido a entrada de novos participantes em seus respectivos mercados, preservando assim, uma estrutura de competição.

Olha, no ponto de vista desse ramo de cerâmica não, não deixou. Até porque é um setor muito específico, eu entendo que pelo que vejo do mercado como um todo, outras commodities, etc., aí eu acredito que pode ter tido uma influência um pouco mais expressiva. Em outros setores pode fazer uma grande diferença, mas aqui na nossa, nesse setor de cerâmica em si, a participação de empresas estrangeiras devido ao Mercosul também é inexpressivo. (E2)

Foi né?! Porque existe os acordos no Mercosul referente à importação né?! Exportação que eles, estão eles, são eles dão incentivo né? O governo né? Isso aí com certeza ajudou bastante, né? Ou seja, o mercado fica mais competitivo, principalmente para o consumidor, né?! Fica melhor, mais opções também. [...] Aqui no meu ramo não. Não percebo não. Muito não. Aliás, eu nem, eu não percebo não. (E3)

Tem empresa da Inglaterra que está no Brasil e produz, vende pro mercado e vende pra ele mesmo. Tem empresas da Alemanha que tá no Brasil que produz e vende para ele mesmo e vende para pessoas que compra da gente. Existe isso, o mercado ele é livre, então o que é, o que a gente mostra é que esse pessoal tem muitas estruturas diferentes, às vezes, tá?! (E1)

O Entrevistado 1 entende que apesar da presença de outras empresas no mercado interno, a concorrência não é sempre tão direta com a empresa, pois existe personalização em seus produtos, o que também a diferencia de outras empresas que, além de produzir e vender para empresas, vendem também para o consumidor final. É possível perceber que o Entrevistado 1 busca manter uma vantagem competitiva, buscando sempre um diferencial em relação aos concorrentes. Oliveira *et al.* (2015) seguindo os princípios de Porter (1998), aponta que caso a organização se mantenha com uma vantagem competitiva sustentada no mercado, é possível que ela se mantenha no mercado mesmo se houver leves alterações no ambiente.

Então a empresa é mundial, de repente que, ele atende uma demanda de especificações bem próprias, por exemplo, eu tenho aqui alguns sucos, a gente aqui tem cerca de 80 formulações de sucos. Cada cliente, às vezes, tem uma formulação, mas às vezes as empresas fazem muito produto standart para atender uma demanda mais geral, né? A gente não faz um produto standart, faz o produto que o cliente quer. Isso acontece. Eu não vejo problema tá? Com a gente não tem atrapalhado não, até porque esse pessoal também que produz aqui e que tem empresa lá fora e vice-versa, também me compra, tem esse detalhe entendeu? Eles são clientes nossos. Ontem mesmo eu embarquei duas carretas fechadas pra esse cliente nosso que é grande, ele é inglês e ele tem quatro fábricas no Brasil. E ele processa e vende, vende o produto final em Tetra Pak, em vidro, em lata, em PET e também vende normal pra alguém. (E1)

No entanto, entende que a concorrência no mercado é algo natural, proporcionado pelo ambiente, pois cada empresa busca seu espaço no mercado. Assim, após um desequilíbrio causado pela entrada de um novo concorrente no mercado, após as dificuldades iniciais, o equilíbrio será reestabelecido com as empresas que se adaptaram à nova realidade. Apesar disto, acredita que o “leilão” não é saudável, então evita-se em alguns casos, para que o leilão não leve as empresas a um prejuízo, uma vez que a cada vez que reduz o preço para competir com seu concorrente, este reduz a sua margem de lucro, podendo chegar ao prejuízo em alguns casos.

Olha, na verdade, todo mundo compete, né?! As grandes empresas exportadoras de suco entre si, elas têm algumas vezes uma competição. A gente buscou o nosso mercado, buscou nosso cliente, buscou o nosso perfil de qualidade de cliente e resolveu atender. Mas a gente tem levado, não temos brigado de frente, até quando a gente sente que é uma competição a gente recolhe-se um pouco, porque às vezes a competição, ela não é tão sadia no mundo de negócios, principalmente o cara vai brigando num leilão, não, a gente é muito pé chão, né?! A gente vai levando e é aquele negócio, o princípio bom do negócio é bom pra dois, né?! Quando o negócio é bom pro nosso cliente, é bom pra gente, a gente segue. Mas se for só bom pra gente e o cliente não quer, aí para. Se é bom só pro cliente e aí não é pra gente, para. Então o princípio é o da razoabilidade de ter negócio para duas empresas que lutam no mercado ou indústria como a nossa de produção e o mercado consumidor de fabricação. (E1)

Já o Entrevistado 2 destaca a concorrência com empresas na internet, pois, com o avanço tecnológico, existe uma grande facilidade de efetuar a compra em outros países por meio de sites como Mercado Livre, Ali Express, dentre outros, e receber a mercadoria em casa. Apesar disto, os entrevistados não acreditam que o Mercosul tenha causado a falência de empresas de menor porte.

Rapaz, eu acredito que não. (E3)

Eu acredito que não, acabou não contribuindo para a falência de empresas de pequeno porte. Como te falei, alguns setores podem ter sofrido danos específicos, mas assim, o movimento de falências de empresas, eu particularmente não notei, nem nada nesse sentido. (E2)

Acho que não. Eu não tenho registro, tá?! Não tenho conhecimento de que essa abertura dificultou a vida de alguma empresa, pelo contrário, eu acho que pequenas empresas até se tornar assim, mais competitiva diante desse fluxo de mercado Mercosul. Você imagina uma empresa pequena, o Brasil mesmo criou várias modalidades de pequenas empresas né? Pequenas empresas individuais... Porque até eu tenho aqui, muita empresa brasileira que é familiar né?!

Então o Brasil ele teve e tem essa característica dentro das regiões. Você chega em São Paulo, no Rio Grande do Sul, tem muita estrutura familiar, muita estrutura familiar. E aí cada um foi adequando às suas necessidades, sua realidade e isso tornou, por exemplo, eu conheço empresa familiar com 30, 40 anos de vida e ela atende ao mercado institucional, por exemplo, no mercado de refresqueira, no mercado de hotel, que este ano e o ano passado esse pessoal sofreu muito. Então não acredito que tem influenciado em perda de negócio, mas pode ter ajudado. (E1)

Diante do exposto, percebe-se que apesar de uma maior abertura no mercado, o Mercosul não tem grande influência na falência de pequenas e médias empresas, mesmo com o aumento da concorrência, seja presencial ou *online*. No entanto, o mercado digital pode mudar o ambiente, uma vez que é difícil competir com grandes empresas digitais, já que estas têm custos menores em relação às empresas físicas. No entanto, conforme Piscitello e Sgobbi (2004), a internet também se torna um meio das empresas de menor porte se inserir no

mercado internacional, seguindo a linha de raciocínio de Linan, Paul e Fayolle (2020) de que a distância entre as pequenas e grandes empresas podem ser reduzidas a partir da facilidade que a internet proporciona.

Ademais, na subseção seguinte, serão expostas as estratégias utilizadas pelas empresas para a internacionalização da marca.

4.3 ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS PARA INTERNACIONALIZAR

Para que uma empresa consiga atingir a internacionalização da marca é preciso planejar e definir bem as estratégias a serem executadas, pois qualquer falha no processo pode acabar com as pretensões de expandir seus negócios. Enquanto algumas empresas optam por iniciar no mercado nacional e após a consolidação alçar voos mais altos, outras decidem iniciar com a ideia de já se inserir no mercado internacional. Este é o caso do Entrevistado 1, que explana que a empresa já nasceu tendo o mercado externo como público-alvo.

Olha na verdade da empresa tem, a empresa é jovem, ela foi fundada em 2000, né?! Estamos há 21 anos no mercado, o objetivo inicial foi justamente começarmos com exportação. Então, buscando o mercado havia uma necessidade de mercado na demanda de suco de laranja, principalmente o subproduto da laranja. A gente buscou isso e aí sabendo dessa “necessidade”, mas dessa, se querendo o mercado, nós se especializamos na exportação, buscamos o produto que o mercado estava requerendo, que são sucos concentrados congelados, principalmente laranja, maracujá, abacaxi, acerola, manga, o subproduto da laranja, os óleos essenciais, os aromas.

Na verdade, já começamos com exportação, o mercado Brasil foi o mais na frente, isso aí. Então a gente estruturou tudo, o processo de exportação, fiscal... (E1)

Dessa forma, foi preciso estudar as necessidades de mercado, entender as exigências feitas por cada país e adequar o produto para atender o público-alvo, uma vez que cada país exige suas certificações de qualidade específica, além da questão cultural de cada povo. Além disso, o Mercosul dispõe de mecanismos para proteger o consumidor, onde além das leis estabelecidas em cada país, o Mercosul estabeleceu normativa para que houvesse uma padronização e fornecesse uma segurança para o consumidor, conforme informado por Amaral Jr. e Vieira (2016).

Adequamos o produto a essa exigência do mercado externo que cada continente finda, tendo uma característica, embora o padrão mundial ele é bem próximo, mas os países têm algumas especificações próprias, produtos que atendem à Comunidade Europeia tende a seguir uma demanda de especificação, comunidade Americana outra, a Oriental a outra, ocidente, Oriente Médio outra. Então são países que têm às vezes própria legislação, por exemplo, se você vai atender o

mercado muçulmano, você tem que ter a certificação Halal, então o Halal me qualifica para o mercado mulçumano. Se for atender o mercado israelense/judaico, tem que ter o Kosher.

Se eu atendo o mercado geral de especificação ele tem o FSSC 22000. Se eu vou para os Estados Unidos, eu vou pro FDA. Se eu vou para Europa eu vou pro SGF. Então esses certificados que atesta a qualidade, integra a qualidade das especificações do país nos itens de físico-químicos, sensoriais, metais pesados, pesticidas, você tem que estar adequado, tá?! (E1)

Já o Entrevistado 2 explica que a internacionalização começou apenas em 2016/2017, após a aquisição da mesma por um grupo, seguindo as diretrizes deste grupo, que busca no mercado externo uma importante fonte de receita. Até então, a empresa atuava apenas no mercado interno, buscando uma consolidação da marca.

Bem após a aquisição. Ali na Empresa 2, quando ela entrou pro grupo, que hoje ela faz parte. Depois de alguns anos de consolidação do mercado nacional, iniciou o processo de internacionalização até para acompanhar a estratégia das outras fábricas do grupo, então a política de exportação é bem presente.

A internacionalização aqui da empresa ela é um processo de tomada de decisão dos acionistas. Eles querem e acham seguro e rentável ter uma parcela do seu faturamento das suas vendas na exportação. Então iniciou e se mantém até hoje uma internacionalização através de vendas. A gente a princípio, não tem plantas ou matrizes em outros países. (E2)

Neste caso, percebe-se que o foco inicial não era o mercado internacional, trata-se de uma estratégia de diversificação de carteira por parte dos acionistas do grupo, sentindo-se mais seguros com um percentual do seu faturamento em moeda estrangeira, pois a oscilação cambial pode render boas perspectivas de ampliação de receita, principalmente em casos de desvalorização da moeda nacional. Com parte do produto no mercado externo, a empresa se protege de crises locais, além de expandir consideravelmente seus negócios, como defende Al-Hyari, Al-Weshah e Alnsour (2012), a exportação dos produtos se torna a melhor forma de internacionalizar sua marca, uma vez que a pequena empresa não tem o custo de manter uma filial em todos os locais em que se pode fazer negócios.

O caso do Entrevistado 3 é um tanto curioso, pois este não planejava e não tinha intenção de trabalhar com o mercado externo. No entanto, um convite de uma grande empresa o fez mudar de ideia e ele passou a atuar em conjunto com essa empresa, fornecendo seu produto com a marca da empresa em grandes vitrines.

Não foi nada, vamos dizer assim, planejado não por mim não. Foi a empresa lá que a qual eu informei [...] então não foi nada planejado por mim não né? Foi que eu fui procurado dentro de uma pré-selecionada pra fazer um mostruário e desse mostruário que a gente fez, eles gostaram e fizeram uma proposta, eles colocaram um funcionário deles da empresa dele lá pra vim aqui no Brasil pré-selecionar

algumas empresas do segmento e das que ele gostou mais ele fez uma proposta pra gente [...] aí eu passei a vender pra ele. (E3)

Este é um tipo de caso que Prashantham e Birkinshaw (2008) denominam de “dançar com os gorilas”, pois a empresa passa a cooperar com grandes empresas para sobreviver e se manter no mercado, assim como o Entrevistado 1, que fornece insumos para a produção final de grandes empresas. Desta forma, evita-se o desgaste da concorrência nas prateleiras, além de conseguir vendas em grande escala, já que o comprador, ou seja, a empresa parceira, necessita de um grande volume para que possa inserir o produto no mercado.

O Entrevistado 1 entende que essa decisão de se tornar um parceiro e não um concorrente acabou beneficiando a imagem da empresa, conseqüentemente, aumentando o faturamento, pois seria mais difícil caso optasse por vender para o consumidor final, tendo, assim, um impacto positivo no mercado.

Então nós decidimos não fabricar suco pro nosso mercado consumidor, a gente fabrica suco para nossas indústrias produtoras. Essa foi uma vantagem e tá sendo até então, e não temos nenhuma pretensão de lançar marca própria no mercado. Por exemplo, hoje eu atendo a Coca-Cola, atendo a Del Valle, daí por diante. Atendo a Imperial aqui em Sergipe, ela faz o suco dela e bota no mercado. Então nós temos empresas em Sergipe, nós temos empresa em todo Nordeste, em todas as regiões, em todos os estados e a gente não tem o produto na prateleira [...] e aí a gente não tem a nossa marca na prateleira, você não vai ver isso no supermercado, nem na mercearia, nem nas lojas o nosso produto, você vai ver o nosso produto envazado com a marca do nosso cliente. Isso também lá fora ajuda muito, porque existem muitas empresas lá fora que ela tem unidade no Brasil, a Bem-te-vi, tem a Maguary, a Coca-Cola tá aqui, tem a Döhler e tá aqui e são todos os nossos clientes, né? Então imagina o cara diz "porra os caras tão fazendo, me vendendo o produto e ao mesmo tempo ele vende a prateleira dele". De certa forma isso foi um ponto para gente e na nossa análise financeira, na nossa análise de mercado, não houve perdas pra gente, houve até um incremento nas vendas do volume de concentrados. (E1)

Assim, entende-se que a decisão da diretoria, baseada em uma análise de mercado, pode ser uma decisão acertada, pois os clientes o veem como um parceiro nessa relação comercial, diferentemente se caso a empresa optasse por também expor seus produtos no mercado de consumidor final, se tornando não mais um parceiro, mas também um concorrente que precisaria lutar pela sobrevivência com grandes *players* do mercado.

Com relação à cooperação, os participantes não demonstraram muito entusiasmo, pois entendem que as experiências não são das melhores, uma vez que deixou muito a desejar nas tentativas que ocorreram, seja com outras empresas ou com instituições como universidades e afins. O Entrevistado 3 deixa claro que até foi procurado por universidades, mas o resultado não foi satisfatório, já que a consultoria prestada pelas universidades não

redeu frutos esperados, se tornando apenas uma maneira de se mostrar presente, mesmo sem eficiência, segundo a visão do entrevistado:

Já tiveram aqui, mas nada que interferisse no resultado não [...] eles dão uma consultoria, mas, assim, nada que vamos dizer, assim, de muito relevante não. (E3)

O Entrevistado 2 até acredita haver algum tipo de cooperação, apesar de ver a relação de cooperação mais com universidades e afins com relação a estágios, uma parceria em que a empresa acaba não tendo o retorno esperado, já que o estagiário mais aprende do que contribui com a empresa, sendo uma parceria de pesquisa e de desenvolvimento bem-vinda, mas entende que o setor em que atua pode dificultar mais parcerias, no entanto, o setor de cerâmica pode ser um campo de pesquisa interessante para projetos em algumas áreas acadêmicas:

Olha, sei que tem, pela minha, mais uma presença acadêmica, seja minha pós-graduação, na minha graduação, existe dentro da empresa que faço parte hoje, pouco, entre instituições eu vou entender como instituições aqui é... Universidades, pesquisas, etc., ainda é pouco, mas acredito que também isso se deve a uma característica mais do setor do que a falta de acesso em si. (E2)

Já o Entrevistado 1 mantém uma cooperação com a Receita Federal com o intuito de facilitar a exportação dos seus produtos, pois, sem isso, haveria uma maior burocracia, o que resultaria em custos, uma vez que precisaria levar a carga para o porto de Salvador para, então, carregar o container. Hoje, ele carrega o container na empresa. Apesar disto, explica que para fazer toda a operação no porto do estado, precisaria da união das empresas. A cooperação com órgãos fiscalizadores pode ser uma estratégia que beneficie a empresa, pois devido ao bom histórico perante o órgão, pode ter uma maior agilidade nos processos, como é o caso do entrevistado, diferentemente do que aconteceria se este mantivesse um histórico negativo, carecendo de uma fiscalização bastante rigorosa em todas as operações.

Eu tenho um convênio com a Receita, então eu faço toda operação aqui. Isso há 21 anos atrás eu não tinha, era pra levar pra Salvador. Então para trazer navio para Sergipe, também é outra dificuldade, teria que juntar mais empresas, fazer uma junção de produtos que viabilize frete, que é outra dificuldade, como é que vai se juntar interesse de A, B ou C, situação financeira de A, B ou C, volume de produto A, B ou C, produtos diferenciados. (E1)

O entrevistado já participou, inclusive, de cooperação com outras empresas, no entanto, por um breve período, pois foi um acordo pontual, em que visava o fornecimento de

matéria-prima para a merenda escolar nos estados de Sergipe e Bahia, além de um projeto social de levar conhecimento aos agricultores como era o processo de criação de suco. Rocha e Olave (2019) destacam que a cooperação pode resultar em um desenvolvimento socioeconômico na localidade, que foi o que buscou o entrevistado, visando não somente a parte comercial, mas tentando levar a compreensão do processo para os pequenos produtores de laranja da localidade, agregando conhecimento.

Não, não. Aqui no passado já teve, no caso específico da gente, teve um trabalho com algumas associações que Sergipe tem e a Bahia, associações de produtores, e a gente fez uma parceria com eles e desenvolveu um produto para atender uma demanda da merenda escolar. Mas um trabalho muito simples, muito próprio e muito curto e essas são demandas, às vezes que acontece em momentos políticos né e finda você fazendo um negócio certinho, tão bom que era levar para o produtor suco de laranja, que muitas vezes ele não tem o suco. É aquela história, o cara pesca, mas não come o peixe, então nós encontramos em várias comunidades, associações que muitas das vezes que o filho do citricultor não tomava seu lugar. Então a primeira coisa que nós fizemos foi trazer eles, filho do produtor, conhecer como era produzido o suco dele aqui. Depois levamos o suco para ele, depois começamos a mostrar e ele como é da região, é um grande conhecedor ativo, mas é uma série de fatores. Hoje você tem uma situação financeira no Brasil, situação social, tem a situação de cada região, né? Que tem dificuldade esses trabalhos, mas certa forma, a gente tem feito. Agora mesmo eu tô envolvido no projeto com a Ambev, eu posso até abrir, é junto à Ambev, que é a gente lançar um produto da Ambev com um suco oriundo de economia familiar que nós vamos participar desse projeto juntos. A gente tá sempre aberto, uma empresa não pode tá sozinha, depende do nosso cliente e até do nosso fornecedor, né?! (E1)

Diante do exposto pelos entrevistados, é possível perceber que a cooperação é incipiente e, em outros casos, inexpressiva, pois, apesar da tentativa, ainda não conseguiram desenvolver trabalhos em conjunto, seja com instituições educacionais, associações e entidades políticas. Percebe-se, então, que na visão dos entrevistados, o Mercosul ainda não atingiu um de seus objetivos, que é a cooperação entre empresas e nações.

Por conseguinte, na próxima subseção, serão discutidos os pontos de expansão das empresas.

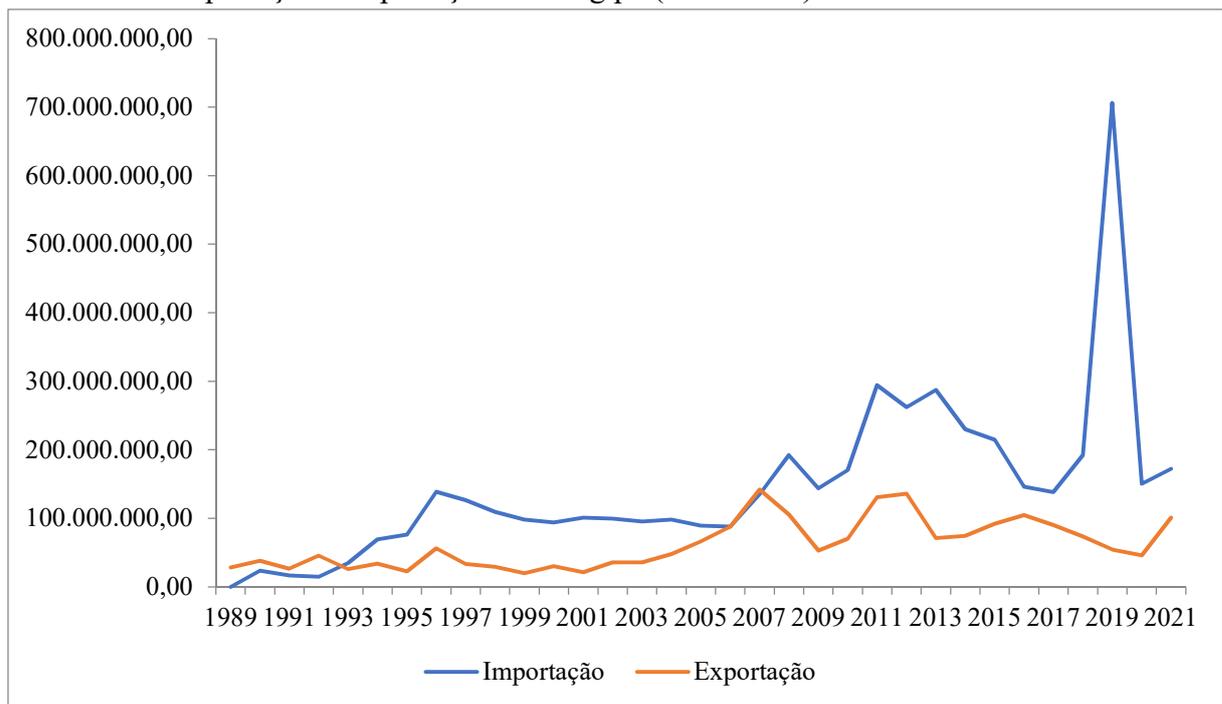
4.4 EXPANSÃO DAS EMPRESAS COM A INTERNACIONALIZAÇÃO

Acredita-se que o sonho da grande maioria das empresas é tornar-se uma gigante no seu ramo, principalmente quando sua marca é reconhecida internacionalmente. O caminho para a pequena empresa pode ser um pouco mais difícil que para a grande empresa, pois pode não dispor de capital suficiente para investir em contratação de profissionais qualificados, despesas com reconhecimento do mercado-alvo e até mesmo não possuir produto suficiente para compensar o envio até o destino.

A abertura da economia brasileira na década de 1990 pode ter impulsionado a expansão não só das grandes empresas, mas também das pequenas. No Gráfico 1 é possível perceber um leve aumento, tanto nas exportações quanto nas importações durante o período de abertura. No entanto, isto parece se acentuar após a consumação da criação do Mercosul e a instalação do Plano Real, que mudou as perspectivas econômicas da época (BRESSER-PEREIRA; HOLLAND, 2009).

Apesar disto, o mercado sergipano aparentemente adota um comportamento mais importador que exportador após a criação do Mercosul, uma vez que o Brasil tenha facilitado a entrada de produtos estrangeiros. Mas, apesar da superioridade em importação, adota-se um comportamento parecido, com exceção aos anos de 2017/18 e 19, período em que se construía uma usina termelétrica no estado, justificando assim o pico de importação.

Gráfico 1 – Exportação e importação em Sergipe (1989-2021)



Fonte: Comex Stat (2022).

As empresas utilizadas neste estudo adotam um caminho diferente, visto que elas não trabalham com importação, somente exportação. Mas, para isso, é importante não só adequar sua produção, mas também levar em consideração custos logísticos, pois este é um fator importante que pode encarecer demais o produto e se tornar inviável para o importador. A empresa precisa ter margem para incluir o custo de transporte no preço do produto ou conseguir condições de fretes que favoreçam o envio do produto. O Entrevistado 1 explica

que, por ter muitos clientes espalhados mundo a fora, acaba recorrendo a câmaras locadas para facilitar o escoamento do seu produto, assim, atendendo o cliente de forma mais rápida, o que pode ser uma vantagem, além de reduzir seu custo com transporte, pois o produto é levado para a câmara em grande quantidade, fazendo a distribuição em um momento posterior.

Você ter uma ideia hoje, eu tenho câmara locada, eu terceirizo câmara na Holanda. Então eu tenho um produto na Holanda para atender o mercado mundial. Então vamos ter produto em São Paulo, vamos ter produto em Recife, então nós terceirizamos CDs para podermos chegar mais próximo ao cliente mercado, né?! (E1)

Dessa forma, o produto fica mais próximo do cliente, facilitando o atendimento, pois caso o produto estivesse na sede da empresa, poderia ocorrer demora na entrega, o que pode acabar desagradando o cliente. Além disso, como o produto tem prazo de validade, ficar em uma câmara adequada para o armazenamento também facilita, já que você pode enviar o produto com uma certa antecedência para evitar problemas, como explica o Entrevistado 1.

Tivemos uma dificuldade e até hoje essa dificuldade é muito forte no estado de Sergipe, é uma falta de um porto que possa demandar as exportações direto do estado, então todo o meu produto hoje é exportado através do porto Salvador e pelo Porto Suape, Recife. Pra você ter uma ideia, agora com a dificuldade de container, eu tô exportando por Santos. Quer dizer, isso tem um custo muito alto pra gente, é um custo financeiro, é o custo de time, é o custo de administração, é o custo de tudo. Então o nosso estado não tem um porto que atenda a nossa demanda. O porto de Sergipe é praticamente um porto pequeno, é um píer e atende mais só a Vale. Se eu botasse pelo porto de Aracaju, eu teria reduzido em 30%, 40% do preço do frete terrestre da mercadoria, é muita coisa no final de uma safra, na safra você passa de 8 milhões. Pra você ter uma ideia, todos os fretes modal foram aumentados em 20%. Um container para Europa foi aumentado aí em 30% em dólar, tem portos dos Estados Unidos que triplicou o preço do container, a China quintuplicou o preço do container. E aí? Um container que era por exemplo, 3 mil dólares passou para 15 mil dólares, um dólar de 5,60, a gente exporta ganha, mas você paga custo de despesas. (E1)

Devido ao porto de Sergipe ser pequeno, acaba dificultando a rota de navios na região, pois dificilmente um navio se desloca até o porto do estado para embarcar pouca mercadoria, pois não é atrativo para empresas de frete hidroviário. Além disso, o custo com atracagem e rebocadores faz com que a operação fique com um custo elevado, inviabilizando a operação, principalmente, para empresas de menor porte, pois precisaria de um volume elevado, o que nem sempre é possível, necessitando da participação de mais empresas para que tornasse viável a operação no porto de Sergipe. Assim, os entrevistados entendem que,

caso houvesse um porto que facilitasse o escoamento dentro do próprio estado, facilitaria as exportações, conseqüentemente, conseguiria atender de forma mais ágil e em maior volume. Zelicovich (2019) destaca a importância do investimento em infraestruturas, já que é possível conseguir melhores acordos.

Mas seria uma vantagem claro que eu exportasse por Sergipe ok?! Quem produz botar aqui em Sergipe, não mandar pra Salvador, Recife ou Santos como eu tô fazendo agora. Agora mesmo eu tô com dificuldade de navio em Salvador e tô mandando alguma coisa pra Santos. (E1)

Sim. Temos bastante dificuldade não só a distância da fábrica para o porto necessariamente. Mas é uma rota de navios restrita com pouco espaço, bem mais cara, então assim, embora a gente esteja vendendo o mesmo produto que a gente vende, por exemplo, em São Paulo, Santa Catarina com o preço bem parecidos, com algumas exceções, bem parecidos no geral. A gente tem dificuldade de entrar no mercado justamente pelo custo logístico e o importador ele tem poucas opções de frete ou quase não tem opção de frete competitivo saindo de Salvador, pior ainda Suape. (E2)

Dessa forma, percebe-se que o custo logístico dificulta não só a exportação, mas também vendas para outros estados do país, uma vez que o preço deixa de ser competitivo em algumas ocasiões. Já o Entrevistado 3, por não ter um volume grande de vendas para fora, envia seu produto por via aérea, o que no caso dele, facilita a logística.

Mesmo com toda adversidade logística, as empresas buscam sempre entrar em novos mercados, expandindo seu alcance, pois em alguns casos, mesmo com a dificuldade encontrada durante o processo, vale a pena. Diferentemente do Entrevistado 3, que exporta somente para uma empresa de um único país, os demais exportam para vários países, diversificando suas cartelas de clientes, uma estratégia interessante, uma vez que, em casos de crise na empresa ou no país, se torna possível sobreviver por não haver dependência de um único caminho. Assim, entende-se que estas empresas têm uma boa representatividade no mercado, apesar de ainda ser incipiente no Mercosul.

No mercado ela representa, tem uma representatividade muito forte, porque as principais companhias de mercado interno trabalham conosco. Então, nós estamos aqui com 32 países, mas eu tenho mais de 840 clientes no Brasil.

Então nós temos clientes do pequeno ao grande no Brasil, inclusive muitas empresas de Sergipe, então todos os estados brasileiros nos compra. De Sergipe a Manaus, até o Rio Grande do Sul, todos eles compram né? Então nós temos alguma coisa no Suriname também que compra um pouquinho através de cabotagem lá de cima. Então a gente tem uma participação bem global.

Europa hoje é o principal maior consumidor, principalmente Alemanha, Holanda, Bélgica, Espanha, França, Inglaterra, Escócia, Rússia, Europa, Turquia, então, nós temos hoje em torno de 32 países, né? Então praticamente eu tô em todos continentes, tenho África do Sul, temos Israel, Emirados Árabes, tenho China, Nova Zelândia, Austrália. Na América do Norte tenho principalmente Estados Unidos e

México e Canadá, principalmente são os três países, mas o forte mesmo é o Estados Unidos, seguido do Canadá e depois do México. Tenho América caribenha também, alguma coisa no Caribe, Panamá, aquela região possuo algumas coisas e, na América do Sul especificamente Argentina, Chile e... (E1)

É possível perceber que a Empresa 1 está presente em diversos países de diferentes continentes, pois, demonstra forte presença na Europa e na América do Norte, já na América do Sul, além de Brasil, a empresa atua também na Argentina, Chile e Uruguai. Anteriormente, atuava também na Venezuela, no entanto, problemas políticos e democráticos levaram a empresa a optar por não atuar mais no mercado.

Claro que às vezes até o cara diz “como é que o cara consegue atender no mercado japonês, como a gente atende e não atende o mercado ali vizinho dele?!” Às vezes é uma questão de momento de negócio, mas a gente foi ampliando, começamos, como diz a história, num bloco consumidor que é a Europa e aí foi ampliando e chegamos ao Mercosul e hoje nós valorizamos muito essa situação no Mercosul. (E1)

Como a empresa adota uma estratégia voltada para a exportação, cerca de 75% da produção são destinadas para esse fim, no entanto, apenas cerca de 5% são exportadas para o Mercosul, o que pode significar uma falta de atratividade do Mercosul neste setor. A Empresa 3, apesar de ter uma negociação exclusiva, explica que aumentou em cerca de 40% o seu faturamento, quando passou a exportar, ocasionando também uma expansão da sua produção para que pudesse atender às demandas dessa nova parceria e ao mercado interno. Já a Empresa 2, de forma isolada, também atua muito pouco no mercado sul-americano, tendo uma maior representatividade, levando-se em consideração às outras marcas do grupo ao qual pertence.

A gente exporta pro Chile, Bolívia, principalmente ali da Empresa 2, exporta principalmente para esses países, na Colômbia... Que eu me lembre do Mercosul são poucos, quase não tem negociação, mas as outras fábricas da do grupo... O grupo, daí a gente vai tá falando aí de uns 50 países aí, todos da América do Sul, a maior parte do Caribe, América Central, Estados Unidos, alguns países da África, da Europa também... Então o grupo como um todo a gente tem uma participação bem expressiva. (E2)

Seguindo o raciocínio de Al-Hyari, Al-Weshah e Alnsour (2012), as empresas, de fato, optaram por internacionalizar seus produtos mediante a exportação, já que é possível evitar gastos com a abertura de filiais. Percebe-se que apesar de exportar para uma grande variedade de países, as empresas não atuam com grande frequência no mercado vizinho, mesmo com o Mercosul em vigência, uma vez que este não tem atrativos e nem bons acordos para os seguimentos destas empresas, para facilitar o comércio com os Estados Partes. Apesar

disto, percebe-se o esforço do Mercosul em tentar estimular a redução e padronização de tarifas para negociações dentro do próprio bloco, conforme normativas MERCOSUL/CMC/DEC. N° 08/22 e MERCOSUL/CMC/DEC. N° 29/19.

Sabe-se que uma das dificuldades para iniciar um contato com empresas estrangeiras é a língua. Apesar de hoje já existirem tecnologias que realizam a tradução em simultâneo, este ainda é um problema que também pode dificultar o acordo, cabendo às empresas capacitarem seus profissionais que lidam com o mercado externo, buscando a fluência em outros idiomas ou até mesmo exigindo a fluência já no ato da contratação. O Entrevistado 3 explica que busca estimular os colaboradores, capacitando-os, pois entende que é necessário alguém fluente para realizar as negociações, no entanto, apenas o setor que trabalha com exportações. Os Entrevistados 1 e 2 também seguem por esta linha de que o estímulo maior se concentra no setor responsável pelas exportações.

Sim, com certeza. Estimula, e, mas muito também é da empresa fomentar isso, né?! Os colaboradores também, os colaboradores por si só ele é estimulado pelo convívio, pela necessidade de atuação dele, mas a empresa também precisa estimular essa capacitação.

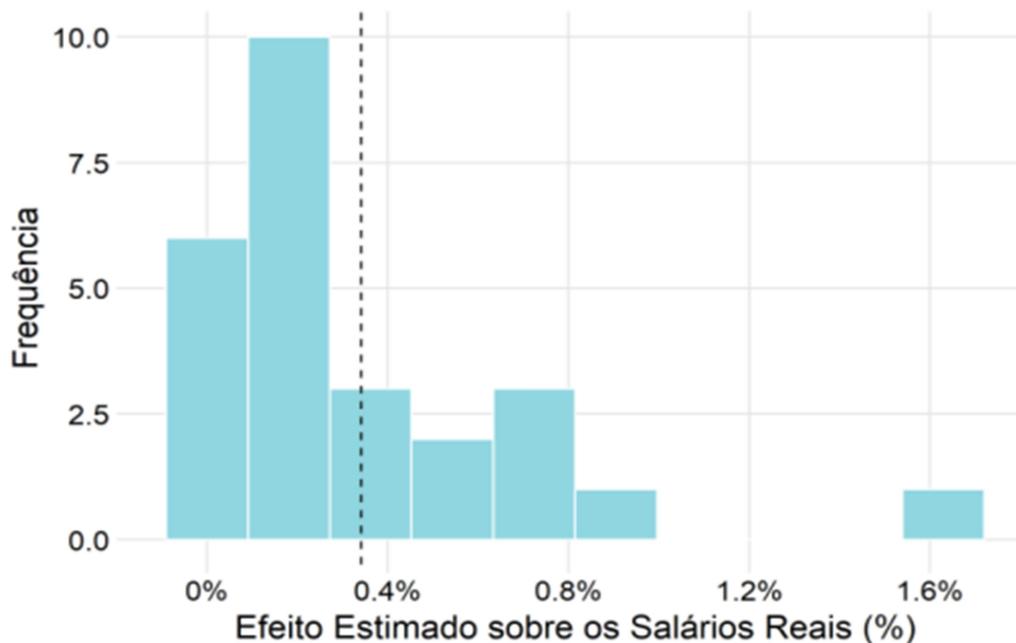
É muito mais a equipe que trabalha com comércio exterior. Os demais departamentos têm pouco estímulo. (E2)

Não, não. Não é necessário. Nós temos aqui é 346 funcionários, com inglês eu só tenho de 6 a 8 só. Tenho o pessoal da fábrica que fala inglês, gerente de produção fala inglês. Tenho no controle de qualidade inglês, tem no SGA inglês, tem no comercial inglês e na administração tem mais um ou dois no máximo, mas não é necessário. Imagine que você vai trabalhar na contabilidade e de repente, sabe falar inglês, tudo bem, mas não é necessário que a contabilidade ele gere aqui. A gente brinca, quando tem alguém aqui a gente chama “olhe, essa pessoa fala” e finda batendo um papo “informal” no inglês, é até bom que o pessoal desenferuja. Não tem a exigência para outro setor. Claro, imagina você for contratar uma pessoa pro departamento de exportação a condição mínima é inglês fluente. No mínimo inglês fluente e hoje, inglês fluente e espanhol.

A gente aqui na verdade no nosso departamento de exportação, tem inglês e espanhol fluente. O inglês de uma maneira geral, atende a necessidade mundial, mas por exemplo, você imagina você vai sentar com alguém da Mercosul falando inglês. Eu acho que dá, mas argentino principalmente, ele não quer conversar, ele quer falar em espanhol. Quando você chega a ir na França, vai falar inglês, o francês quer falar em francês, por exemplo, né? Mas aí você vai pra uma feira, finda falando inglês, mas a gente sente às vezes que, por exemplo, o francês vem pra cá ele quer falar em francês, até a gente brinca com ele “não, francês é na hora do almoço e do jantar”, aí aqui na empresa ele fala inglês, mas isso funciona bem tá?! Não deixa ser problema. [...] Mas é primordial ter um pelo menos, uma ou duas línguas instaladas dentro da estrutura sua, pelo menos em inglês e espanhol deixa você numa situação mais fácil de lidar. Documentações, pra você ter uma ideia, documentação de todos os embarques é tudo em inglês, né? Você vai para um gráfico, você vai pra um invoice, vai para a nota fiscal de exportação, você vai para a instrução, vai pra um BL, você vai passar um chip, é tudo em inglês, tá?! (E1)

Esse estímulo aos colaboradores para se capacitar influencia também em questões salariais, pois como a empresa passa a faturar mais, pode pagar maiores salários, servindo como um estímulo natural não só para os envolvidos no comércio internacional, como também para os demais colaboradores. A Secex (2021) aponta dados em que a realização de acordos impacta positivamente nos salários reais dos signatários dos acordos, conforme Figura 7.

Figura 7 – Distribuição dos impactos estimados de acordos comerciais sobre o nível



Fonte: Secex (2021, p.26).

Mesmo com profissionais qualificados, em algumas ocasiões, é necessária a presença de um intermediário, alguém com *expertise* no comércio local que facilite as negociações. No mundo dos negócios existem empresas especializadas em negociações internacionais, realizando compra e venda, além de intermediar as negociações em troca de um percentual. Assim, em determinadas situações, é necessário recorrer a este tipo de ajuda, em especial se não conhece tão bem o mercado. O Entrevistado 3, que contém uma situação específica, não utiliza intermediários por ter contato diretamente com a empresa a qual negocia, no entanto, como está buscando expandir seus negócios, recorreu a empresas especializadas para ajudar na busca de novos parceiros.

São agentes comerciais, empresas comerciais contratadas que fazem esse mercado e também facilita a comercialização porque nem sempre está com 26 horas, 27 horas por dia, 10 dias por semana, 500 dias por mês. Então, sempre tem parceiros

aí, nós temos cerca de 8 agentes comerciais que também nos ajuda muito nesse mercado.

Eu fiz uma expansão de negócio com CD, com câmara frigorífica, tudo bem. Mas essas empresas têm, por exemplo, ela tem um escritório de comércio internacional que vende suco, café, algodão, soja, milho e tudo. Então é um escritório amplo que tem uma fatia nossa. Então essa facilidade, vamos dizer assim, de você fracionar os custos, permite uma relação de comércio, uma relação comercial. Mas tem muito pessoal que tem contrato, entendeu? Confidencialidade de que as partes envolvidas. Mas, então, por exemplo, eu falei que tenho de 6 a 8 empresas de negócios, então imagine entrar, ela vende de fruta de Petrolina, tem uma empresa que trabalha com a gente, ela vende fruta de Petrolina para Ásia, mas vende suco pra gente também. (E1)

Dessa forma, também é possível, além de agilizar o processo, uma vez que estas empresas conhecem os atalhos das negociações, como a parte burocrática, sanitária, etc., mas também consegue economizar o tempo dos funcionários, além de custos com salários e outras coisas que seriam precisas para realizar todas as negociações, mesmo com a facilidade que a tecnologia permite.

Nesse mundo de negócio, existe empresa especializada em intermediar, tá?! Porque eles têm escritório. Imagina, vou ter um escritório em Nova York, imagina eu vou ter escritório em Roterdã, vou ter escritório em Londres, vou ter escritório em Madrid. Não, não precisa tá?! (E1)

Sim, a gente tem, na verdade, nossa venda ela é, majoritariamente, exercida por representantes, tanto no mercado nacional de representantes, ali regionais ou de cidades, enfim dependendo também, e internacionalmente também temos representantes em regiões do bloco.

A negociação vai ser trabalhada, aí o representante ele acaba sendo um braço da empresa e a política ela é exercida da empresa para o representante no contrato, mas existem sim vendas diretas. A gente lida diretamente com o cliente, mas a grande maioria aí são através de intermediários. (E2)

Assim, percebe-se que o Mercosul em si ainda não reduziu a necessidade de intermediários, no entanto, isso depende muito mais das empresas que do bloco, uma vez que, para as empresas, a presença de intermediários facilita, por não conseguir dar conta de todas as negociações. Com o avanço tecnológico, as reuniões antes realizadas presencialmente ou via telefone – o que significava um custo muito alto para as empresas, em especial para as pequenas empresas que não dispõem de grande capital – muitas destas passaram a ser realizadas via internet, com videochamadas, se intensificando durante o período da pandemia da Covid-19. Esta informação corrobora o pensamento de Oliveira *et al.* (2015), entendendo que o avanço tecnológico possibilita novas formas de se inteirar no ambiente, com o aumento da concorrência e a percepção de novos hábitos. Mesmo assim, mesmo com a redução de custo, as empresas entendem que ainda há a necessidade de terceirizar algumas negociações.

Já com relação aos meios de pagamento, os entrevistados acreditam não haver uma flexibilização ou uma condição especial por conta do Mercosul, mas entendem que por ser uma empresa exportadora, isso pode facilitar negociações, principalmente em bancos. No entanto, segundo a normativa MERCOSUL/CMC/DEC. N° 09/09, havia chegado a um acordo para que se aceitasse a moeda local como meio de pagamento. Todavia, precisaria ser acordado de forma bilateral qual seria a moeda da transação, indo em contradição ao informado pelos entrevistados. A forma de pagamento varia entre as empresas, uma solicita 50% do valor à vista e os outros 50% na entrega da mercadoria, enquanto os outros variam entre transferências e carta de crédito.

É à vista só. Não tem boleto, não tem nada em outra coisa não. Eles pagam cinquenta por cento quando eles fazem o pedido e cinquenta por cento ao término da minha produção. Eu emito a nota fiscal e eles depositam. (E3)

Dos clientes que a gente trabalha que são membros do Mercosul, não. Internamente para nós não existe uma flexibilização por conta do bloco em si. É transferência de pagamento ou carta de crédito em alguns casos. (E2)

O Entrevistado 1 parece demonstrar mais confiança em seus clientes, realizando a venda a prazo, cobrando o valor em cerca de 40 dias após o embarque. Mas, se precisar, recorre à carta de crédito em algum banco que tem bom relacionamento, uma operação em que reduz o percentual de lucro, no entanto, a antecipação pode ajudar no fluxo de caixa da empresa.

Olha, pagamentos assim, vendas no mercado de maneira geral sempre tem modalidade à vista ou a prazo. Lá fora as principais modalidades são prazos. Então você tem que saber a empresa que você tá trabalhando, se você quiser antecipar você pode ir pro banco fazer uma linha com uma carta de crédito, alguma coisa nesse sentido, mas as nossas empresas até, graças a Deus, não têm dado problema. Então, a gente tem uma média de 40, 45 dias de prazos que é o transtime do produto até o destino, que é a liberação de documentação e tudo, então pra gente isso não teve assim nada que levasse a atrapalhar o negócio. Claro, é uma alerta sempre, muitas empresas nesses dois anos de pandemia tiveram dificuldade financeira, tem empresa que fechou, tem empresa em recuperação judicial, tanto aqui como lá fora, tem muitas empresas que teve dificuldade. Então, tem que ter cuidado porque, por exemplo, o mercado externo, você tá mandando no mínimo é um container, um container é alguns milhares de dólares, é diferente se você vender alguns tambores aqui, então você vende cada container é uma bolada boa, né?! Se você bota no navio 10, 20 container, você tá botando na mão do cara 500 milhões de dólares rapidinho. Então depende da mercadoria, então tem que ter cuidado. Hoje na verdade com os nossos clientes, geralmente as mercadorias são vendidas e recebidas após a chegada no destino, de desembarço aduaneiro e mais uns dias, que gira em torno de 40 dias. (E1)

Udomkiy, Ensslin e Meinhold (2019) destacam a importância da confiança para os negócios, já que as empresas buscam realizar transações de maneira mais segura possível, reduzindo as margens de possíveis problemas, como é o caso do Entrevistado 1. Entretanto, é preciso manter uma certa cautela, pois, mesmo com grandes empresas, é preciso ter cuidado, já que pode passar por crises a qualquer momento. Então, no caso do Entrevistado 3, que realiza as negociações praticamente à vista, dificilmente irá correr grandes riscos, como o mesmo destaca.

Não, não, é 100% segura. Até porque só vai sair daqui com o pagamento, né?! (E3)

O Entrevistado 1 explica que, apesar de ter confiança em determinados clientes, os mercados não são 100% seguros, cabendo ao gestor da empresa desenvolver técnicas e ferramentas para minimizar os riscos. Para isso, ele entende que buscar o máximo de informações é essencial para o processo da negociação, muitas vezes recorrendo a visitas locais para tentar entender as condições do possível parceiro.

Seguranças você tem que buscar, tá?! Não existe aquele mercado com 100% de segurança. Eu não vejo isso como uma realização do mercado 100% seguro, “ah, o mercado é 100% seguro”. É uma busca, agora você cria condições, ferramentas, proteções de relações comerciais com o mercado, com o cliente, com empresas, assim para você tentar minimizar esse risco né?! Mas o risco sempre existe. Recentemente saiu até na mídia aí, você viu a maior empresa da China, a Evergrande, um calote bilionário no mundo, derrubou... Quer dizer, do nada, surge isso. Então cuidado a gente luta, busca, confia, ele também confia na gente que às vezes tá, mas eu digo a você, sempre “tamo comendo” na mão dele. Na verdade é o contrário, eu sempre tô “comendo” na mão dele, não na mão da gente. Mas isso é uma relação que desenvolve, e esse profissionalismo vai sendo aprimorado para minimizar os riscos, né?! Por exemplo, faz parte de encontros, visitas mútuas, tanto deles aqui como a gente lá também. Mas imagine você visita um cliente lá no, sei lá, imagina você vai visitar um cliente na Espanha e Barcelona, para visitar lá na França, vai visitar em Sydney, vai visitar em Tóquio e chega lá a empresa do cara tá caindo aos pedaços, aí você diz “p e agora?!” Então a visita já é um bom avaliador, um bom termômetro.*

Hoje com essa ferramenta de trabalho, como a internet, como as videoconferências, tem ajudado, mas tem que ter cuidado que o pessoal monta muita coisa, né?! Hoje o cara faz um uma montagem rapidinho, o cara pensa que é a empresa dele. Eu gosto muito de ver às vezes o olho no olho. Então eu faço parte desse contexto comercial também da empresa, administrar e também comercial e visito muita empresa e quando eu chego lá a gente vai ver com aspecto físico da estrutura. (E1)

Já o Entrevistado 2, que já fez parte da equipe de análise de crédito e risco, acredita que, por enquanto, o Mercosul ainda não fez diferença, quanto à segurança das negociações.

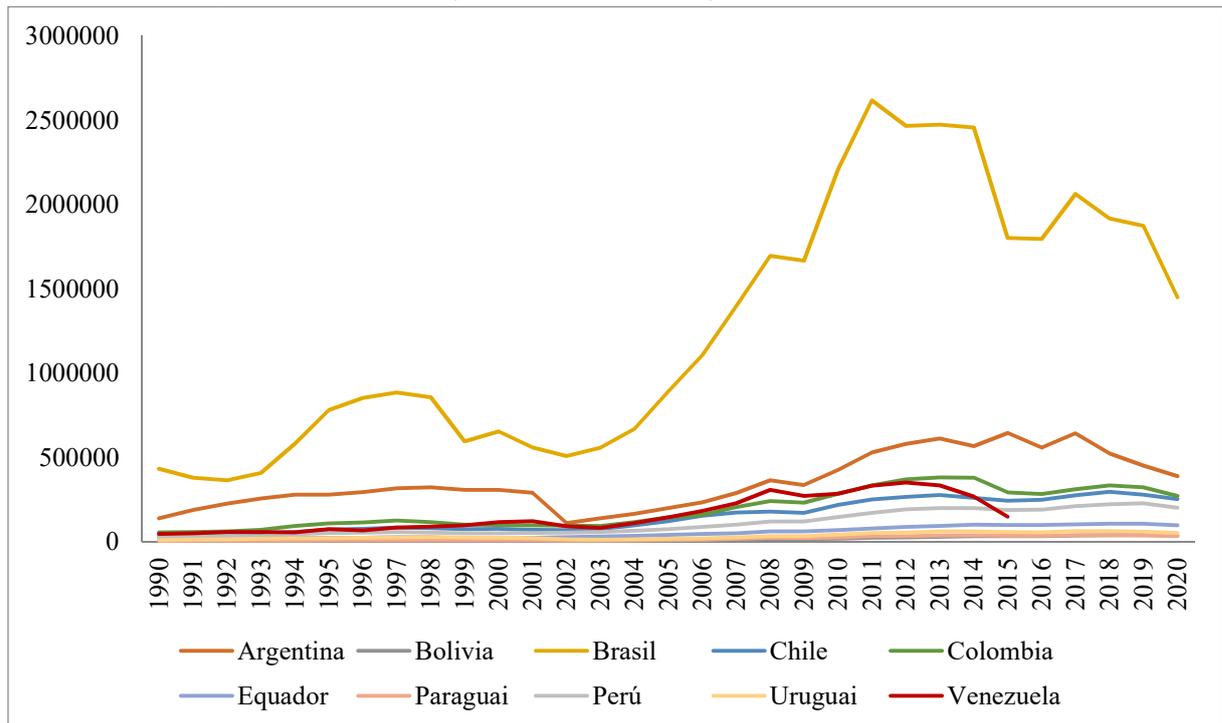
Eu acho que não. Não teve muito o impacto, né?! Eu já participei ativamente da análise de crédito, concessão de crédito e cobrança de faturas e nunca exerceu uma grande diferença dessa área. (E2)

Portanto, percebe-se que o Mercosul ainda não conseguiu desenvolver mecanismos que passem mais segurança para as empresas, facilitando a transparência. O desenvolvimento de uma plataforma para que fossem realizadas as negociações de forma segura poderia ser uma alternativa, haja vista que existem algumas empresas que utilizam este conceito para o seu *market place*, assim, as empresas se sentiriam mais seguras ao realizarem transações. Ademais, na subseção seguinte, será discutida a importância do Mercosul e o apoio de entidades para o sucesso das micro, pequenas e médias empresas.

4.5 RELEVÂNCIA DO MERCOSUL E ENTIDADES GOVERNAMENTAIS NO APOIO ÀS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O Mercosul, criado na década de 1990 pelos governos de Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, visava a cooperação política e econômica entre os países. Após um período turbulento na economia latina, a abertura econômica parecia ser uma alternativa viável para ajudar a solucionar os problemas. O Gráfico 2 demonstra que o Brasil, basicamente até o início do Plano Real, época em que sofria com a hiperinflação, vinha de um acúmulo de PIB negativo, mesmo com a abertura comercial em curso.

Após a estabilização da economia e o início do Mercosul em jogo, o PIB brasileiro passou a crescer, seguido dos outros países. Ademais, a diferença de tamanho em relação aos demais países é nítida, até mesmo para a Argentina. Diante desse fato, sempre houve discussões para determinar quem lideraria o bloco, e nisso o Brasil entendia e se posicionava firmemente para assumir o papel de liderança e protagonismo, não sendo aceito pelos demais, o que levou a dificuldades em chegar a diversos acordos.

Gráfico 2 – PIB, América do Sul (em milhões de US\$)

Fonte: Cepal (2022).

Outro destaque vai para a Venezuela, que desde 2016 está suspensa do Mercosul. Diante de problemas democráticos e humanitários, os membros do bloco optaram por suspender o país, que vem de uma crise econômico-financeira desde 2012. A partir de 2016, o país inclusive passou a não mais divulgar o resultado do PIB anual, agravando ainda mais a transparência. Em um bloco coeso e forte, é provável que os demais Estados Partes tivessem adotado medidas para resolver a crise na Venezuela, a exemplo da União Europeia, que é constituída de um parlamento europeu para decidir questões ligadas ao bloco. Assim, é possível perceber que o propósito institucional do Mercosul ainda está longe de ser realizado, demonstrando ainda diversas fragilidades. Fuccille, Luciano e Bressan (2021) apontam para este cenário, pois entendem que o Mercosul não tem histórico de mediador de conflitos nos países vizinhos, bem como o Brasil, que se entende manter um *status* natural de líder, porém, também não costuma se envolver nos assuntos de outros países do bloco.

No entanto, não só a Venezuela atravessa uma crise, a Argentina enfrenta uma crise financeira há alguns anos, o que acaba preocupando quem mantém negócios no país. É o caso do Entrevistado 1, que vê com temor os desdobramentos da crise argentina, uma vez que a crise foi amplificada pela pandemia da Covid-19. Assim, existe o risco de falência das empresas, perdendo, assim, um cliente, além de correr também o risco de calote.

Nós estamos preocupados com essa crise na Argentina, isso tá impactando o poder aquisitivo, desvalorização da moeda local, questão política também, teve alguns probleminhas agora e tal, então isso nós temos em outros países, no Brasil, e como tudo já vinha nessa pandemia que é um novo normal com dificuldade, isso também dificultou. (E1)

Assim, é preciso que haja um plano para contornar crises futuras, elaborando estratégias para que as empresas se protejam, em especial as pequenas empresas, que geralmente têm um caixa menor em comparação às grandes organizações, pois um prejuízo em uma operação pode se transformar em uma verdadeira bola de neve. Uma alternativa seria a facilitação de fornecimento de crédito. De acordo com os entrevistados, a atuação no mercado externo facilita algumas negociações bancárias, como antecipação de recebíveis, carta de crédito, ACC (Adiantamento sobre Contrato de Câmbio), ACE (Adiantamento sobre Cambiais Entregues) e PPE (Pré-Pagamento de Exportação).

O Entrevistado 3 explica que, apesar de não utilizar por conta da sua organização financeira, entende que a aquisição de crédito foi facilitada, pois o banco passa a ter uma visão diferenciada com o cliente, já que este trabalha com moeda estrangeira.

Melhorou, melhorou. No momento não (utilizo), mas sim... A partir do momento que eu comecei a exportar até o relacionamento com o próprio banco ele já lhe vê com outros olhos né?! Mas no momento eu não precisei não, não peguei nada não. Não tive pela minha estrutura que eu tenho hoje desde a época que eu comecei a trabalhar com mercado exterior. Não precisei fazer uma grande ampliação, aí assim tudo que eu precisei aumentar foi dentro da realidade minha e não chegou a precisar não. (E3)

Seguindo a linha do Entrevistado 3, o Entrevistado 1 destaca que ser exportador facilita o acesso a linhas de crédito, e devido ao volume exportado, sempre que necessário, faz uso de algum crédito, facilitado também pela saúde financeira da empresa.

Olha, na verdade, todo o mercado externo ele facilita. Você exportando, você pode ter linha de crédito, você pode fazer sua ACC, você pode ir ao banco fazer uma carta de crédito, tudo isso facilita, né?! Então, países que têm estrutura consolidada e sólida, isso dá um atestado muito bom de volumes de recursos, tá?! Agora cada caso é cada caso. A gente tem facilidade, digamos assim, a gente trabalha com bancos de primeira linha, tanto do Brasil como mercado exterior, e se é necessário a linha de crédito não deixa de ter dúvidas, os nossos PLs e ROIs têm facilitado. (E1)

Já o Entrevistado 2 afirma não ter conhecimento de nenhuma política do Mercosul que tenha facilitado a aquisição de crédito, mas sim a iniciativa do próprio governo em oferecer linhas de crédito atrativas para as empresas. Porém, acredita também que, pelo fato de atuar no mercado externo, acaba sendo facilitado.

Olha eu não tenho conhecimento de nenhuma política nesse sentido no bloco Mercosul. Não sei se tem uma relação direta Mercosul na aquisição de crédito para empresas exportadoras. Aqui no Brasil, acredito que mais uma política nacional do que o bloco, acaba criando um acesso às linhas de crédito muito interessante, ACE, ACC, PPE, enfim. Mas não acredito que o Mercosul tenha tido influência nisso. A resposta da pergunta, acredito que é não, não tem não tem facilitado. Claro que se a gente olhar o Mercosul como um predeterminado setor, como uma oportunidade de exportação mais acessível e devido a essa exportação mais acessiva, essas empresas conseguiram nessa linha de crédito também, então acredito que sim. Mas de novo, eu não sei se a política parte de um acordo do bloco ou se é uma parte do governo federal. (E2)

Percebe-se, então, que as linhas de crédito para empresas exportadoras podem sim ser um caminho alternativo para contornar possíveis problemas financeiros e dar maior segurança. No entanto, este tipo de política parece estar mais ligado ao governo do que por influência do Mercosul. Até existe a intenção da criação de um Conselho de Administração do Fundo MERCOSUL de Garantias para Micro, Pequenas e Medias Empresas, no entanto, ao pesquisar sobre o referido, não foi encontrado nada além de normativa e artigos que abordavam o tema. Seria interessante firmar parcerias com bancos para que houvesse um fomento maior para empresas que atuam no bloco, em especial para as empresas de menor porte, visto que empresas maiores têm facilidade na aquisição de crédito, a menos que esteja com severas dificuldades em seus balanços patrimoniais.

No que se refere ao relacionamento com outras instituições, ainda não há um laço forte, pois o Entrevistado 2 explica que a parceria com as universidades fica somente por conta de estágio, no entanto, entende que a FIES (Federação das Indústrias do Estado de Sergipe) acaba auxiliando bem as indústrias sergipanas, enquanto o Entrevistado 3 frisa que houve somente uma aproximação das universidades para prestação de consultoria, o que ao seu entender deixou a desejar.

O Entrevistado 1, por outro lado, sendo uma empresa com maior longevidade, explica que existem algumas instituições, como a APEX Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), FIES e outras instituições, que auxiliam em divulgação de informações, feiras, eventos, etc.

Olha, a Apex é uma ferramenta boa né?! A Federação das Indústrias tem estruturas que têm dado boas informações, permite encontros, tá?! Que esses últimos dois anos não foi fácil. Os encontros de feira, vamos dizer, as principais feiras mundiais de alimentos, Anuga, Sial, a da Califórnia, a Fispal de São Paulo também é um bom encontro de parceiros de negócios. No Brasil, a Apex é quem traz e daí você tem o XCOMEX também que tem algumas informações, o pessoal da Câmara de Comércio também tem algumas informações. (E1)

Apesar disso, destaca que é preciso que o empreendedor queira buscar estas informações e criar laços com as instituições que podem se tornar parceiras, já que ficar acomodado esperando o contato destas instituições podem te deixar para trás no mercado.

Mas vai muito de você, né?! Você tem que buscar isso. Tem coisas que ajuda, tá?! A Federação das Indústrias do Estado de Sergipe tem uma estrutura até boa, o pessoal tem ajudado muito, tem proporcionado rodas de negócio, intercâmbio. Um dia desse eles fizeram uma roda de negócio com o pessoal do Mercosul aqui que foi muito bom. Então isso tudo facilita. São pequenas iniciativas que se tornam depois grande e cada um segue seu caminho, né?! Então de repente o cara coloca-se no trilho. Ai você busca o seu futuro.

Mas tem, tem estrutura. Se você buscar na própria internet informações. Você vai na Associtrus, você vai na ABECitrus né, que tem informação, você tem avaliação do mercado, tendência de safra. Você vai para o pessoal da Bolsa de Nova York, ela avalia hora a hora, dia a dia a commodities laranja. Então tem. Tem lugares bons aí pra se pegar informação. Nós buscamos, por exemplo, a Bolsa de Nova York pra mim é uma referência diária. Eu consulto aqui em média de 6 a 8 vezes por dia para ver como é que tá a tendência de suco né?! (E1)

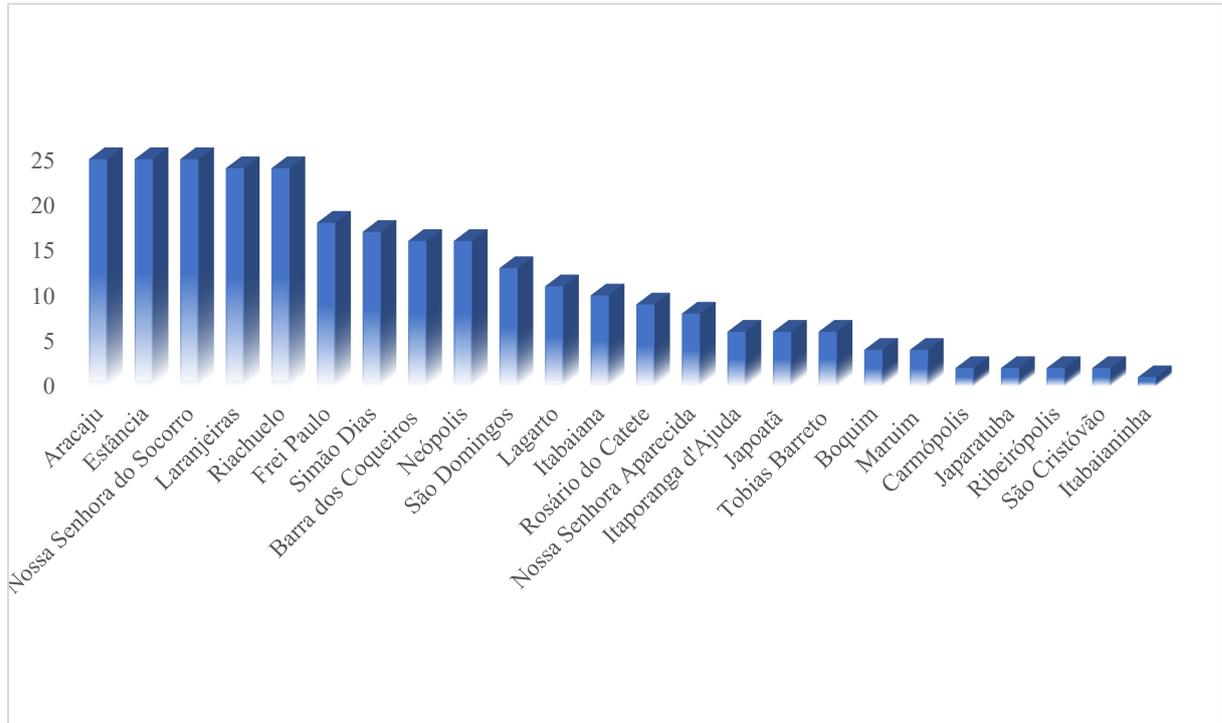
A busca por informações é de extrema importância para o empreendedor, principalmente, devido ao fato de que com mais informações disponíveis é reduzido o custo da operação. No entanto, a rede de informações para pequenas empresas do Mercosul informada por Barreto (1996) parece não ter dado continuidade, por mais que seja um projeto de fato interessante para pequenos empreendedores. Felizmente, há instituições que contribuem para o fornecimento de informações para que as empresas possam realizar suas operações com o menor custo.

Na verdade, essa cooperação nós temos uma parceria junto com a Federação das Indústrias, Sebrae aqui em Sergipe. Por exemplo, a gente faz parte da Câmara de Comércio de exportação, a gente faz parte de uma associação de indústrias, a ACESE, e essa cooperação está no sentido, assim, de trocar conhecimento, apresentar sugestões, ideias. Mas de uma maneira geral é um pouco ainda individual, cada um no seu mundo sempre, sempre que possível a gente se encontra, mas aqui em Sergipe eu diria que meus parceiros mais fortes e próximos é a FIES e o Sebrae, é um trabalho legal. E aí nível Brasil é mais Apex e a gente da ABECitrus e da Associtrus, né?! (E1)

Ao que parece, a cidade de Estância está formando um forte polo industrial, com a associação de indústrias da cidade, buscando a qualificação para as empresas da região. Não é à toa, a Estância lidera no quesito exportação, pois é a cidade que há mais tempo exporta, 25 anos, ao lado de Aracaju e de Nossa Senhora do Socorro, seguido de Laranjeiras e Riachuelo, com 24 anos, como demonstra o Gráfico 3. Não obstante, Estância também lidera no quesito valor exportado, com uma média de US\$ 43.733.821,36. Aqui, há uma enorme diferença, pois

corresponde quase a 5 vezes o valor da segunda cidade que mais fatura com exportação no estado, a cidade de Laranjeiras, com uma média anual de US\$ 9.694.215,17.

Gráfico 3 – Cidades mais exportadoras (em anos)



Fonte: Comex Stat (2022).

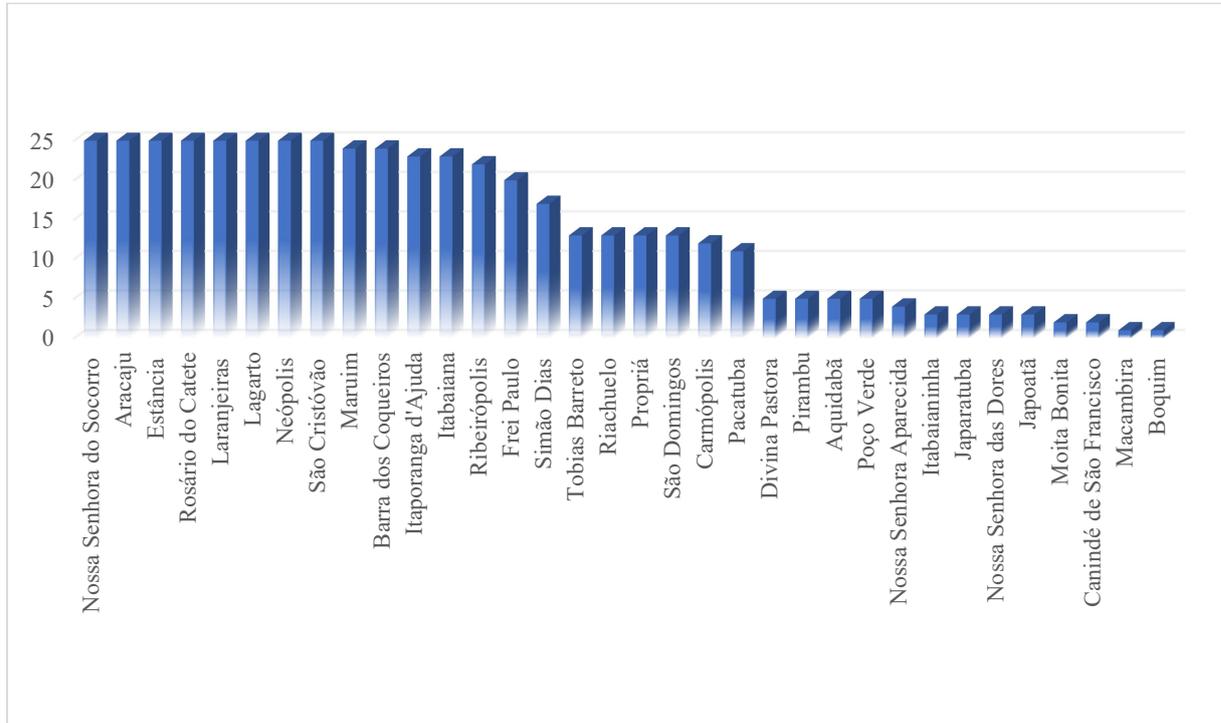
As demais cidades ainda buscam se firmar no cenário internacional, com baixa assiduidade anual de exportação. A cooperação com as federações e instituições parceiras pode ser um dos diferenciais, como mencionado pelo entrevistado, pois auxilia os empresários em tudo que é possível, com qualificação profissional, organização de eventos, etc. De fato, existe um esforço do Mercosul para que exista uma maior cooperação entre os Estados Parte, como por exemplo, a criação do GCI, no entanto, essa cooperação parece estar mais em um nível macro.

Na verdade, a indústria não pode tá trancada e afastada, de certa forma essas demandas de cooperação, intercâmbio, elas acontecem. As Universidades, nós temos convênio com a Universidade Federal de Sergipe em estágio, a própria Universidade Tiradentes, hoje a gente tem também já um convênio. Então as duas principais é a UFS e a UNIT e a gente tem diversos colaboradores que estagiaram conosco aqui, tanto na área administrativa como na área industrial. Então esse nível de relação com as instituições-empresas ela não deixa de ser uma cooperação. Na verdade, ela é uma relação, é uma parceria, né?! (E1)

Do outro lado da balança, algumas cidades se destacam com um perfil importador, apesar de estarem entre as mais exportadoras, como o caso de Aracaju, Nossa Senhora do

Socorro, Laranjeiras, Lagarto, São Cristóvão, Rosário do Catete e Estância, como demonstra o Gráfico 4, sendo a cidade de Aracaju com maior valor de importação que as demais, uma média anual de US\$ 24.678.819.

Gráfico 4 – Cidades mais importadoras (em anos)



Fonte: Comex Stat (2022).

Além da parceria com instituições, é preciso também que o governo ofereça condições para que as empresas consigam otimizar seu desempenho e maximizar seus lucros. Sabe-se que o estágio inicial das empresas é o período mais difícil, assim, a participação do governo neste processo pode ser de suma importância, podendo criar cenários que favoreçam o crescimento da empresa. Por outro lado, um governo com excesso de burocracia e que crie condições desfavoráveis para o empreendedor, com altas tributações, por exemplo, faz com que a empresa tenha maior dificuldade de prosperar.

Com relação ao incentivo fiscal, o Entrevistado 3 afirma não fazer uso de nenhum, bem como nunca precisou, sempre pagou seus impostos sem nenhum tipo de isenção. Entretanto, por se caracterizar como microempreendedor, há benefícios por fazer parte do Simples Nacional, como simplificação de impostos, etc., de acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. O Entrevistado 1, por outro lado, destaca a importância da participação governamental em algumas ações.

O governo do Estado de Sergipe tem uma campanha, tem seu incentivo, né?! Nós somos incentivados pelo PSDI, né?! Então na espera Federal também, no passado quando nós começamos pela Sudene, né?! Também tem uma situação, um incentivo bastante importante e não deixa de ajudar. Atualmente, tá cada um lutando de certa forma, mas os Estados têm feito sua parte, né?! Têm implantado distritos, têm implantado uma certa estrutura, por exemplo. Estância mesmo teve um pioneirismo por estar se servindo da BR-101, né?! Por ter energia na época na década de 70, 80, própria praticamente com Sulgipe, e isso incentivou muito as empresas a se alocar e depois também todo apoio e estrutura governamental de trazer empresas, de criar vagas, de ampliados.

Sergipe não tinha indústria de sucos. Então, passou a ter na década de 70, mas as duas principais indústrias que existiam tiveram dificuldades e fecharam. Hoje são empresas mais novas e seguem nesse mercado, mas não deixa de ter uma estrutura de incentivo federal, estadual e até municipal, não deixa de ajudar num primeiro momento. (E1)

Questionado se ainda utiliza algum recurso governamental, o entrevistado afirma que ainda utiliza o benefício do governo estadual: *“Ainda temos, do estado ainda temos. Do estado é o PSDI. Não, federal não tem mais não. Federal já gastou. Municipal também já gastou, não tem mais nada. A gente já paga IPTU, já paga as taxas de iluminação e a taxa de lixo paga tudo. Mas tá tudo certo”*.

O Entrevistado 2 segue um tom mais crítico com relação ao governo, pois entende que mais atrapalha do que ajuda o empreendedor, mas explica que como a empresa faz parte de um grupo, acaba não conseguindo benefícios por causa do porte do grupo, mesmo a empresa individualmente não sendo considerada de grande porte.

Difícil, porque nossa empresa se caracteriza por ser de grande porte, né? média e grande porte se for ver como um grupo ela acaba entrando diretamente no grande, então eu não consigo te responder com muita propriedade, mas se tratando de Brasil, até existe resposta automática que o apoio é sempre pouco né... Aperta mais do que ajuda. (E2)

No que se refere à burocracia, ao que tudo indica, o Mercosul ainda não conseguiu padronizar, pois cada país acaba realizando um tratamento diferente do outro, o que dificulta as operações. O momento político também se mostra importante neste cenário, pois a depender do regime vigente no país, a entrada de mercadoria pode ser facilitada ou dificultada. No entanto, o avanço tecnológico acabou facilitando os trâmites legais, segundo o Entrevistado 1.

Segundo o entrevistado, o Chile se diferencia dos demais países por ser um país pró-mercado, facilitando tanto a saída como a entrada de mercadoria, agilizando o processo de exportação e importação das empresas.

Existe aquela velha história do custo Brasil, né?! O Chile é bem ágil. O Chile tem uma agilidade muito grande, tá? Argentina depende do momento, já teve caso na Argentina, embora foi embarque rodoviário, demorou um pouco mais na alfândega. Mas hoje, com todo o sistema de despachos, você, a documentação, já vai tudo antecipada, né? Então, a mercadoria quando chega geralmente na fronteira só apresenta um, formaliza um documento que já está nas redes, né?! É como uma nota fiscal eletrônica no Brasil, isso facilitou bastante né?!

Então você pode até andar com a nota, tudo bem, mas se o cara entrar no sistema e ver, você vai ver que a nota tem em tudo que é lugar, tudo na tela. Mas, por exemplo, a Holanda mesmo eu tenho facilidade, o navio quando chega lá é praticamente despachado, né?!

Então ele já tem um despacho em alto mar, tem série de fatores. Mas aqui na América do Sul não, não teve tanta dificuldade não, tá tranquilo. O que demora, às vezes, um pouco é justamente só a questão de transporte, né?! Mas as burocracias em si, tem andado. Até o próprio Brasil melhorou muito, tá?! Hoje o navio já chega aqui atraca e vem a sanitária, Polícia Federal, Ministério da Agricultura, já consegue ser ágil, né?! Então não demora não. Navio chega em Salvador, no outro dia já tá indo operando e vai embora. (E1)

Todavia, como foi mencionado, o regime político é fundamental para definir o rumo das políticas externas, podendo ser um regime pró-mercado, protecionista ou até mesmo ditatorial. No Chile, no início de 2022, assumiu o poder um grupo ideológico de esquerda, logo, é preciso verificar quais mudanças serão adotadas ao longo do mandato, uma vez que pode permanecer com as mesmas diretrizes ou mudar completamente. Ademais, a Venezuela, atualmente, enfrenta este problema. Após a ascensão de Hugo Chávez ao poder, houve uma guinada de pensamentos ideológicos e a forma de fazer negócios foi completamente alterada. Mas, foi quando Nicolás Maduro assumiu o poder que a economia começou a entrar em colapso (FUCCILLE; LUCIANO; BRESSAN, 2021).

Desse modo, o Entrevistado 1 relata que mantinha negócios com empresas da Venezuela, mas, diante da crise enfrentada pelo país, foi obrigado a encerrar a parceria.

Porque não tem mais negócio, porque mudou o regime né?! Então, as empresas que nós vendíamos até por implantação de um regime político, essas empresas não existem mais na Venezuela. Por exemplo, nós temos, tínhamos negócio no Iraque, o Iraque não tem mais negócios. Nós tínhamos um cliente lá no Líbano que a empresa dele foi bombardeada e virou pó, praticamente perdeu tudo. Só que a matriz dele fica em Londres, então é um cliente que tá com a gente em Londres, mas eles tinham negócio no Líbano, agora aquela explosão, no porto do Líbano, destruiu tudo. E muita empresa se acabou.

Então você imagina, você tá no negócio, às vezes, cria um momento político, tá?! Isso é um agravante. Mas, de uma maneira geral, pra gente isso não tem afetado não, tá?! Tem elevado. (E1)

O Entrevistado 2 cita o exemplo da Argentina, que mantém um processo demasiado, lento e burocrático para a entrada de mercadoria. Uma atitude que pode ser considerada um tanto protecionista, pois o custo pode se tornar tão dispendioso que se torna inviável para a empresa entrar no mercado, afastando possíveis empresas dispostas a atuar no país.

Vou usar o exemplo da Argentina pra te responder e não consegui, porque a Argentina é horrível, o processo deles são muito lentos, são horríveis, muito travados para qualquer tipo de importação da parte deles. Então, eu entendo que Brasil e Argentina sendo como os dois principais ali, se eles não conseguem se dar bem nesse quesito, quem dirá os outros. (E2)

Apesar de todo o *imbroglio*, os entrevistados afirmam não ter perdido nenhuma oportunidade de negócio por conta da burocracia, existe atraso, exigências em excesso, lentidão, mas, no fim, o processo é concluído. No entanto, o custo após todas as exigências faz com que o preço do produto eleve, o que reduz ou até mesmo acabe a competitividade, deixando de ser atraente, tanto para o vendedor quanto para o comprador.

É, o que pode ter acontecido, eu não tenho nem lembranças assim exatamente, é mais um documento. Por exemplo, um documento fitossanitário, tive que enviar, é uma documentação chancelada. Por exemplo, quando nós entramos na China, você tem que ter a documentação chancelada no Consulado chinês. Então finda você tendo que ter um despachante para buscar essa informação. O Irã você tem que ter uma chancela da Câmara de Comércio Brasil-Irã. Você vai pra Rússia, você tem que ter uma documentação chancelada e tem que estar em curso a documentação. Então, é as coisas que às vezes, mas isso como você já tá por dentro do trâmite, não dificulta não. E até agora, vamos dizer, assim, não perdemos negócio por dificuldade nenhuma. (E1)

Daqui da América do Sul não, mas tem alguns países que não necessariamente emperrou, mas acaba deixando de ser tão competitivo a ponto de ter as barreiras tributárias/fiscais e impeçam de ser competitivo, o preço acaba o que ele vai pagar de imposto acaba encarecendo demais a venda e outros países que têm acordos ali de isenção fiscal acabou entrando com mais facilidade e o preço mais competitivo, então, por esses quesitos, já. (E2)

Dessa forma, fica perceptível que apesar de não haver nenhum grande prejuízo, o Mercosul ainda não uniformizou questões legais e burocráticas, pois cada país adota critérios diferentes para a permissão de entrada de mercadoria. No tocante à redução de barreiras, os entrevistados têm opiniões divergentes, enquanto um acredita que o Mercosul conseguiu facilitar a entrada e reduzir tributos, outro acredita que apesar das tentativas, ainda não houve melhoras significativas.

A política implantada no Mercosul foi extremamente objetiva pra mim, reduzir ou isentar impostos entre os países, isso aí não tenha dúvida, foi uma ajuda e tanto. E também facilitou foi a normatização de documentos, né?! Porque você imagine cada país, como eu lhe falei da Europa, cada um tem sua metodologia. Então no Mercosul, os documentos praticamente ficaram tudo normatizado. Isso facilitou né?!

A gente trabalha para todo da mesma forma. Tanto ambiental, sanitária, você tem que estar tudo certinho, tá? Imagine que o navio quando chega aqui em Sergipe ou em Salvador ou em Santos, na Argentina em Buenos Aires, é tratado do mesmo

jeito. É tudo avaliado, não tem, essa é um intercâmbio, isso é uma norma mundial.
(E1)

Olha, falando ali, trazendo um pouco da vivência do setor principalmente o grupo, não só da Empresa 2, muito pouco, muito pouco. Não temos os acordos ali muito favoráveis saindo no setor de cerâmica. (E2)

No entanto, o Entrevistado 2 entende que, com relação às barreiras sanitárias, houve sim uma melhora: “*Sim, daí por um tempo sim, teve uma diferença, facilitado ali alguns quesitos, principalmente a parte de madeiras, etc. Aí consegue observar algumas reduções.*” O Entrevistado 1 foi além, estabeleceu dentro da sua cadeia de suprimentos uma cultura de práticas sustentáveis, incentivando seus fornecedores a adotar o cultivo sustentável, não só com o interesse de facilitar suas negociações, mas também de ensinar aos produtores o cultivo sustentável para que seja rentável a longo prazo.

Olha, essa área eu diria a você que ela tá bem equalizada com os outros países, tá?! Por exemplo, os mesmos princípios que nós praticamos e temos instalado no meu código de conduta, meu código sustentável, meu código ambiental, meu código ético, é o mesmo aplicado para qualquer país, e o Mercosul segue. Imagine se no meu código de conduta, aqui, a gente não tem preconceito de raça, cor, região, nível social. Funcionário é funcionário, cliente é cliente, todo mundo participa do negócio.

Então, a gente estabeleceu todo um trabalho no campo de preservação ambiental, renovação. Então as propriedades, a gente começou a incentivar, ele fazia área de manancial de preservação, da área de manejo, produzir culturas com rotatividade e voltando para economia também, e nós incentivamos muito no passado até na década final de 2010, por aí assim, incentivamos muito o produtor a produzir algo que ele possa também vender. (E1)

É possível destacar também o lado humano do Entrevistado 1, em que se preocupa com o futuro das gerações seguintes, não focando apenas no lado empresarial, pois mantém a precaução de que seus parceiros atendam aos critérios sustentáveis para continuar a parceria de forma longa e duradoura. Já o Entrevistado 3 destaca que não trabalha com países do Mercosul, mas acredita que o ramo dele não teria maiores dificuldades, por se tratar de roupas, acreditando que em outros ramos pode ter havido uma redução de barreiras.

Então, eu não trabalho diretamente com o Mercosul, né?! Então assim, eu não tenho conhecimento disso não.

Mas é o tipo da mercadoria, né?! No meu caso é roupa, não tem nenhum empecilho não. Se eu for aplicar seu tipo de coisa, aí existe uma fiscalização maior, mas no meu caso de roupa não. (E3)

Assim, diferente da percepção dos entrevistados sobre a redução da burocracia, entende-se que houve sim uma melhora significativa com relação à redução de barreiras

sanitárias e ambientais. Dentre os entrevistados, o ramo do Entrevistado 1 é, provavelmente, o que mais exige certificações sanitárias e ambientais, por se tratar de produtos alimentícios. Conquanto, os entrevistados concordam que houve uma harmonização nas documentações exigidas entre os países do Mercosul e, até mesmo, alguns ao redor do mundo. Logo, um ponto positivo para o Mercosul, que, ao padronizar as normas sanitárias e ambientais, facilita a entrada de mercadoria nos países, pois seria muito custoso se cada país tivesse sua certificação.

Contudo, seria importante que não só os responsáveis adotassem medidas que facilitem a vida do empreendedor – em especial, do pequeno empreendedor, que muita dificuldade por conta do seu poder aquisitivo – mas também as autoridades governamentais, seja ela na esfera federal, estadual ou municipal. O apoio de autoridades competentes pode facilitar a vida do empreendedor que decide expandir seus horizontes, principalmente com as questões de infraestrutura e burocráticas.

É, os órgãos melhoraram muito do ponto de vista, por exemplo, de “formatização”. Mas ainda é comum, por exemplo, a rede cair. Por exemplo, você tá na Receita Federal de Salvador fazendo uma operação, a rede cai, você fica x horas sem passar uma documentação. A integração entre o sistema, às vezes você tem que atender uma documentação via Ministério da Agricultura, via Vigilância Sanitária, via Polícia Federal, via não sei o que, mas isso devia tá no sistema e todo mundo compartilhar e às vezes a documentação é a mesma. Então eu vejo isso como uma estrutura ainda que precisa melhorar.

Nós temos várias ilhas no Brasil em termos de telefone, por exemplo, você vem e daqui a pouco tem um porto que não pega o telefone. Às vezes você tem hora que cai a rede no porto, incrível. Você ter que chegar no porto, o volume de espaço tá indisponível. Então teria que ampliar a estrutura de terminais. Por exemplo, o Brasil ajudaria muito no mercado interno, uma melhoria de ferrovias, já tá tendo, mas ainda precisar melhorar um pouco mais. Você vê na Europa hoje, tem muito suco nosso que roda a Europa toda de trem. Então e aí vai. (E1)

Apesar de acreditar que existe um movimento com relação à organização de feiras, principalmente por parte da Apex, o Entrevistado 1 entende que é necessário um maior volume de feiras expositivas, pois isso acaba levando uma enorme divulgação para o empreendedor. Mas acredita que os próprios empreendedores precisam querer mais, precisam participar das feiras e se envolver cada vez mais, prestigiando também quem vai expor seus produtos, já que a Apex se mostra disposta a ajudar com a organização de diversas feiras.

Eu vou ter que também divulgar os nossos produtos brasileiros exterior, mas essa divulgação, isso poderia ter. Mas a própria Apex já faz suas próprias feiras e encontros, né? Mas eu vejo assim, eu acho que era bom ter um banco de dados porque a gente fala de suco, as melhores empresas do mundo de suco são brasileiras. Pra você ter uma ideia, a cada praticamente cinco copos de suco de laranja no mundo, dois a três são brasileiros. Então a Cutrale e Citrosuco são as

maiores do mundo em suco, então a pessoa faz o trabalho, mas às vezes os pequenos participam de uma forma mais tímida ou não participa. Então, mas de qualquer forma eu diria a você que esses pontos dos blocos competentes, até que fizeram alguma coisa sabe, sempre tá tendo encontro. É que às vezes, é falta de conhecimento, muita gente não pega essa carona nesse momento, mas a Apex, por exemplo, tem mandado convite para todo mundo. Às vezes a pessoa não quer, por exemplo, eu quando eu participo da feira eu vou lá pro estande da Apex para prestigiar [...] Então eu vou lá, porque eu vejo isso como uma grande divulgação de pequenas economias, que dão certo também e principalmente aquelas voltadas para a área sustentável, né?! (E1)

Além disso, o entrevistado entende que é preciso também que as entidades governamentais elaborem projetos sociais, projetos que estejam relacionados, principalmente, às principais atividades da localidade, uma vez que, quanto maior o engajamento da comunidade local, maior será o projeto e o aumento da possibilidade de dar certo.

Tem muito trabalho social, tem muito trabalho para se fazer. Eu sempre tenho conversado com alguns segmentos, prefeitura, né?, que tem, são muitos prefeitos que conheço, muita gente da cidade, né? Tem sua equipe de técnico de agricultores, engenheiro agrônomo, engenheiro ambiental, e a gente precisa conhecer um pouco da sua região e avaliar quais são as suas necessidades, né? É ruim quando você conversa com o cara que é da cidade, não sabe o que é que se produz, né?! Tem que saber né, para você poder avaliar e apresentar uma política de estruturação, de estratégias de negócios. Se uma cidade ela tem o perfil de ser citrícola, vamos ser citrícola, não vamos produzir ovos, vamos ser citrícola. Mas ao mesmo tempo também vamos dar uma segunda opção ali, porque às vezes a citricultura, ele não vai bem um ano, né?! (E1)

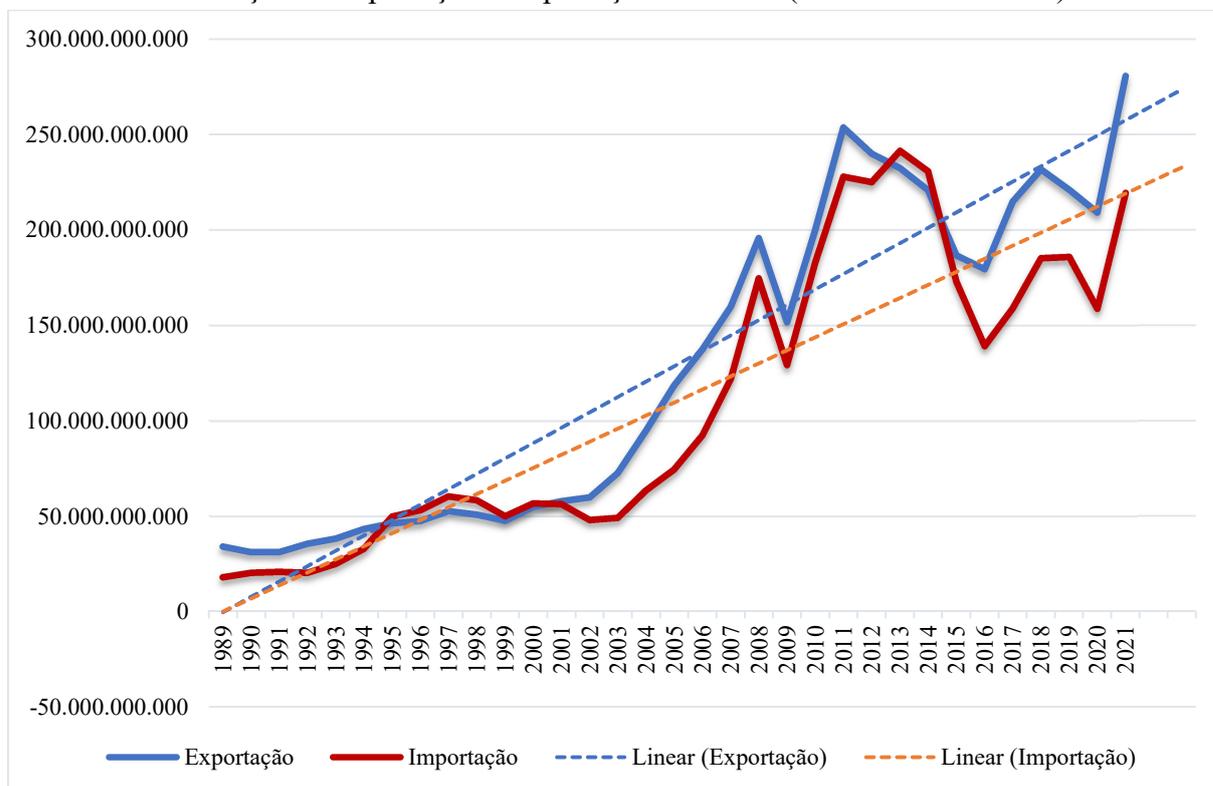
Já o Entrevistado 2 questiona a morosidade do Brasil para firmar bons negócios para suas empresas, sendo esse um país de imensas fontes de recursos, com capacidade de oportunizar várias parcerias, e, mesmo fazendo parte de um bloco importante e com forte presença dentro deste, ainda deixa a desejar. Como exemplo, ele cita o próprio ramo, deixando claro que o Brasil tem uma excelente oportunidade de mercado, mas não faz nenhum movimento neste sentido.

O Brasil, ele carece muito de acordo os bilaterais. Te dou um exemplo bem prático, que eu vivencio aqui. Hoje o Brasil é um dos maiores produtores de piso cerâmico e a gente não tem um sequer acordo bilateral expressivo, importante para o nosso setor. Sendo que, por exemplo, se você pegar o Peru, ele é um país que produz pouca cerâmica, ele tem acho que uma ou duas empresas, acredito que duas empresas expressivas de cerâmica lá e eles têm um acordo de isenção fiscal com os Estados Unidos, que é o maior consumidor de cerâmica do mundo. Por exemplo, a gente já consegue perceber o tamanho da ausência que nós temos de uma boa diplomacia para fins de acordos bilaterais. (E2)

É possível perceber no Gráfico 5 que apesar de todas as dificuldades expostas, principalmente após a estabilização econômica e a criação do Mercosul, não só as exportações

como também as importações aumentaram consideravelmente. Pode-se dizer que há claramente margem para crescimento, em especial se fizer melhorias em pontos essenciais para os negócios.

Gráfico 5 – Evolução da exportação e importação no Brasil (Em milhões de US\$)



Fonte: Comex Stat (2022).

De acordo com o Gráfico 5, tanto a exportação quanto a importação começaram a dar uma guinada no início da década de 1990, período em que o Brasil começa a abrir seu mercado para o mundo, visando negociações que visassem não somente uma melhora para os consumidores, mas também para as empresas nacionais, uma vez que estas poderiam ter maior facilidade, tanto em vender quando em comprar. No entanto, esse período se entrelaça com o período de criação do bloco Mercosul, que almejava a cooperação entre os países vizinhos mediante acordos que deveriam ser benéficos para os países.

Apesar do início dos anos 90 ainda manter uma enorme dificuldade econômica, onde o Brasil vivia um período de hiperinflação, a partir de meados da década, com a estabilização da moeda a partir do Plano Real, houve um aumento das exportações e conseqüentemente com maior receita, um maior PIB, como demonstra o Gráfico 2. Dessa forma, percebe-se que tanto a abertura econômica quanto a ideia da criação de um bloco para cooperação

demonstraram-se uma boa ideia, e tornou-se possível o crescimento econômico do país e o desenvolvimento das empresas nacionais.

Todavia, o Mercosul ainda está longe de se consolidar como um bloco de cooperação, se aproximando mais de uma união aduaneira, pois como deixaram claro os entrevistados, há pontos em que houve mudanças significativas e benéficas para as empresas, por outro lado, ainda há muitos pontos a serem revistos e corrigir a rota para que os projetos se concretizem em ações. Diferente do que foi encontrado por Souza Neto (2006) com relação às micro e pequenas empresas italianas, a ideia aqui no Brasil ainda parece estar longe de se equiparar com as empresas de lá, pois, há de fato, um trabalho sendo desenvolvido para o desenvolvimento destes pequenos empreendedores.

Em um nível de integração regional, entende-se que o Mercosul ainda não se desenvolveu o suficiente se comparado ao ambiente europeu, uma vez que a União Europeia possui maior facilidade de transações muito em razão da criação de uma moeda única, que pode facilitar as negociações, já que nem sempre haverá a necessidade de conversão entre moedas. Enquanto as empresas abordadas no trabalho de Souza Neto (2010) contam com o banco da União Europeia para o fomento, com facilidades para aquisição de crédito, empréstimos, etc., além da cultura de formação de *clusters* de produtores locais para que tenham força para negociar bons contratos, o Mercosul, 30 anos depois da sua criação, não conseguiu instituir um banco para fomento das principais demandas do bloco. Além disso, parece haver uma cultura de individualidade não somente entre os países, mas também entre empresas do próprio país, que vê quase sempre o concorrente como inimigo.

Nessa conjuntura, o Quadro 9 faz um resumo dos principais pontos discutidos neste trabalho.

Quadro 9 – Síntese das categorias analíticas, elemento de análises e principais resultados

Questões de Pesquisa	Categoria de Análise	Elementos de Análise	Principais resultados
Quais as percepções das empresas acerca das políticas do Mercosul?	Oportunidades.	-Novos mercados. -Aumento na demanda dos produtos.	-Criou algumas oportunidades, mas mantém-se pouco atrativo, pois ainda não há acordos comerciais e integrações significantes; -Aumentou a competitividade, mas não há ameaças relevantes para preocupar o pequeno empreendedor.
	Ameaças.	-Competição com empresas estrangeiras. -Cultura local. -Aceitação do produto.	
Quais as estratégias desenvolvidas pelas empresas para conquistar espaço no mercado internacional?	Exportação.	-Consórcio. -Rede cooperativa. -Associação com empresas estrangeiras.	-A presença do intermediário ainda se faz presente mesmo com a redução tecnológica da distância; -Não existe formação de aliança para firmar bons contratos.
Ocorreu expansão das empresas investigadas a partir da internacionalização?	Faturamento	-Aumento de produção. -Aumento de preço. -Redução de custos.	-Existe estímulo para capacitação dos colaboradores que atuam no comércio exterior; -Locação de câmaras para se aproximar do cliente e agilizar a entrega de produtos; -Buscam o mercado externo para diversificação da empresa, atuando em mais mercados além do nacional; -Existe dificuldade logística por causa do tamanho do porto de Sergipe que não comporta grandes volumes e a falta de ferrovias para escoar os produtos.
	Colaboradores	-Contratação de mão de obra. -Qualificação dos colaboradores.	
Mercosul e entidades governamentais têm sido relevante para as empresas investigadas?	Apoio governamental	-Redução de impostos. -Agências de fomento e auxílio de exportação. -Acesso a informações de mercado.	-Facilitou a aquisição de crédito por conta do aumento de credibilidade; -O ambiente faz toda a diferença, a política adotada por cada país pode facilitar ou dificultar a entrada de mercadoria; -A cooperação com instituições e empresas ainda é muito incipiente, se limitando basicamente a consultorias e estágios; -Houve redução de barreiras sanitárias e ambientais, padronizando certificações; -Falta de apoio político, em especial para costurar bons acordos principalmente para o pequeno empreendedor, além da estrutura.
	Decisões do Mercosul	-Decisões que fomentem crédito. -Novas parcerias. -Redução de barreiras.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Assim, percebe-se que o Mercosul pode não ter tanta influência na vida do pequeno empreendedor, em especial do estado de Sergipe. Um dos principais problemas do estado é a logística, uma vez que para realizar o traslado da mercadoria é preciso se deslocar até o porto de Salvador ou de Suape e, em alguns casos, até o porto de Santos. Seria de suma importância se as autoridades competentes encontrassem um meio para solucionar este problema, pois o custo do transporte fica elevado, o que reduz bastante a competitividade dos preços.

Dessa maneira, é preciso que o Mercosul e demais órgãos deem mais atenção para as micro, pequenas e médias empresas, pois estas são os pilares na maioria das economias. Ademais, a integração entre os Estados Partes ainda é incipiente, é preciso evoluir muito para que possa oferecer boas condições e melhores negociações para o pequeno empreendedor. Apesar das promessas, o Mercosul ainda apresenta dificuldades na integração, tanto econômica quanto política, o que dificulta a vida das pequenas empresas que desejam se inserir no mercado vizinho. As empresas de Sergipe aparentam ter maior dificuldade, principalmente por conta dos problemas logísticos, o que reduz a competitividade e dificulta entrar em outros mercados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi compreender a dinâmica das micro, pequenas e médias empresas do estado de Sergipe em relação às oportunidades e às ameaças do ambiente onde estão inseridas, levando em consideração o bloco econômico Mercosul. Para tanto, foi utilizada uma abordagem de pesquisa qualitativa, valendo-se do método de estudo de casos para a coleta dos dados, realizando a análise de conteúdo. Além do mais, o objetivo geral foi fragmentado em quatro objetivos específicos.

O primeiro deles foi **apresentar as percepções das empresas estudadas acerca das políticas de fomento comercial do Mercosul**. Mediante a coleta de dados, percebeu-se que o ambiente proporcionado pelo Mercosul até então não tem ajudado as pequenas empresas como esperado. A falta de bons acordos nestes setores entre os países-membro faz com que as empresas optem por outros mercados, quando poderia ter oportunidades mais rentáveis nos países ao lado, devido ao custo logístico. A falta de integração política também dificulta a criação de um ambiente de negócios mais favorável, uma vez que há insegurança política e jurídica em alguns países do grupo, inclusive há país que se encontra suspenso diante dos problemas políticos enfrentados.

O segundo objetivo específico visava **analisar as estratégias desenvolvidas pelas empresas para conquistar espaço no mercado internacional**. Diante dos dados coletados nas entrevistas, foi percebido que as empresas tinham razões e objetivos diferentes para internacionalizar. Uma das empresas deu início à internacionalização ao acaso: a princípio não buscava exportar seus produtos, mas foi feito um convite para uma parceria. Desse modo, após quase dobrar seu faturamento, a empresa decidiu buscar novos mercados e está estudando novas possibilidades.

Outra nasceu com o objetivo de ser uma empresa exportadora, inicialmente atendendo ao mercado europeu. Após alguns anos e a consolidação da marca, decidiu então buscar o mercado sul-americano e nacional, apesar de ter perdido parceria com um dos países da América do Sul por questões políticas e sociais no país. Como estratégia, a empresa adotou a ideia de somente fornecer o insumo e não disputar o consumidor com as grandes marcas com as quais trabalha em conjunto. Já a outra empresa, optou por internacionalizar para diversificar e proteger a carteira com uma parte das receitas em dólar, o que pode proteger em uma eventual crise.

O terceiro objetivo específico foi **identificar se ocorreu expansão das empresas investigadas a partir da internacionalização**. De fato, houve um crescimento nas empresas,

precisando expandir a produção, inclusive com locação de câmara em outro país para atender mais rapidamente a demanda. Além disso, cabe ressaltar que foi preciso capacitar pessoas responsáveis pelas áreas de comércio exterior, tendo fluência em ao menos uma língua estrangeira. Ademais, de acordo com os entrevistados, houve uma facilitação para aquisição de crédito devido ao aumento da credibilidade, assim, a empresa que precisar fazer uso de crédito para expandir ainda mais os negócios pode contratar com melhores condições de pagamento.

Por fim, o último objetivo foi **verificar se o Mercosul e entidades governamentais tem sido relevante para as empresas investigadas**. Como pôde ser percebido, o Mercosul até então não tem ajudado como o esperado. Dessa forma, ainda não houve um apoio maior do Mercosul para as empresas, pois segundo os entrevistados, durante a pandemia do Covid-19 houve complicações por conta do aumento do preço do container, além da dificuldade em conseguir *containers* e navios e, não existiu um movimento para auxiliar as empresas que enfrentavam tais problemas.

As autoridades competentes como o governo brasileiro, até tem ajudado, com a criação categorias especiais para enquadramento das empresas, como o Simples Nacional, além de algumas reduções de tributos em produtos específicos, no entanto, não em todos os setores. Apesar disto, durante a crise pandêmica enfrentada, os entrevistados não notaram esforços por parte dos gestores públicos, com pouca mobilização para dar uma atenção maior para pequenas empresas, se limitando a uma “ajuda” do governo federal, onde a empresa poderia pegar empréstimo para arcar com salário dos colaboradores com prazo alongado.

Assim, é possível dizer que apesar da boa intenção na criação do Mercosul, este ainda não atingiu o propósito no que se refere às micro, pequena e médias empresas. As empresas do estado de Sergipe têm maior dificuldade ainda por questões estruturais, uma vez que a principal via de escoamento de mercadoria não comporta grandes volumes. Desta forma, as operações se tornam mais caras por precisar deslocar até o porto mais próximo, inviabilizando algumas operações.

Recomenda-se que as autoridades competentes elaborem estratégias para brigar por condições melhores para as MPMEs no Mercosul, principalmente com questões burocráticas, bem como algum incentivo para atrair estas empresas para novos mercados. A simplificação de informações é de extrema importância, pois muitos destes pequenos empreendedores não dispõem de capital suficiente para arcar com o custo de informação. Além disso, é preciso costurar bons acordos não só com países que fazem parte do bloco, mas também outros países

ou blocos, como o acordo entre o Mercosul e a União Europeia, finalizado em 2019, porém, ainda não dado início a execução.

Vale destacar que também seria de suma importância a parceria de empresas com outras instituições, como universidades, entidades de apoio e federações. Desse modo, essas instituições podem fortalecer as empresas, não só com consultorias ou estágio, mas com projetos que possam acrescentar às empresas e à comunidade.

Como limitação de pesquisa, identificou-se o pouco tempo para desenvolvê-la, pois acredita-se que, para o tema estudado, uma pesquisa longitudinal pudesse fornecer informações com mais riquezas de detalhes e pautadas em eventos relevantes da trajetória histórica do Mercosul.

Outra limitação é que este estudo se limita a estudar empresas do estado de Sergipe, podendo ter uma realidade diferente em outras localidades. Além disso, o estudo de caso não permite a generalização dos casos, diferentemente de estudos quantitativos.

Ademais, o presente estudo serve como estímulo para pesquisas futuras que venham a explorar a dinâmica das micro, pequenas e médias empresas do estado de Sergipe em relação às oportunidades e às ameaças, levando em consideração o Mercosul, contribuindo para a construção de um arcabouço teórico-empírico mais completo sobre essa temática.

Como direcionamento para estudos futuros, recomenda-se o estudo de caso com outras empresas de setores diferentes, como comércio, por exemplo, podendo encontrar resultados diferentes dos obtidos pelas empresas do setor industrial. É recomendado também verificar se em outros estados as empresas têm percepções diferentes, pois cada estado pode se comportar de maneira diferente um do outro. Também recomenda-se realizar um estudo com representantes do Mercosul para compreender os planos e objetivos para as micro, pequenas e médias empresas.

Além disso, recomenda-se também a utilização de outros métodos de pesquisa. O estudo qualitativo com o estudo de caso como metodologia traz informações importantes, mas um estudo quantitativo pode dar luz a novas questões para a discussão da temática. Também pode analisar esta relação sob a luz de uma outra teoria, o que enriquece ainda mais o campo de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ACS, Z. J.; MORCK, R.; SHAVER, J. M.; YEUNG, B. The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. **Small Business Economics**, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 7-20, 1997.
- ACS, Z. J; PRESTON, L. Small and medium-sized enterprises, technology, and globalization: Introduction to a special issue on small and medium-sized enterprises in the global economy. **Small Business Economics**, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 1-6, 1997.
- AL-HYARI, K.; AL-WESHAH, G.; ALNSOUR, M. Barriers to internationalisation in SMEs: Evidence from Jordan. **Marketing Intelligence and Planning**, [s.l.], v. 30, n. 2, p. 188-211, 2012.
- ANDERSON, J. E.; YOTOV, Y. V. Terms of trade and global efficiency effects of free trade agreements, 1990–2002. **Journal of International Economics**, [s.l.], v. 99, p. 279-298, 2016.
- ANJOS JR., E. V.; SILVA, R. M.; CAVALCANTE, C. E. “Blackout” – a extinção das cooperativas de eletrificação rural do Brasil pela ANEEL. **Exacta**, [s.l.], v. 14, n. 1, p. 27-35, 2016.
- APPIAH, K.; OSEI, C.; SELASSIE, H.; OSABUTEY, E. The role of government and the international competitiveness of SMEs: Evidence from Ghanaian non-traditional exports. **Critical Perspectives on International Business**, [s.l.], 2019.
- ARNOLDI, P. R. C.; JACOB, C. B.; JACOB, G.; SALIM, J. M.; SOUZA, M. L. Mercosul e as micro e pequenas empresas desafios para a competitividade no comércio internacional. **V Congresso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa**, 2004.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea - Edição Especial**, [s.l.], v. 8, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman editora, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, A. R. Informação empresarial para o Mercosul: a expansão das fronteiras das microempresas. **Ciência da Informação**, [s.l.], v. 25, n. 1, 1996.
- BAUM, J. A. C. Ecologia Organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. e NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Atlas: São Paulo, 1999. Cap. 5, p. 139-187.

BBC. **Mercosul e UE fecham acordo histórico**. 28 jun. 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-48808095>.

BEBER, C. L.; CARPIO, A. F. R.; ALMADANI, M. I.; THEUVSEN, L. Dairy supply chain in Southern Brazil: barriers to competitiveness. **International Food and Agribusiness Management Review**, [s.l.], v. 22, n. 5, p. 651-673, 2019.

BEBER, C. L.; THEUVSEN, L.; OTTER, V. Organizational structures and the evolution of dairy cooperatives in Southern Brazil: A life cycle analysis. **Journal of Co-operative Organization and Management**, [s.l.], v. 6, n. 2, p. 64-77, 2018.

BERNAL-MEZA, R. Argentina y Brasil en la Política Internacional: regionalismo y Mercosur (estrategias, cooperación y factores de tensión). **Revista Brasileira de Política Internacional**, [s.l.], v. 51, n. 2, p. 154-178, 2008.

BERNAL-MEZA, R.; CIFUENTES, M. Las indicaciones geográficas en el Acuerdo de Asociación entre MERCOSUR y la Unión Europea: el espíritu de la integración en cuestionamiento. **Brazilian Journal of International Relations**, [s.l.], v. 10, n. 1, p. 9-31, 2021.

BIANCHI, C.; WICKRAMASEKERA, R. Antecedents of SME export intensity in a Latin American Market. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 69, n. 10, p. 4368-4376, 2016.

BLANCO, S. M. M.; VIEIRA, R. M. O MERCOSUL e a Pequena Empresa: Desafios e Oportunidades. **XVII ENEGEP**, [s.l.], 1997.

BORGES, G. M.; DOMINGUES, C. R. Estratégias de crescimento de cooperativas agrícolas e agropecuárias: estudo de casos comparados da região do triângulo mineiro/MG e dos campos gerais/PR. **Organizações Rurais e Agroindustriais/Rural and Agro-Industrial Organizations**, [s.l.], v. 19, n. 1511-2017-2913, p. 8-22, 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; HOLLAND, M. Common currency and economic integration in Mercosul. **Journal of Post Keynesian Economics**, [s.l.], v. 32, n. 2, p. 213-234, 2009.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.

BUSTOS, P. Trade Liberalization, Exports, and Technology Upgrading: Evidence on the Impact of MERCOSUR on Argentinian Firms. **American Economic Review**, [s.l.], v. 101, n.1, p. 304-340, 2011.

CALDAS, M. P.; CUNHA, M. P. Ecologistas e economistas organizacionais: o paradigma funcionalista em expansão no final do século XX. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 45, n. 3, p. 65-69, 2005.

CAMPOS, G. L. From Success to Failure: Under What Conditions Did Mercosur Integrate?. **Journal of Economic Integration**, [s.l.], p. 855-897, 2016.

CARAYANNIS, E. G.; ACIKDILLI, G.; ZIEMNOWICZ, C. Creative destruction in international trade: insights from the quadruple and quintuple innovation Helix models. **Journal of the Knowledge Economy**, [s.l.], v. 11, n. 4, p. 1489-1508, 2020.

CARRANZA, M. E. Clinging together: Mercosur's ambitious external agenda, its internal crisis, and the future of regional economic integration in South America. **Review of International Political Economy**, [s.l.], v. 13, n. 5, p. 802-829, 2006.

CARRIERI, F.; CHAIEB, I.; ERRUNZA, V. Do implicit barriers matter for globalization?. **The Review of Financial Studies**, [s.l.], v. 26, n. 7, p. 1694-1739, 2013.

CARVALHO, F. J. C. Economic integration and development in Latin America: perspectives for Mercosul. **Journal of Post Keynesian Economics**, [s.l.], v. 32, n. 2, p. 235-248, 2009.

CASTRO, M. A. R.; SILVA, L. P.; AMORIM, J. Sobrevivência Empresarial: Um Estudo Sobre a Relação entre Idade, Tamanho e Ambiente na Indústria de Alimentos da Bahia. **3Es ANPAD**, [s.l.], p. 1-9, mai., 2017.

CAVALCANTI, M. C. S.; HEBER, F. O empreendedorismo sustentável e a Teoria da Ecologia Organizacional: o ambiente seleciona os mais adaptados?. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, [s.l.], v. 3, n. 1, p. 171-188, 2014.

CENTENARO, A.; LAIMER, C. G. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [s.l.], v. 19, n. 63, p. 65-81, 2017.

CERETTA, G. F. Ecologia organizacional: uma teoria em busca de entendimento. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 108-115, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CZERNEK-MARSZALEK, K. Cooperation evaluation with the use of network analysis. **Annals of Tourism Research**, [s.l.], v. 72, p. 126-139, 2018.

DOCTOR M. Why bother with inter-regionalism? Negotiations for a European union-Mercosur agreement. **Journal of Common Market Studies**, [s.l.], v. 47, n. 2, p. 281-314, 2007.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELIAS, L. M.; PADILHA, S.; LUZ, T., CASAGRANDE, J. L.; BIROCHI, R. Os paradigmas interpretativista, funcionalista, humanismo radical e estruturalismo radical adotados no estudo sobre estratégia. **IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia das Ciências da Administração**, 2014.

ENDEAVOR. **Como a digitalização das PMEs pode desenvolver o mercado brasileiro**. 25 mai. 2021. Disponível em: <https://endeavor.org.br/open-innovation/pmes-transformacao-pais/>

ESTEVEES, G.; NOHARA, J. Fatores Críticos à Estabilidade das Alianças Estratégicas das Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Administração e Inovação – RAI**, São Paulo, v. 8, n. 3, p.182-204, jul./set. 2011.

FARISELLI, P.; OUGHTON, C.; PICORY, C.; SUGDEN, R. Electronic commerce and the future for SMEs in a global market-place: networking and public policies. **Small Business Economics**, [s.l.], v. 12, n. 3, p. 261-275, 1999.

FUCCILLE, A.; LUCIANO, B. T.; BRESSAN, R. N. Para além do comércio: Mercosul, democracia e segurança regional. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 122, p. 217-250, 2021.

GAMAGE, S. K. N.; EKANAYAKE, E. M. S.; ABEYRATHNE, G. A. K. N. J.; PRASANNA, R. P. I. R.; JAYASUNDARA, J. M. S. B.; RAJAPAKSHE, P. S. K. A review of global challenges and survival strategies of small and medium enterprises (SMEs). **Economies**, [s.l.], v. 8, n. 4, p. 79, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas. 2017.

GILSON, J. EU-ASEAN relations in the 2020s: pragmatic inter-regionalism?. **International Economics and Economic Policy**, [s.l.], v. 17, n. 3, p. 727-745, 2020.

GONZÁLEZ, S. V.; PRAZERES, J. A.; COSTA, L. A. F. Construção da identidade da política externa do Brasil e da Argentina: novos rumos do Mercosul. **Revista Ipanec**, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 162-171, 2020.

GRAZIANO, V. T.; GUARIGLIO, M. O lugar da cultura na integração regional sul-americana: uma análise do MERCOSUL cultural no contexto do regionalismo pós-liberal. **Brazilian Journal of Latin American Studies**, [s.l.], v. 21, n. 42, p. 151-176, 2022.

HAFFNER, J. A.; SANTOS, L. T.; MENEZES, N. B. Micros, pequenas e médias empresas: atores importantes no espaço regional do Mercosul?. **Novos Cadernos NAEA**, [s.l.], v. 19, n. 3, p. 51-70, 2016.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Ecologia populacional das organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 45, n. 3, p. 70-91, 2005.

HOPEWELL, K. New Protagonists in Global Economic Governance: Brazilian Agribusiness at the WTO. **New Political Economy**, [s.l.], v. 18, n. 4, p. 603-623, 2013.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**: cidades. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>

KRAPOHL, S.; OCELÍK, V.; WALENTEK, D. M. The instability of globalization: applying evolutionary game theory to global trade cooperation. **Public Choice**, [s.l.], v. 188, n. 1, p. 31-51, 2021.

LIMA, M. S. B.; MOREIRA, E. V. A pesquisa qualitativa em geografia. **Caderno Prudentino de Geografia**, [s.l.], v. 2, n. 37, p. 27-55, 2015.

- LINAN, F.; PAUL, J.; FAYOLLE, A. SMEs and entrepreneurship in the era of globalization: advances and theoretical approaches. **Small Business Economics**, [s.l.], p. 1-9, 2020.
- LINS, H. N. Cooperação transfronteiriça e desenvolvimento local no âmbito do Mercosul: uma experiência de consórcio intermunicipal. **Análise Econômica**, [s.l.], v. 36, n. 70, 2018.
- LINS, H. N.; BERCOVICH, N. A. Cooperação envolvendo pequenas e médias empresas industriais no Mercosul. **Ensaio FEE**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 277-296, 1995.
- LOPES, A. E. M. P.; ARANHA, H. S. Desenvolvimento do empreendedorismo no bairro Vila Sinhá-Bragança/Pará: Um Estudo à Luz da Ecologia Organizacional. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, [s.l.], v. 13, n. 1, p. 68-96, 2019.
- LOPES, A. E. M. P. Ecologia organizacional e teoria institucionalista: rumo a um modelo interativo. **Revista Thema**, [s.l.], v. 14, n. 4, p. 248-258, 2017.
- MACHADO, I.; LUPI, A. O acordo entre MERCOSUL e União Europeia. **Percorso**, [s.l.], v. 2, n. 33, p. 98-120, 2020.
- MAFFEZZOLLI, E. C. F.; BOEHS, C. G. E. Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. **Revista da FAE**, [s.l.], v. 11, n. 1, 2008.
- MALCA, O.; PEÑA-VINCES, J.; ACEDO, F. J. Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: insights from an emerging economy. **Small Business Economics**, [s.l.], p. 1-21, 2019.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas. 2017.
- MARQUES, K. C. M.; CAMACHO, R. R.; ALCANTARA, C. C. V. Avaliação do rigor metodológico de estudos de caso em contabilidade gerencial publicados em periódicos no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, [s.l.], v. 26, p. 27-42, 2015.
- MATTA, J. R. N.; MELLO, R. D. C. A internacionalização de uma empresa brasileira de software de segurança à luz das teorias de redes e effectuation. **Internext**, [s.l.], v. 9, n. 3, p. 78-94, 2014.
- MEIRELLES, D. S. E. **Dinâmica evolucionária das organizações**: uma análise comparativa dos processos demográficos em segmentos do setor financeiro no Brasil. [S.l. : s.n.], 2011.
- MENDY, J.; RAHMAN, M.; BAL, P. M. Using the “best-fit” approach to investigate the effects of politico-economic and social barriers on SMEs' internationalization in an emerging country context: Implications and future directions. **Thunderbird International Business Review**, [s.l.], v. 62, n. 2, p. 199-211, 2020.
- MEUNIER, S. Managing globalization? The EU in international trade negotiations. **JCMS-journal of Common Market Studies**, [s.l.], v. 45, n. 4, p. 905-926, 2007.

MUNIZ, V. F.; LUQUETTI, E. C.; SOUZA, S. M.; QUARTO, L. C. Variação linguística no livro didático de língua inglesa: uma pesquisa bibliométrica. **Revista Philologus**, [s.l.], v. 25, n. 75, p. 3290-3299, 2019.

OLIVEIRA, W. F. M.; EL AOUAR, W. A.; BARRETO, L. K. S.; SANTOS, O. S.; OLIVEIRA, H. C. Da teoria clássica à contingencial: contribuições à competitividade das organizações. **RAUnP**, [s.l.], v. 7, n. 2, p. 43-58, 2015.

OTTAVIANO, G.; MARTINCUS, C. V. SMEs in Argentina: who are the exporters?. **Small Business Economics**, [s.l.], v. 37, n. 3, p. 341-361, 2011.

OWEN, E.; WALTER, S. Open economy politics and Brexit: insights, puzzles, and ways forward. **Review of International Political Economy**, [s.l.], v. 24, n. 2, p. 179-202, 2017.

PERES, C. O. Internacionalização de pequenas e médias empresas: Estratégias utilizadas dentro de um consórcio de exportação. **Gestão e desenvolvimento de negócios internacionais-Unisul Virtual**, [s.l.], 2018.

PISCITELLO, L.; SGOBBI, F. Globalisation, e-business and SMEs: evidence from the Italian district of Prato. **Small Business Economics**, [s.l.], v. 22, n. 5, p. 333-347, 2004.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, [s.l.], nov./dez., 1998.

PRASHANTHAM, S.; BIRKINSHAW, J. Dancing with Gorillas: how small companies can partner effectively with MNCS. **California Management Review**, [s.l.], v. 51, n. 1, p. 6-23, 2008.

REQUIER-DESJARDINS, D.; BOUCHER, F.; CERDAN, C. Globalization, competitive advantages and the evolution of production systems: rural food processing and localized agri-food systems in Latin-American countries. **Entrepreneurship and Regional Development**, [s.l.], v. 15, n. 1, p. 49-67, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROCHA, A. S.; SANTOS, J. C. D.; IBÁÑEZ, P. A cooperação internacional e os estudos geográficos – um olhar sobre estratégias Chinesas para a África e a Ásia Central. **Revista GEOgrafias**, [s.l.], v. 28, n. 2, p. 73-95, 2020.

ROCHA, R. O.; OLAVE, M. E. L. Cooperação e aprendizado interorganizacional pelo uso de redes sociais digitais: uma análise no Arranjo Produtivo Local (APL) de tecnologia da informação em Aracaju/SE. **Revista Reuna**, [s.l.], v. 24, n. 3, p. 20-39, 2019.

RUIZ, J. B; LEAL, J.; VALENCIA, A. R.; FORCHERI, M. S. **La integración latinoamericana en debate: incertidumbre, formatos institucionales fragmentados y caminos alternativos latentes**. 1 ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo, 2019.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSM**, [s.l.], v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SANTOS, A. C. B.; ALLOUFA, J. M. L.; NEPOMUCENO, L. H. Epistemologia e metodologia para as pesquisas críticas em administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 312, 2010.

SANTOS, A. C. M. Z. Evolução das organizações por meio das abordagens institucional, ecologia das organizações e equilíbrio pontuado. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 91-101, 2013.

SANTOS, J. L. A. Ecologia populacional das organizações varejistas de pneus em Salvador. **XVIII SEMEAD**, [s.l.], nov., p. 1-15, 2015.

SARAIVA, M. G.; RUIZ, J. B. Argentina, Brasil e Venezuela: as diferentes percepções sobre a construção do Mercosul. **Revista Brasileira de Política Internacional**, [s.l.], v. 52, n. 1, p. 149-166, 2009.

SECEX. *Secretaria de Comércio Exterior. Acordos comerciais e abertura comercial: estimativas e evidências*, 2021.

SHADLEN, K. Globalisation, power and integration: The political economy of regional and bilateral trade agreements in the Americas. **Journal of Development Studies**, [s.l.], v. 44, n. 1, p. 1-20, 2008.

SILVA, G.; HEBER, F. Ecologia organizacional e teoria de redes: uma análise contemporânea da formação de APLs. **Gestão & Regionalidade**, [s.l.], vol. 30, n. 88, jan./abr., 2014.

SILVA, M. R. R.; SANTOS, A. S. L.; MACEDO, A. C. M. Inovação, Sobrevivência e Ecologia Organizacional: Possibilidades de Relação. **Revista Administração em Diálogo**, [s.l.], v. 21, n. 2, p. 148-163, 2019.

SILVA, P. A.; ROCHA, A. Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms. **International Marketing Review**, [s.l.], v. 18, n. 6, p. 589-611, 2001.

SMERAL, E. The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries. **Tourism Management**, [s.l.], v. 19, n. 4, p. 371-380, 1998.

SOBRINHO, E. J.; RODRIGUES, C. Ecologia organizacional: relevância e impacto na produção científica nacional e internacional. **Revista Gestão em Análise**, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 213-232, 2021.

SOUZA NETO, A. L. **As micro, pequenas e médias empresas no Mercosul e na União Europeia: os casos de Brasil e Itália**. 2006. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R.; CARRIERI, A. P. Triangulação entre métodos na administração: gerando conversações paradigmáticas ou meras validações" convergentes"?. **Revista de Administração Pública**, v. 46, p. 191-220, 2012.

TERRAÇO ECONÔMICO. **Mercosul: menos política e mais economia**, 23/09/2016. Disponível em: <https://terraoeconomico.com.br/mercosul-menos-politica-e-mais-economia/>

TORRES, G. B. Integração produtiva entre Mercosul e Aliança do Pacífico: mapeamento setorial, barreiras não-tarifárias e o papel das pequenas e médias empresas. In: **Anais da Conferência Anual de Comércio Internacional (CACI) Cátedra da OMC no Brasil**, p. 60-81, 2019.

TREIN, F.; CAVALCANTI, F. G. Uma análise crítica do acordo de associação estratégica entre a União Europeia e a América Latina e o Caribe – A Cúpula de Viena. **Revista Brasileira de Política Internacional**, [s.l.], v. 50, n. 1, p. 66-85, 2007.

UDOMKIT, N.; ENSSLIN, V.; MEINHOLD, R. Three stages of trust building of international small-and medium-sized enterprises. **Global Business Review**, [s.l.], v. 21, n. 4, p. 906-917, 2020.

VALENT, J. Z.; SCHULTZ, G.; SILVA, L. X. A Nova Economia Institucional e a Ecologia Organizacional aplicadas à heterogeneidade agrícola. **COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 123-140, 2019.

VIDAL, R. M. **A inserção de micro, pequenas e médias empresas no processo negociador do Mercosul**. [s.l.]: Fundação Alexandre de Gusmão, 2011.

VIDIGAL, C. E.; BERNAL-MEZA, R. Bolsonaro versus Rio Branco: transição hegemônica, América do Sul e política externa. **Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad**, [s.l.], v. 15, n. 2, p. 11-26, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANCAN, C., SANTOS, P. D. C. F. D., COSTA, A. C. S., CRUZ, N. J. T. D. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 47, n. 3, p. 647-669, 2013.

ZELICOVICH, J. Deep Trade Agreements and Global Value Chains: The Case of Chile, Colombia and Brazil. **Apuntes del Cenes**, [s.l.], v. 38, n. 68, p. 81-112, 2019.

ZONATTO, V. C. S.; SCHUH, C.; ZONATTO, P. A. F. Contribuição dos Recursos Estratégicos nos Processos de Criação da Inovação em uma Rede de Cooperação Hoteleira. **Turismo em Análise**, [s.l.], v. 25, n. 3, dezembro, 2014.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR: Allef de Souza Nogueira

Data da entrevista: _____

Duração da Entrevista: _____

Identificação do entrevistado:

Nome: _____

Idade: _____

Cargo atual: _____ Cargo inicial: _____

Tempo de empresa: _____

Caracterização da empresa	
Função	<input type="checkbox"/> Proprietário <input type="checkbox"/> Gestor <input type="checkbox"/> Outro: Especifique _____
Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Outro
Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto <input type="checkbox"/> Ensino superior completo <input type="checkbox"/> Pós-graduação
Quantidade de funcionários	Comércio e Serviço: () até 9 () de 10 a 49 () de 50 a 99 Indústria: () até 19 () de 20 a 99 () de 100 a 499
Faturamento	<input type="checkbox"/> Igual ou inferior a R\$ 100.000,00 <input type="checkbox"/> Superior a R\$ 100.000,00 e igual ou inferior a R\$ 200.000,00 <input type="checkbox"/> Superior a R\$ 200.000,00 e igual ou inferior a R\$ 300.000,00 <input type="checkbox"/> Superior a R\$ 300.000,00 e igual ou inferior a R\$ 400.000,00 <input type="checkbox"/> Superior a R\$ 400.000,00 e igual ou inferior a R\$ 500.000,00 <input type="checkbox"/> Superior a R\$ 500.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.000.000,00 <input type="checkbox"/> Superior a R\$ 1.000.000,00 <input type="checkbox"/> Não informado
Tempo da empresa	<input type="checkbox"/> Menos de 10 anos <input type="checkbox"/> Entre 10 e 20 anos <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos
Setor da empresa	<input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Serviço
Atividade da empresa	

ACERCA DA EXISTÊNCIA DO MERCOSUL:
1. Como o Mercosul influencia a exportação e a importação?
2. Como se deu o processo de internacionalização desta empresa?
3. Quais as principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização desta empresa?
4. Em qual momento optou-se por expandir para o mercado internacional? Por quê?
5. Acredita que isso facilita a atuação em outros países?
6. O Mercosul tem facilitado a presença de empresas estrangeiras no mercado interno?
7. O Sr. entende que o Mercosul tornou o mercado mais competitivo?
8. Após a abertura da economia e a criação do Mercosul, o Sr. acredita que isso contribuiu para a falência de empresas de menor porte?
9. Houve um estímulo para o crescimento de empresas de menor porte?
10. Como o Sr. vê a competição com grandes empresas?
11. Após a inserção no mercado internacional, houve aumento do faturamento?
12. O Mercosul facilita a aquisição de crédito (empréstimos e financiamento)? Se sim, de que forma?
13. Existe flexibilização nas formas de pagamento? Se sim, como ocorre?
14. As negociações se tornaram mais seguras ou ainda existem preocupações? Se sim, preocupações de que natureza?
15. Existe algum local que disponibiliza as informações necessárias para negócios?
16. Onde são disponibilizadas as informações sobre novos produtos?
17. Atualmente existe a necessidade de intermediários nas negociações? Se sim, por quê e como acontece?
18. Por lidar com estrangeiros, é preciso ter conhecimento em outras línguas, isso estimula a capacitação de colaboradores de que maneira?
19. Há algum estímulo à cooperação entre empresas e outras instituições?
20. Quais são os fomentos de políticas públicas do governo (estadual, federal) para apoio às empresas de menor porte?
21. O Mercosul conseguiu reduzir barreiras tributárias e fiscais?
22. O Mercosul conseguiu reduzir barreiras sanitárias e ambientais?
23. O Mercosul conseguiu reduzir a burocracia?
24. O que os órgãos competentes podem fazer para melhorar o ambiente internacional de negócios?

ANEXOS – NORMATIVAS DO MERCOSUL**ANEXO A – Normativa MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 09/09****MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 09/09****SISTEMA DE PAGAMENTO EM MOEDA LOCAL**

TENDO EM VISTA: O Tratado de Assunção, o Protocolo de Ouro Preto e as Decisões Nº 38/06 e 25/07 do Conselho do Mercado Comum.

CONSIDERANDO:

Que o processo de integração do MERCOSUL visa à coordenação progressiva das políticas macroeconômicas entre os Estados Partes conforme previsto no Tratado de Assunção;

Que o uso de moeda local no comércio entre os Estados Partes do bloco, a partir da implementação da Decisão CMC Nº 25/07 "Transações Comerciais em Moedas Locais" tem se mostrado importante instrumento para o aprofundamento da integração regional e a redução dos custos financeiros nas transações comerciais entre os Países signatários; e

Que os Estados Partes consideram que os benefícios do pagamento em moeda local devem ser estendidos a transações de qualquer natureza.

O CONSELHO DO MERCADO COMUM**DECIDE:**

Art. 1º - O sistema de pagamentos em moeda local poderá ser utilizado em transações de qualquer natureza realizadas entre os Estados Partes do MERCOSUL.

As novas modalidades de pagamentos que se incorporem ao mecanismo e as condições de operação deverão ser acordadas de forma bilateral pelos Bancos Centrais dos respectivos Estados Partes.

Art. 2º - Esta Decisão não necessita ser incorporada ao ordenamento jurídico dos Estados Partes por regulamentar aspectos da organização ou do funcionamento do MERCOSUL.

XXXVII CMC – Assunção, 24/VII/09

ANEXO B – Normativa MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 28/03

626

MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 28/03

NEGOCIAÇÕES EXTERNAS

TENDO EM VISTA: O Tratado de Assunção, o Protocolo de Ouro Preto, as Decisões Nº 10/92 e 32/00 do Conselho do Mercado Comum e a Resolução Nº 35/92 do Grupo Mercado Comum.

CONSIDERANDO:

A vontade do MERCOSUL de impulsionar novos acordos comerciais com países e blocos regionais que possibilitem o incremento do comércio e os investimentos para lograr o crescimento econômico e desenvolvimento social na região.

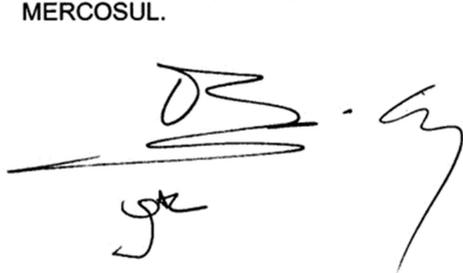
Que para tanto, se deve considerar os diferentes graus de desenvolvimento entre os países desta região, de modo a permitir uma adequada inserção internacional e melhor aproveitamento das oportunidades resultantes de processos de negociação.

O mandato dos Presidentes, no sentido de implementar no menor prazo possível, as medidas necessárias para corrigir as diferenças existentes decorrentes da existência de assimetrias entre os países, assim como a condição de Paraguai como país sem litoral marítimo.

**O CONSELHO DO MERCADO COMUM
DECIDE:**

Art. 1- O MERCOSUL impulsionará em todas as negociações externas, com terceiros e agrupações de países, a obtenção de um tratamento diferenciado para Paraguai, conforme sua condição de economia menor e de país sem litoral marítimo.

Art. 2 - Esta Decisão não necessita ser incorporada ao ordenamento jurídico dos Estados Partes por regulamentar aspectos da organização ou funcionamento do MERCOSUL.



XXV CMC – Montevideu, 15/XII/03

ANEXO C – Normativa MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 02/12**MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 02/12****NORMAS DE PROCEDIMENTO PARA A ATUAÇÃO DO MERCOSUL EM
CONTROVÉRSIAS DERIVADAS DE ACORDOS COMERCIAIS COM TERCEIROS
PAÍSES OU GRUPOS DE PAÍSES**

TENDO EM VISTA: O Tratado de Assunção, o Protocolo de Ouro Preto, o Protocolo de Ushuaia sobre Compromisso Democrático no MERCOSUL, Bolívia e Chile e o Protocolo de Olivos para a Solução de Controvérsias no MERCOSUL.

CONSIDERANDO:

Que o MERCOSUL negociou acordos de livre comércio e acordos de preferências tarifárias com terceiros países ou grupos de países que, em todos os casos, preveem um Regime de Solução de Controvérsias para assegurar o cumprimento dos compromissos plasmados nesses Acordos.

Que o MERCOSUL, nesses Acordos, reservou-se a faculdade de atuar no marco de uma controvérsia em caráter de Parte Contratante ou cada Estado Parte como Parte Signatária.

Que é necessário regular aspectos de procedimento relativos à atuação do MERCOSUL nos mencionados regimes de solução de controvérsias.

**O CONSELHO DO MERCADO COMUM
DECIDE:**

Art. 1º - Aprovar as "Normas de Procedimento para a atuação do MERCOSUL em controvérsias derivadas de Acordos Comerciais com terceiros países ou grupos de países", que constam como Anexo e fazem parte da presente Decisão.

Art. 2º - Esta Decisão não necessita ser incorporada ao ordenamento jurídico dos Estados Partes por regulamentar aspectos da organização ou do funcionamento do MERCOSUL.

XLIII CMC – Mendoza, 29/VI/12.

A
DS
M

ANEXO

NORMAS DE PROCEDIMENTO PARA A ATUAÇÃO DO MERCOSUL EM CONTROVÉRSIAS DERIVADAS DE ACORDOS COMERCIAIS COM TERCEIROS PAÍSES OU GRUPOS DE PAÍSES

SEÇÃO I

Artigo 1

Atuação do MERCOSUL em uma controvérsia como demandado ou como demandante em caráter de Parte Contratante

Quando o MERCOSUL for notificado pela outra Parte Contratante ou Signatária no Acordo (doravante "a contraparte") sobre o início de um procedimento de solução de controvérsias sob determinado Regime (doravante "o Regime") ou quando o MERCOSUL decidir iniciar um procedimento de solução de controvérsias, deverá cumprir-se com as seguintes diligências:

1. Quando o MERCOSUL for notificado pela contraparte sobre o início de um procedimento de solução de controvérsias, a Presidência *Pro Tempore* deverá enviar uma cópia dessa notificação aos Coordenadores Nacionais do GMC dos demais Estados Partes dentro das vinte e quatro (24) horas de seu recebimento.
2. Quando um Estado Parte considerar que existem motivos para iniciar um procedimento de solução de controvérsias, realizará consultas com os demais Estados Partes, através de suas Coordenações Nacionais do GMC. Na convocatória às consultas identificar-se-ão as razões que justifiquem o início do procedimento e as medidas tomadas pela contraparte contrárias ao Acordo correspondente. Os Coordenadores Nacionais do GMC contarão com um prazo máximo de dez (10) dias para tomar uma decisão a esse respeito. Caso seja acordado o início do procedimento de solução de controvérsias, a Presidência *Pro Tempore* imediatamente procederá a convocar o *Grupo Ad Hoc de Acompanhamento da Controvérsia* a que se refere o artigo seguinte.

Artigo 2

Grupo Ad Hoc de Acompanhamento da Controvérsia

1. Dentro dos cinco (5) dias do recebimento da comunicação que informa o início de um procedimento de solução de controvérsias ou a intenção de iniciar um procedimento de solução de controvérsias como MERCOSUL, o Coordenador Nacional do GMC de cada Estado Parte designará, mediante nota enviada aos demais Coordenadores Nacionais do GMC, um funcionário titular e um alterno que atuarão em sua representação e serão os encarregados da defesa dos interesses do MERCOSUL nesse caso específico. Os funcionários designados para tal efeito integrarão o "*Grupo Ad Hoc de Acompanhamento da Controvérsia (título da Controvérsia)*", doravante "o Grupo". Poderão participar nas reuniões do Grupo os assessores que os Coordenadores Nacionais do GMC de cada Estado Parte considerem necessários.



2. O representante titular de cada Estado Parte deverá atuar como "ponto focal". O ponto focal pertencente ao Estado Parte que se encontra em exercício da Presidência *Pro Tempore*, doravante "ponto focal PPT", será o encarregado de instar o procedimento, realizar o controle dos prazos e recopilar o material fornecido pelo resto dos pontos focais do Grupo, devendo assegurar que o envio das petições, apresentações e demais diligências se realizem em tempo e forma adequados. O altermo substituirá o titular, em caso de ausência ou impedimento deste. O Grupo poderá decidir por consenso que as funções do ponto focal PPT sejam exercidas pelo ponto focal de outro Estado Parte.

3. Cada ponto focal será o encarregado de remeter as comunicações ao ponto focal PPT, com cópia aos demais pontos focais. Ademais, cada ponto focal será responsável por coordenar em seu respectivo Estado Parte o trabalho dos organismos ou instâncias governamentais que devam participar na defesa dos interesses do MERCOSUL em relação ao objeto da controvérsia.

Artigo 3 **Modalidades de trabalho**

1. O Grupo se reunirá quando o considerar necessário para o desenvolvimento de suas funções. Essas reuniões serão convocadas pelo ponto focal PPT com suficiente antecipação ao vencimento dos prazos previstos no procedimento da controvérsia e decorrerão por um período que assegure o correto desenvolvimento de suas tarefas, levando em conta os prazos dispostos em cada caso pelo Tribunal Arbitral ou Grupo de Especialistas que atue na controvérsia.

Sem prejuízo disso, o Grupo poderá trabalhar pelos meios que considerar mais idôneos e que possibilitem a maior celeridade, tais como a videoconferência ou o correio eletrônico, adotando as devidas providências a fim de zelar pela confidencialidade de tudo o relacionado com a controvérsia.

2. Cada Estado Parte deverá garantir as condições necessárias para que seus representantes titular e altermo no Grupo possam participar das reuniões que sejam necessárias para assegurar um efetivo desenvolvimento do procedimento. Caso os representantes titular e altermo não possam participar de alguma reunião do Grupo, o Estado Parte designará outros funcionários para representá-lo.

3. O Grupo poderá solicitar o apoio logístico da Secretaria do Tribunal Permanente de Revisão (ST).

Artigo 4 **Adoção de decisões**

1. O Grupo adotará suas decisões por consenso.

2. A ausência de um Estado Parte nas reuniões do Grupo, desde que seu ponto focal tenha sido notificado da realização da reunião, não será impedimento para que



se adotem as decisões que forem necessárias para dar cumprimento em tempo e forma às obrigações derivadas do processo.

O ponto focal PPT informará de imediato o ponto focal do Estado Parte ausente sobre o resultado da reunião, remetendo toda a documentação correspondente.

Caso o Estado Parte ausente seja o que se encontra em exercício da PPT, este delegará por escrito o ponto focal que deverá coordenar as tarefas do Grupo nessa ocasião. Caso não se conte com a referida delegação, os demais pontos focais designarão o Estado Parte que realizará a mencionada coordenação.

Artigo 5 Comunicações

1. O ponto focal PPT deverá retransmitir todo tipo de comunicação que vier a receber o MERCOSUL no marco da controvérsia em questão, aos restantes pontos focais do Grupo dentro das vinte e quatro (24) horas a ter recebido.

2. Os pontos focais do Grupo darão imediatamente aviso de recebimento de qualquer comunicação remetida pelo ponto focal PPT. Se couber, enviarão suas considerações ou responderão aos requerimentos dentro das quarenta e oito (48) horas de recebida a comunicação. O ponto focal PPT poderá estabelecer um prazo diferente em função dos prazos do procedimento.

3. Todas as comunicações deverão ser encaminhadas com cópia a todos os pontos focais e às Coordenações Nacionais do GMC.

Artigo 6 Petições de demanda, contestação e demais diligências

1. Quando se elaborar a petição de demanda ou de contestação de demanda, ou se organizar a apresentação a realizar-se no âmbito de uma audiência, o Grupo deverá reunir-se para a discussão de estratégias de defesa da posição MERCOSUL e a redação e preparação desses documentos.

2. Em face de requerimentos que possa formular o Tribunal Arbitral ou Grupo de Especialistas, os pontos focais do Grupo deverão enviar ao ponto focal PPT suas considerações e comentários de acordo como o estabelecido no artigo 5.2.



O ponto focal PPT remeterá aos demais pontos focais cópia do que apresentará ao Tribunal Arbitral ou Grupo de Especialistas com, pelo menos, quarenta e oito (48) horas de antecipação a sua remissão, com o objetivo de possibilitar o acompanhamento do caso por parte de todos os Estados Partes. Será aplicado este prazo salvo se, em função do procedimento, for possível ou conveniente estabelecer um prazo diferente.

Artigo 7 **Designação de árbitros ou especialistas**

1. Cada Estado Parte proporá por nota do correspondente Coordenador Nacional do GMC dois candidatos para atuar como árbitro ou especialista e dois candidatos para atuar como Presidente do Tribunal ou do Grupo de Especialistas, conforme couber, em função do regime previsto no Acordo correspondente.

A eleição dos árbitros e especialistas que se proporão para integrar o Tribunal Arbitral ou o Grupo de Especialistas deverá realizar-se durante as instâncias prévias da controvérsia ou, caso não se aplique, dentro dos cinco (5) dias do recebimento ou envio da comunicação que informa sobre o início da instância arbitral ou de especialistas, conforme couber.

2. Os Coordenadores Nacionais do GMC deverão acordar os árbitros ou especialistas que o MERCOSUL designará para atuar na controvérsia em questão, assim como o árbitro ou especialista que se proporá à contraparte para atuar em caráter de terceiro árbitro ou especialista (Presidente), com uma antecipação mínima de cinco (5) dias prévios ao vencimento do prazo previsto para a designação dos árbitros ou especialistas no Regime do Acordo que se esteja aplicando.

Se não houver acordo no referido prazo, serão designados por sorteio efetuado pela ST entre os candidatos propostos para essa controvérsia, dentro das quarenta e oito (48) horas seguintes ao vencimento do prazo definido para o mencionado acordo.

3. O sorteio será realizado com a presença de representantes dos Estados Partes que assistam ao ato, no local, data e hora informados pelo ponto focal PPT. Constará em ata o nome e cargo dos presentes, o nome dos candidatos que foram incluídos no sorteio, o resultado do sorteio e a assinatura dos presentes.

Artigo 8 **Audiências**

1. Quando um Tribunal Arbitral ou um Grupo de Especialistas convocar o MERCOSUL para uma audiência, o ponto focal PPT circulará a convocatória com antecipação suficiente, a fim de que os Estados Partes garantam a presença de seus pontos focais. Do mesmo modo, poderão participar outros funcionários designados para tais efeitos.

2. Cada Estado Parte deverá garantir as condições para a participação de seus representantes na audiência, bem como na reunião preparatória a ser realizada de forma imediatamente anterior para coordenar a apresentação do MERCOSUL frente ao Tribunal Arbitral ou Grupo de Especialistas.

3. No caso excepcional de que o Estado Parte que exerce a PPT não possa assistir à audiência, ele deverá delegar por escrito a representação do MERCOSUL em outro Estado Parte.



Artigo 9
Documentação

1. O ponto focal PPT deverá conservar toda a documentação relativa à controvérsia. Será garantido o acesso a essa documentação aos pontos focais dos demais Estados Partes em um prazo de quarenta e oito (48) horas a partir de sua solicitação.

2. O ponto focal da PPT deverá entregar, no momento da transferência da Presidência *Pro Tempore*, ao ponto focal da seguinte PPT, todos os documentos referentes à controvérsia, salvo se os Estados Partes estabeleçam outros critérios.

SEÇÃO II

Artigo 10
**Atuação de um ou mais Estados Partes em caráter de Parte/s Signatária/s
demandante/s ou demandada/s**

1. Quando um ou mais Estados Partes decidir/em iniciar um procedimento de solução de controvérsias atuando em caráter de Parte/s Signatária/s demandante/s, esse ou esses Estados Partes deverão comunicar tal decisão aos demais Estados Partes através das Coordenações Nacionais do GMC, com antecipação não menor a quinze (15) dias do início do procedimento de solução de controvérsias.

Ademais, quando um ou mais Estado/s Parte/s for/em notificado/s do início de um procedimento de solução de controvérsias contra si em caráter de Parte/s Signatária/s demandada/s, deverá/deverão enviar cópia da notificação recebida aos demais Estados Partes por meio das Coordenações Nacionais do GMC, dentro das quarenta e oito (48) horas.

2. Quando um ou mais Estado/s Parte/s atue/m como Parte/s Signatária/s demandante/s ou demandada/s, deverá/deverão assumir as gestões que exigir o processo, tais como a elaboração da petição de demanda ou de contestação e a preparação da apresentação na audiência, a redação das alegações ou memória final e outras diligências.

3. Sem prejuízo disso, o Estado ou os Estados Partes que leve/m adiante a controvérsia, poderá/poderão convocar os demais Estados Partes que assim o solicitem para uma reunião, a fim de informá-los sobre o conteúdo das petições, e se for o caso, receber seus comentários e/ou sugestões.

As sessões da referida reunião e seus resultados terão caráter reservado e os funcionários intervenientes deverão observar o dever de confidencialidade.

4. Os demais Estados Partes poderão ainda solicitar, ao Estado ou aos Estados Partes que leve/m adiante a controvérsia, cópia das petições apresentadas no marco do procedimento.

5. O Estado ou os Estados Partes que atue/m em caráter de Parte/s Signatária/s demandante/s ou demandada/s decidirá/decidirão o conteúdo de todas as petições relacionadas com a controvérsia. Ademais, somente poderá ser utilizada documentação relativa aos demais Estados Partes se a mesma tiver caráter público ou for proporcionada voluntariamente pelos mesmos, por iniciativa própria ou por solicitação da/s Parte/s Signatária/s demandante/s ou demandada/s.

6. Sem prejuízo do estabelecido no parágrafo anterior, os demais Estados Partes, através das respectivas Coordenações Nacionais do GMC, poderão oferecer sua colaboração ao demandante ou ao demandado.

SEÇÃO III **Disposições Gerais**

Artigo 11 **Confidencialidade**

1. Nas controvérsias em que o MERCOSUL atue como demandado ou demandante em caráter de Parte Contratante, todos os documentos, as deliberações e as comunicações relativas a uma controvérsia serão de caráter confidencial, salvo decisão em contrário dos Estados Partes.

Nas controvérsias em que um ou mais Estados Partes do MERCOSUL atuem como Parte Signatária demandante ou demandada, os mencionado/s Estado/s Parte/s se reserva/m a prerrogativa de dar publicidade aos documentos apresentados por ele ou eles no âmbito de um procedimento de solução de controvérsias, observando o disposto no artigo 10.4 e 10.5 da presente.

2. Os Estados Partes se comprometem a ter o devido cuidado em assegurar a confidencialidade e a segurança de todo traslado de documentação ou de toda comunicação referente à controvérsia.

3. Todos os funcionários do MERCOSUL que intervenham no procedimento de solução de controvérsias deverão observar o dever de confidencialidade.

Artigo 12 **Cômputo de prazos**

Todos os prazos previstos na presente Decisão entendem-se expressos em dias corridos e serão contados a partir do dia seguinte ao ato ou fato a que se referem.

O Grupo poderá modificar os prazos previstos na presente Decisão levando em conta o disposto no Regime que estiver sendo aplicado.



Artigo 13 Custos

1. Os gastos do Tribunal Arbitral ou do Grupo de Especialistas derivados da atuação do MERCOSUL numa controvérsia em caráter de Parte Contratante, serão custeados em partes iguais pelos Estados Partes.
2. Os gastos do Tribunal Arbitral ou do Grupo de Especialistas derivados da atuação de um ou mais Estado/s Parte/s em caráter de Parte/s Signatária/s, serão custeados por esse ou esses Estado/s Parte/s de forma individual ou em partes iguais, conforme couber.
3. Sem prejuízo do disposto no Regime que estiver sendo aplicado, os gastos referidos nos parágrafos precedentes incluem:
 - a) honorários dos árbitros ou dos especialistas, bem como o custo de suas passagens e diárias;
 - b) custos relacionados com as notificações e outros incorridos pelo Tribunal Arbitral ou o Grupo de Especialistas no exercício razoável de suas tarefas.
4. Os gastos a que faz referência este artigo poderão ser custeados através do Fundo Especial para Controvérsias criado pela Decisão CMC Nº 17/04. Cada Estado Parte avaliará a conveniência, em cada caso, de utilizar os recursos de sua subconta para tal fim.
5. Outros gastos derivados da controvérsia, tais como os relativos ao funcionamento do Grupo, serão de responsabilidade exclusiva de cada Estado Parte.

Artigo 14 Arquivamento de Documentação

Uma vez concluída uma controvérsia que envolva o MERCOSUL em caráter de Parte Contratante, o ponto focal PPT que tiver tido a seu cargo o acompanhamento da controvérsia no momento de sua conclusão será responsável da entrega à ST de toda a documentação para seu arquivamento.



Se couber, segundo o acordado com a contraparte a esse respeito, o ponto focal PPT solicitará ao Presidente do Tribunal ou do Grupo de Especialistas cópia do Expediente original, a fim de proceder a sua entrega à ST para seu arquivamento.

ANEXO D – Normativa MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 10/12**MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 10/12****GRUPO DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL**

TENDO EM VISTA: O Tratado de Assunção, o Protocolo de Ouro Preto, o Protocolo de Ushuaia sobre Compromisso Democrático no MERCOSUL, Bolívia e Chile, as Decisões Nº 10/91, 12/04 e 20/04 do Conselho do Mercado Comum e as Resoluções Nº 26/92, 47/01, 57/05 do Grupo Mercado Comum.

CONSIDERANDO:

Que é necessário reforçar o tratamento da cooperação técnica no MERCOSUL considerando o trabalho desenvolvido até o momento pelo Comitê de Cooperação Técnica do MERCOSUL.

Que é de interesse ampliar o papel do MERCOSUL como ator da cooperação internacional para o desenvolvimento, por meio do aprofundamento de ações de cooperação horizontal.

Que é conveniente contar com um único órgão que, hierarquizado em suas funções, centralize as ações em matéria de cooperação técnica internacional de acordo com a política de cooperação do MERCOSUL.

**O CONSELHO DO MERCADO COMUM
DECIDE:**

Art. 1º – Criar o Grupo de Cooperação Internacional (GCI), órgão auxiliar do Grupo Mercado Comum.

Art. 2º – O GCI estará composto por um Coordenador Titular e um Alterno designados por cada Estado Parte.

Art. 3º – O GCI será o único órgão competente para tratar toda a cooperação técnica do MERCOSUL.

Art. 4º – O GCI assegurará que os programas de cooperação sejam elaborados e executados de acordo com a Política de Cooperação do MERCOSUL.

Art. 5º - O GCI terá as seguintes atribuições e responsabilidades:

- a) assessorar e coordenar, em matéria de cooperação técnica, os órgãos da estrutura institucional do MERCOSUL;
- b) realizar a identificação, seleção, negociação, aprovação técnica, acompanhamento e avaliação dos projetos de cooperação técnica horizontal e triangular, bem como dos projetos regionais com países



extrazona, associações regionais e organismos internacionais que contribuam para aprofundar a integração;

- c) elaborar uma oferta de cooperação técnica da região a ser apresentado pelo MERCOSUL a outros países e grupos de países;
- d) levar adiante as negociações em matéria de cooperação técnica dos projetos originados nos órgãos da estrutura institucional do MERCOSUL e das propostas apresentadas por terceiros países, organismos internacionais ou associações regionais;
- e) avaliar e negociar as propostas de Acordos Quadro, convênios, seus adendos e prorrogações relacionadas com as ações de cooperação técnica a ser assinadas pelo GMC;
- f) negociar e aprovar os termos de referência dos projetos;
- g) aprovar a designação do Estado Parte coordenador dos projetos de cooperação técnica do MERCOSUL, da Entidade Gestora e dos Diretores de tais projetos, bem como de outros funcionários requeridos;
- h) aprovar a delegação de funções as Entidades Gestoras dos projetos;
- i) considerar e aprovar os Programas Operativos Globais e Anuais dos Projetos de Cooperação;
- j) manter contato permanente com órgãos da estrutura institucional do MERCOSUL e com organismos cooperantes e convidá-los, quando oportuno, a participar de suas reuniões, a fim de informá-los sobre a situação dos projetos de cooperação;
- k) acompanhar, de forma constante, as estratégias, práticas e procedimentos adotados na implementação da cooperação técnica, avaliando a eficiência e eficácia dos seus mecanismos e o impacto dos seus resultados na promoção do processo de integração do MERCOSUL;
- l) participar dos comitês de acompanhamento ou avaliação dos projetos de cooperação;
- m) apresentar ao GMC avaliações bianuais sobre o estado de situação dos projetos de cooperação técnica do MERCOSUL; e
- n) atualizar a metodologia para a avaliação dos projetos de cooperação.

Art. 6º – Faculta-se ao GCI manter comunicação direta com os demais órgãos da estrutura institucional do MERCOSUL para o cumprimento de suas funções e atribuições.

Art. 7º - O GCI deverá atualizar o mecanismo estabelecido na Resolução GMC Nº 57/05 para a apresentação das iniciativas por parte dos organismos doadores e dos órgãos do MERCOSUL demandantes de cooperação técnica.

Art. 8º - O GCI poderá criar no seu âmbito os órgãos que estime necessários para alcançar seus objetivos.

Art. 9º - A fim de colaborar com a execução dos projetos de cooperação, conforme determinado pelo GCI, será estabelecida uma Unidade Técnica de Cooperação Internacional (UTCI).

A UTCI funcionará no âmbito da Secretaria do MERCOSUL e será financiada com o seu orçamento. A UTCI estará subordinada ao Grupo de Cooperação Internacional, que deverá definir sua estrutura, funções e competências.

Quando for expressamente solicitado pelo GCI, a UTCI poderá realizar ações para a execução de projetos de cooperação técnica.

Art. 10 – O GCI será o órgão encarregado de aplicar e atualizar a Política de Cooperação do MERCOSUL.

Art. 11 – O GCI avaliará possíveis fontes de financiamento para projetos de cooperação técnica do MERCOSUL.

Art. 12 - Revogar a Decisão CMC Nº 20/04 e as Resoluções GMC Nº 26/92 e 57/05.

Art. 13 – Esta Decisão não necessita ser incorporada ao ordenamento jurídico dos Estados Partes por regulamentar aspectos da organização ou do funcionamento do MERCOSUL.



XLIII CMC – Mendoza, 29/VI/12.

ANEXO E – Normativa MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 08/13**MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 08/13****CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO FUNDO MERCOSUL DE GARANTIAS PARA MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

TENDO EM VISTA: O Tratado de Assunção, o Protocolo de Ouro Preto, o Protocolo de Ushuaia sobre Compromisso Democrático no MERCOSUL, Bolívia e Chile e as Decisões Nº 13/08, 41/08, 32/11, 17/12, 46/12 e 47/12 do Conselho do Mercado Comum.

CONSIDERANDO:

Que a Decisão CMC Nº 41/08 criou o Fundo MERCOSUL de Garantias para Micro, Pequenas e Médias Empresas (Fundo de Garantias), destinado a garantir operações de crédito para as micro, pequenas e médias empresas que participem de atividades de integração produtiva no MERCOSUL.

Que com o referido Fundo de Garantias se busca estimular a complementariedade produtiva no MERCOSUL, contribuindo para o incremento da competitividade dos distintos setores econômicos dos Estados Partes.

Que a Decisão CMC Nº 46/12 estabelece que a Presidência *Pro Tempore* do Conselho de Administração do Fundo de Garantias será exercida rotativamente pelos Estados Partes que tenham efetuado as respectivas contribuições, em ordem alfabética, por um período de um ano.

Que com vistas a aprovar o Manual Operativo do Fundo de Garantias, nos termos da Decisão CMC Nº 47/12, o Conselho de Administração do Fundo de Garantias deverá estar instalado antes da efetiva constituição do Fundo.

**O CONSELHO DO MERCADO COMUM
DECIDE:**

Art. 1º – Dar início às atividades do Conselho de Administração do Fundo MERCOSUL de Garantias para Micro, Pequenas e Médias Empresas.

Art. 2º – A primeira Presidência *Pro Tempore* do Conselho de Administração será exercida pela República Argentina.



Art. 3º – O Conselho de Administração deverá examinar o projeto de Manual Operativo do Fundo MERCOSUL de Garantias para Micro, Pequenas e Médias Empresas elevado pelo Grupo *Ad Hoc* Fundo MERCOSUL de Garantias para Micro, Pequenas e Médias Empresas (GAHFOPYME), tendo em conta os

avanços alcançados no âmbito do Grupo, registrados nas atas de suas reuniões.

O Manual Operativo aprovado pelo Conselho de Administração deverá ser apresentado ao CMC, para seu conhecimento, em sua XLVI Reunião Ordinária.

Art. 4º – Dar por cumprido o mandato do Grupo *Ad Hoc* Fundo MERCOSUL de Garantias para Micro, Pequenas e Médias Empresas (GAHFOPYME).

Art. 5º - Esta Decisão não necessita ser incorporada ao ordenamento jurídico dos Estados Partes, por regulamentar aspectos da organização ou do funcionamento do MERCOSUL.

XLV CMC – Montevideu, 11/VII/13.

Handwritten signatures in blue ink, including a circular mark at the top, followed by a vertical scribble, and two distinct signatures below.

ANEXO F – Normativa MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 02/19



MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 02/19

**ACORDO OPERATIVO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE
MECANISMOS DE INTERCÂMBIO DE INFORMAÇÃO MIGRATÓRIA
ENTRE OS ESTADOS PARTES DO MERCOSUL**

TENDO EM VISTA: O Tratado de Assunção, o Protocolo de Ouro Preto e a Decisão Nº 36/04 do Conselho do Mercado Comum.

CONSIDERANDO:

Que é interesse dos Estados Partes intensificar a cooperação em matéria migratória, aprofundando a integração regional e os compromissos existentes no âmbito do trânsito internacional de pessoas.

Que é necessário institucionalizar e executar mecanismos de intercâmbio de informações com o objetivo de facilitar o trânsito internacional de pessoas, agilizar o trânsito pelas fronteiras e reduzir os requisitos documentais de tramitação de residência requeridos ao migrante no marco dos acordos sobre residência assinados no âmbito do MERCOSUL.

Que é essencial contar com um mecanismo ágil e oportuno de intercâmbio de informação para enfrentar as atividades do crime organizado transnacional e para prevenir eficazmente crimes vinculados, fundamentalmente, com o tráfico de pessoas, o tráfico ilícito de migrantes, as atividades terroristas e a falsificação de documentação, no âmbito da segurança pública, fronteiriça e regional.

**O CONSELHO DO MERCADO COMUM
DECIDE:**

Art. 1º - Aprovar o texto do projeto de "Acordo operativo para a implementação de mecanismos de intercâmbio de informação migratória entre os Estados Partes do MERCOSUL", elevado pela Reunião de Ministros do Interior e Segurança (RMIS), que consta como Anexo à presente Decisão.

Art. 2º - O Conselho do Mercado Comum recomenda aos Estados Partes a assinatura do Acordo mencionado no artigo anterior.

Art. 3º - A vigência do Acordo em anexo reger-se-á pelo estabelecido em seu artigo 9º.

Art. 4º - Esta Decisão não necessita ser incorporada ao ordenamento jurídico dos Estados Partes por regulamentar aspectos da organização ou funcionamento do MERCOSUL.

LIV CMC - Santa Fé, 16/VII/19.

ANEXO

**ACORDO OPERATIVO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE
MECANISMOS DE INTERCÂMBIO DE INFORMAÇÃO MIGRATÓRIA
ENTRE OS ESTADOS PARTES DO MERCOSUL**

A República Argentina, a República Federativa do Brasil, a República do Paraguai e a República Oriental do Uruguai, Estados Partes do MERCOSUL,

RECONHECENDO a necessidade e a importância de intensificar a cooperação em matéria migratória, aprofundando a integração regional e os compromissos existentes no âmbito do trânsito internacional de pessoas.

CONVENCIDOS da importância de institucionalizar e executar mecanismos de intercâmbio de informação, com o objetivo de facilitar o trânsito internacional de pessoas, agilizar o trânsito pelas fronteiras e reduzir os requisitos documentais de tramitação de residência requeridos ao migrante no marco dos acordos sobre residência assinados no âmbito do MERCOSUL.

TENDO EM VISTA o desafio dos Estados Partes de enfrentar as atividades do crime organizado transnacional e que, para prevenir eficazmente crimes vinculados fundamentalmente com o tráfico de pessoas, o tráfico ilícito de migrantes, as atividades terroristas e a falsificação de documentação, no âmbito da segurança pública, fronteiriça e regional, é essencial contar com ágil e oportuno intercâmbio de informação.

CONSIDERANDO o "Sistema de Intercâmbio de Informação de Segurança do MERCOSUL (SISME)", que constitui ferramenta informática de cooperação internacional para combater a delinquência e o crime organizado.

TENDO EM VISTA que a Rede de Especialistas em Segurança Documental Migratória do MERCOSUL e Estados Associados (REDE SEGDOC) foi criada com o objetivo de estabelecer um mecanismo formal para o intercâmbio de informação sobre passaportes e documentos de viagem emitidos, anulados ou adulterados, necessário para um controle migratório efetivo e eficaz que, ademais, evite a transnacionalização do crime de fraude documental entre os Estados Partes.

REAFIRMANDO a vontade de avançar em direção a maior facilitação do trânsito de pessoas na região, de forma equilibrada, conjuntamente com um controle das fronteiras, para o qual os mecanismos de intercâmbio de informação migratória constituem ferramenta eficaz, atual e vigente para alcançar esses propósitos.

**ARTIGO 1º
OBJETO**

O presente Acordo tem por objetivo estabelecer entre as Partes mecanismos coordenados de consulta, verificação e intercâmbio de informação de pessoas e outras relacionadas com fins migratórios, tendentes a facilitar o trânsito das pessoas entre seus respectivos territórios, e fortalecer a cooperação para a prevenção de crimes de ordem transnacional, especialmente aqueles relacionados com o tráfico ilícito de migrantes e o tráfico de pessoas, a falsificação de documentos de identificação e de viagem e o intercâmbio de todo antecedente criminal, policial e judicial ou outro que possa impactar na legislação migratória e na segurança cidadã, em conformidade com o ordenamento interno de cada Parte.

**ARTIGO 2º
DIRETRIZES**

Os organismos migratórios e/ou dependências homólogas de cada Parte estabelecerão, em conformidade com suas capacidades legais, operativas, administrativas e técnico-informáticas, os mecanismos conducentes à implementação efetiva do estabelecido no artigo 1º, podendo assinar, para esse fim, os protocolos operativos complementares bilaterais que forem necessários, de forma direta e sem outra formalidade legal.

Para os fins do presente Acordo, a implementação dos mecanismos definidos no artigo 4º realizar-se-á reciprocamente, em termos de cooperação, no que se refere às consultas, verificações ou intercâmbio de informação.

**ARTIGO 3º
DA INFORMAÇÃO**

Os organismos migratórios e/ou dependências homólogas das Partes poderão consultar, verificar e intercambiar, por requerimento da outra Parte ou de ofício, a informação constante em seus respectivos sistemas informáticos e/ou registros físicos, bem como informação existente em bases de dados de outros organismos nacionais, quando possa ser intercambiada para fins migratórios, de acordo com a legislação própria de cada Parte e os acordos interinstitucionais que sejam assinados para esses fins, em conformidade com o estabelecido no artigo 2º.

**ARTIGO 4º
MECANISMOS DE CONSULTA, VERIFICAÇÃO E INTERCÂMBIO DE
INFORMAÇÃO**

As Partes acordam realizar a atividade de consulta, verificação e intercâmbio de dados e informação, de acordo com os seguintes mecanismos:

- I. Mecanismo de consulta automática: mecanismo pelo qual as autoridades migratórias de uma das Partes poderão consultar e verificar, em tempo real e de forma automatizada, os dados existentes nos sistemas de controle migratórios e/ou fronteiriços das outras Partes, detalhados no artigo 5º do presente Acordo, por meio da intercomunicação das bases de dados dos organismos migratórios

e por meio do envio automático de consultas, mediante sistema de *webservice* ou ferramenta informática que seja mais adequada.

O mecanismo de consulta e verificação automática procederá quando nacionais de ambas Partes e pessoas de terceiros países desejem entrar no território de outro país e/ou quando iniciem trâmite de residência no território da outra Parte.

- II. Mecanismo de intercâmbio: mecanismo pelo qual as autoridades migratórias de uma das Partes poderão, por requerimento fundado de algum dos outros Estados Partes, verificar e intercambiar dados e informação, diante de casos concretos e situações específicas que ensejem consulta e/ou verificação constante em seu(s) sistema(s) informático(s), registros físicos ou informações existentes em bases de dados de outros organismos nacionais, no âmbito das atribuições legais de cada uma delas e do presente Acordo.

Sem prejuízo do mencionado no parágrafo precedente e ainda que não haja requerimento prévio de informação de uma Parte a outra(s), esta poderá encaminhar toda informação que considerar de relevância ao conhecimento da(s) outra(s) Parte(s), orientada à prevenção de possível cometimento de ilícito.

ARTIGO 5º
DADOS E INFORMAÇÃO SUSCETÍVEL DE VERIFICAÇÃO E INTERCÂMBIO

As Partes intercambiarão a informação descrita a seguir, em conformidade com os mecanismos previstos no artigo 4º, sempre que a ela tenham acesso e que, conforme suas normas internas, ela possa ser intercambiada, sem prejuízo de outra informação de interesse que também cumpra essas condições.

- I. Mecanismo de consulta automática:
- a) Antecedentes e medidas restritivas de entrada e/ou saída nacionais e internacionais constantes nos sistemas de controle migratório e/ou fronteiriço.
 - b) Mandados de prisão ou apreensão vigentes, por violação da lei penal de cada Estado.
 - c) Antecedentes criminais, policiais e/ou judiciais.
 - d) Alertas por documentação de identificação de viagem fraudulenta e/ou roubada e/ou extraviada; e
 - e) Outras informações advindas dos sistemas de controle migratório fronteiriço.

- II. Mecanismo de intercâmbio:

As Partes poderão intercambiar os dados e a informação enumerados no inciso I do presente artigo, bem como aqueles que se detalham a seguir:

- a) Consulta de registros de movimentos migratórios;
- b) Situação migratória de nacionais e pessoas de terceiros países;
- c) Constatação da identidade de nacionais e/ou residentes;
- d) Informação biométrica;
- e) Padrões e/ou rotas detectadas e/ou situações anômalas que levantem suspeita sobre possível cometimento de crimes; e

- f) Qualquer informação de interesse que, conforme ordenamento jurídico interno das Partes, possa ser intercambiada.

ARTIGO 6º ESQUEMA E POLÍTICAS DE OPERAÇÃO

As Partes deverão designar pontos focais e nomear o pessoal autorizado a interagir no âmbito do presente Acordo por meio do intercâmbio de notas das autoridades migratórias das Partes.

Da mesma forma, as Partes deverão determinar conjuntamente os procedimentos operativos para a implementação de cada um dos mecanismos detalhados no artigo 4º do presente Acordo.

As Partes proporcionarão a maior informação disponível de modo a responder à consulta formulada.

Quanto aos mecanismos previstos no artigo 4º, as Partes comprometem-se a utilizar os meios informáticos existentes ou desenvolver progressivamente uma plataforma de comunicação segura para o intercâmbio de informação e os meios tendentes a garantir que os pontos focais operativos de cada Parte permaneçam *online* 24 horas por dia, todos os dias do ano.

ARTIGO 7º CONFIDENCIALIDADE E PROTEÇÃO DA INFORMAÇÃO

As Partes somente utilizarão a informação intercambiada no âmbito do presente Acordo, conforme o requerido ou autorizado por sua respectiva legislação interna.

As Partes protegerão e garantirão a confidencialidade da informação e os antecedentes intercambiados e abster-se-ão de revelar a terceiros a informação obtida no âmbito do presente Acordo, sem o consentimento por escrito e fundamentado da Parte que tiver fornecido a informação.

A Parte que transmite dados de caráter pessoal assegurar-se-á de que eles sejam corretos e estejam completos, conforme seus registros. Se existirem dados ou informação ambíguos ou incompletos, a Parte requerente poderá solicitar ao ponto focal esclarecimento e/ou complementação da informação.

Fica excluída do escopo do presente Acordo toda informação relativa às solicitações de reconhecimento do estatuto de refugiado.

Tampouco poderão ser proporcionados dados de caráter sensível, em conformidade com a legislação interna de cada Parte.

ARTIGO 8º
DURAÇÃO, MODIFICAÇÃO E SOLUÇÃO DE CONTROVÉRSIAS

O presente Acordo terá vigência indefinida.

Qualquer das Partes poderá denunciá-lo mediante notificação escrita dirigida ao depositário, com cópia às demais Partes. A denúncia surtirá efeito transcorridos trinta (30) dias corridos da recepção da notificação por parte do depositário.

O presente Acordo poderá ser modificado mediante consentimento de todas as Partes.

As controvérsias que surjam sobre a interpretação, a aplicação, ou o descumprimento das disposições contidas no presente Acordo entre os Estados Partes do MERCOSUL serão resolvidas pelo sistema de solução de controvérsias vigente no MERCOSUL.

ARTIGO 9º
ENTRADA EM VIGOR

 O presente Acordo, celebrado no marco do Tratado de Assunção, entrará em vigor trinta (30) dias após a data do depósito do segundo instrumento de ratificação.

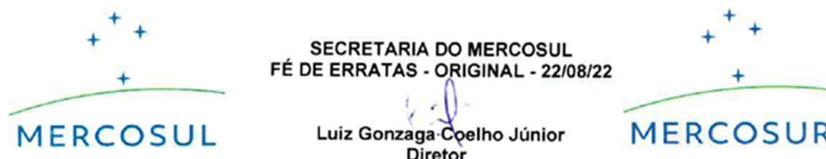
 Para as Partes que o ratificarem posteriormente à sua entrada em vigor, o presente Acordo entrará em vigor trinta (30) dias depois da data em que cada um deles depositar seus respectivos instrumentos de ratificação.

O presente Acordo está aberto à adesão dos Estados Associados do MERCOSUL, que será instrumentalizada mediante o depósito do correspondente instrumento de adesão junto ao depositário.

 O presente Acordo e seus instrumentos de ratificação serão depositados perante a República do Paraguai, que, em sua qualidade de depositário, deverá notificar os Estados Partes da data dos depósitos desses instrumentos e da entrada em vigor do Acordo, assim como enviar-lhes cópia devidamente autenticada do Acordo aos demais Estados Partes.

 Feito na cidade de, República, aos dias do mês de de, em um original, nos idiomas português e espanhol, sendo ambos os textos igualmente autênticos.

ANEXO G – Normativa MERCOSUL/CMC/DEC. N° 08/22



MERCOSUL/CMC/DEC. N° 08/22

TARIFA EXTERNA COMUM

TENDO EM VISTA: O Tratado de Assunção, o Protocolo de Ouro Preto, as Decisões N° 07/94 e 22/94 do Conselho do Mercado Comum e a Resolução N° 16/21 do Grupo Mercado Comum.

CONSIDERANDO:

Que um dos principais instrumentos para a conformação do Mercado Comum é uma Tarifa Externa Comum (TEC) que incentive a produtividade na região e a competitividade externa dos estados partes.

Que desde sua implementação, em janeiro de 1995, não se realizou uma revisão integral de sua estrutura e de seus níveis tarifários e, para tal, o Grupo Mercado Comum instruiu ao Grupo ad hoc para Examinar a Consistência e Dispersão da Tarifa Externa Comum para realizar uma revisão da TEC que contemple sua análise, modalidades e prazos de implementação.

Que a dinâmica atual do comércio internacional exige uma Tarifa Externa Comum que permita aos estados partes do MERCOSUL inserir-se nas cadeias globais de comércio.

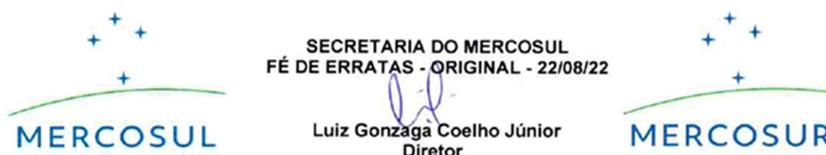
Que se chegou a acordos que contribuirão para melhorar a situação dos setores produtivos por meio do acesso às importações em condições mais competitivas.

O CONSELHO DO MERCADO COMUM**DECIDE:**

Art. 1º - Modificar os níveis da Tarifa Externa Comum (TEC) para os códigos da Nomenclatura Comum do MERCOSUL (NCM) nos termos que constam no Anexo I que faz parte da presente Decisão.

Art. 2º - Autorizar os estados partes a aplicar uma redução dos direitos de importação de 10% sobre o nível correspondente da TEC vigente em 01/VII/2022 para as respectivas listas de códigos da NCM incluídos nos Anexos II (Argentina), III (Brasil), IV (Paraguai) e V (Uruguai), que constam nos idiomas oficiais de cada país e que fazem parte da presente Decisão.

Nos termos estabelecidos no presente artigo, os estados partes poderão incluir novos códigos NCM em seus respectivos Anexos, os quais deverão ser notificados aos estados partes e à Secretaria do MERCOSUL em até 30 dias contados a partir da data de sua publicação.



A CCM deverá manter atualizadas as listas dos Anexos II, III, IV e V, em conformidade com as notificações realizadas pelos estados partes, de acordo com o parágrafo precedente.

Art. 3º - Ficam excluídos das disposições estabelecidas nos artigos 1º e 2º da presente Decisão os códigos da NCM abrangidos nas Decisões CMC N° 37/07, 26/09, 27/09, 28/15, 29/15 e 30/15, suas modificativas e/ou complementares.

Art. 4º - As tarifas aplicadas aos bens do setor automotivo reger-se-ão pelas disposições vigentes nos respectivos acordos bilaterais ou, em sua falta, pela legislação interna, até a incorporação do referido setor ao MERCOSUL.

Art. 5º - Instruir o GAHTEC para continuar com os trabalhos de revisão da TEC, derivados do mandato do GMC.

Art. 6º - A presente Decisão deverá ser incorporada ao ordenamento jurídico dos estados partes antes de 01/IX/2022, podendo os estados partes aplicar as modificações tarifárias na TEC, estabelecidas nos termos do artigo 1º e nas modificações nos direitos de importação realizadas em decorrência da autorização prevista no artigo 2º, a partir da publicação de sua respectiva incorporação.

LX CMC - Assunção, 20/VII/22.