

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL DE MESTRADO**

**FRANCINE FONSECA SMIALOWSKI**

**AS DIFICULDADES PARA SE FAZER NEGÓCIOS INTRA AMÉRICA LATINA,  
SOB A ÓTICA DA VISÃO BASEADA NAS INSTITUIÇÕES: UMA PESQUISA  
EXPLORATÓRIA COM EXECUTIVOS DE MULTINACIONAIS**

**São Leopoldo-RS**

**2024**

FRANCINE FONSECA SMIALOWSKI

**AS DIFICULDADES PARA SE FAZER NEGÓCIOS INTRA AMÉRICA LATINA,  
SOB A ÓTICA DA VISÃO BASEADA NAS INSTITUIÇÕES: UMA PESQUISA  
EXPLORATÓRIA COM EXECUTIVOS DE MULTINACIONAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

São Leopoldo - RS

2024

S639d

Smialowski, Francine Fonseca.

As dificuldades para se fazer negócios intra América Latina, sob a ótica da visão baseada nas instituições : uma pesquisa exploratória com executivos de multinacionais / Francine Fonseca Smialowski. – 2024.

80 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

“Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido”

1. América Latina. 2. Instituições. 3. Países emergentes.  
4. Teoria institucional. I. Título.

CDU 658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecária: Silvana Dornelles Studzinski – CRB 10/2524)

FRANCINE FONSECA SMIALOWSKI

**AS DIFICULDADES PARA SE FAZER NEGÓCIOS INTRA AMÉRICA LATINA,  
SOB A ÓTICA DA VISÃO BASEADA NAS INSTITUIÇÕES: UMA PESQUISA  
EXPLORATÓRIA COM EXECUTIVOS DE MULTINACIONAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em 04 de outubro de 2024

**BANCA EXAMINADORA**

---

Ivan Lapuente Garrido – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Jefferson Marlon Monticelli – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Bibiana Volkmer Martins – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Marcelo Curth – Universidade Feevale

## RESUMO

A relevância dessa pesquisa está ligada ao fato de explorar uma linha de estudo relacionada ao tema internacionalização, liderança e instituições em um cenário ainda pouco explorado: o cenário de negócios intra América Latina. As primeiras teorias sobre o tema internacionalização se baseavam nas multinacionais pioneiras, geralmente advindas de países industrialmente avançados. Ou seja, a literatura que trata da internacionalização de empresas oriundas de países emergentes é mais recente (Fleury; Fleury, 2012). Corrupção, dificuldades logísticas, excesso de burocracia são alguns dos pontos que dificultam os negócios com os países latinos, corroborando a pontuação desses países no *Ranking* dos Melhores Para Fazer Negócios do *The Economist Intelligence Unit Limited* (2023). Os países latinos tiveram uma *performance* minimamente melhor do que os países do Oriente Médio e África. Neste cenário de negócios, este estudo apresenta, a partir da visão baseada nas instituições, quais são as dificuldades encontradas pelos executivos ao fazerem negócios intra América Latina. Enquanto a Escola Nórdica de Negócios Internacionais aponta uma tendência de as empresas iniciarem seu processo de internacionalização em ambientes mais próximos, para diminuir a incerteza e sentirem-se o menos estrangeiras possível, pode-se observar que o comportamento das empresas intra América Latina nem sempre segue nessa direção. Nesse contexto, a teoria institucional foi percebida como a mais adequada para responder a essa pergunta, por trazer embasamentos não somente das instituições formais, mas também dos aspectos informais desses mercados. O método de pesquisa utilizado foi de uma pesquisa exploratória com executivos de alto escalão em empresas multinacionais com negócios na América Latina. Com base nessas entrevistas, foi possível elencar os pontos de maior dificuldade no desenvolvimento de negócios nesse mercado. Logística, a baixa integração política e econômica entre os países da região e corrupção são algumas das nuances da complexidade desse ecossistema econômico que são comentadas ao longo dessa pesquisa. Também foi possível perceber como esses executivos vêm contornando esse cenário de desafios. Informação essa que pode ser deveras útil para outros executivos ou empresas que pretendem melhorar sua atuação nesses mercados.

**Palavras-chave:** instituições; América Latina; teoria institucional; países emergentes.

## ABSTRACT

The relevance of this project is linked to the fact that it explores a line of study related to the theme of internationalization, leadership and institutions in a scenario that is still little explored: the scenario of business intra-Latin America. The first theories on the subject internationalization were based on multinationals, general coming from industrially advanced countries. In other words, the literature that deals with internationalization of companies from emerging countries is more recent (Fleury; Fleury, 2012). Corruption, logistical difficulties, excessive bureaucracy are some of the points that make doing business with Latin countries difficult, corroborating to the score of these countries on The Economist Intelligence Unit ranking of better countries to do business with on 2023. Latin countries performed minimally better than countries in the Middle East and Africa. In this scenario, this study aims to understand, from an institution-based perspective, what difficulties executives have faced when doing business intra-Latin America. While the Nordic School of International Business points out a tendency for companies to begin their internationalization process in closer environments to reduce uncertainty and feel as less foreigners as possible, it is possible to observe that the behavior of intra-Latin American companies does not always follow this direction. Institutional theory was perceived as the most appropriate to answer this question as it provides foundations not only from formal institutions, but also informal aspects of this markets. The research method was exploratory research with high level executives of multinational companies doing business in Latin America. Based on these interviews, it was possible to catalogue points of bigger difficulties in the development of business in this market. Logistics, low politic and economic integration between the counties in the region and corruption are some of the nuances of the complexity in this economic ecosystem that are mentioned along this research. It was also possible to perceive how these executives have been circumventing this challenging scenario.

**Key-words:** institutions; Latin America; institutional theory; emerging countries

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu namorado por me apoiar em todo o meu período do mestrado, compreendendo as renúncias e ausências envolvidas em todo o processo. Obrigada por ser meu apoio e encorajamento durante esses dois anos.

Agradeço a minha ex colega Eliane, que me apresentou os caminhos para os estudos acadêmicos.

Meu muito obrigada a todo o corpo docente da Unisinos.

Gostaria de demonstrar minha imensa gratidão ao meu orientador, Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido, por ter me acompanhado durante os dois anos de Mestrado, contribuindo com suas sugestões e me aconselhando com sua experiência durante toda a minha trajetória acadêmica.

Também agradeço ao Prof. Dr. Jefferson Monticelli por me orientar durante meu estágio em docência.

Agradeço a Capes pela bolsa de estudos. Sem isso, essa pesquisa não seria possível.

Muito obrigada também aos entrevistados participantes do estudo. Foi uma honra poder ser um canal para contar suas experiências e histórias para o mundo.

E, com muito auto cuidado e gentileza, agradeço a mim mesma. Foram dois anos de dedicação, de estudos, de resiliência em não desistir. Creio que muitos recebem oportunidades. Contudo, poucos aceitam as renúncias que vêm com elas e o trabalho que exigem.

Gratidão!

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Instituições, Organizações e Escolhas Estratégicas.....	19
---	----



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As dimensões das instituições.....	19
Quadro 2: Informações Gerais das entrevistas.....	27
Quadro 3: Categorias de análise.....	29
Quadro 4: Roteiro de entrevistas e coleta de dados.....	30
Quadro 5: Pontuação dos países latino-americanos no <i>ranking</i> de percepção de corrupção da <i>Transparency International</i> , referente ao ano de 2022.....	34
Quadro 6: Informação do PIB no ano de 2022 e inflação no ano de 2023.....	36
Quadro 7: População, PIB <i>per capita</i> e média de horas trabalhadas por semana por empregado.....	40
Quadro 8: Pontuação dos países latinos estudados no índice <i>Women, Business and the Law 2024</i> .....	41
Quadro 9: Índice de performance logística de 2023.....	43
Quadro 10: Dificuldades e estratégias para contorná-las.....	66

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Objetivos</b> .....	<b>13</b>
1.1.1 Objetivo geral .....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
<b>1.2 Justificativa</b> .....	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 A Teoria Institucional</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 A abordagem econômica</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3 A Visão sociológica</b> .....	<b>17</b>
<b>2.4 A Visão baseada nas instituições</b> .....	<b>18</b>
2.4.1 As instituições formais:.....	20
2.4.1.1 Políticas Governamentais.....	21
2.4.2 As instituições informais .....	21
2.4.2.1 Cultura.....	22
<b>2.5 Estudos anteriores</b> .....	<b>24</b>
<b>3 METODO</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1 O Método de Pesquisa</b> .....	<b>26</b>
<b>3.4 Análise de dados</b> .....	<b>28</b>
<b>3.3 Coleta de dados</b> .....	<b>29</b>
<b>4 CONTEXTO DO ESTUDO</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1 O Cenário de Negócios na América Latina</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2 O Cenário Político</b> .....	<b>33</b>
<b>4.3 O Cenário Econômico</b> .....	<b>35</b>
<b>4.4 Aspectos fiscais</b> .....	<b>36</b>
<b>4.5 Incentivos à importação e à exportação</b> .....	<b>37</b>
<b>4.6 Blocos econômicos e acordos de comércio</b> .....	<b>38</b>
<b>4.7 O Cenário Cultural</b> .....	<b>39</b>
<b>4.8 Aspectos trabalhistas</b> .....	<b>39</b>
4.8.1 As mulheres no mercado de trabalho.....	41
<b>4.5 A Infraestrutura</b> .....	<b>42</b>
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>44</b>

<b>5.1 As instituições formais</b> .....	<b>44</b>
5.1.1 Pilar regulativo.....	44
<b>5.2 As instituições informais</b> .....	<b>59</b>
5.2.1 Pilar normativo .....	59
4.2.2 Pilar cognitivo .....	62
<b>5.3 Driblando as dificuldades</b> .....	<b>66</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Quando se fala sobre internacionalização de empresas, importação e exportação, é comum perceber negócios sendo realizados com os países mais próximos geograficamente e culturalmente. De acordo com Hilal e Hemais (2003), esse fato é justificado pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais, uma vez que por maior conhecimento de seus ambientes mais próximos as firmas buscariam por alternativas para se sentirem o menos estrangeiras possíveis, o que diminuiria a incerteza de suas ações em outros mercados. Essa incerteza está relacionada ao que os pesquisadores de Uppsala chamam de distância psíquica. Ou seja, o nível de incerteza seria maior quanto maiores as diferenças relacionadas aos quesitos desenvolvimento, idioma, cultura, diferenças relacionadas à educação, sistema político, entre outros fatores, quando comparando o país de origem e o país estrangeiro (Hilal; Hemais, 2003).

Contudo, em negócios intra América Latina, essa lógica não se aplica em sua totalidade. Dados de 2021 da *United Nations Conference on Trade and Development* (2022), apontam que dos cinco principais destinos de exportação do Brasil percebe-se que somente dois deles são países latinos (Argentina e Chile). Já no caso do México, não consta nenhum país latino-americano como principal parceiro comercial.

Quando o ambiente de negócios intra América Latina é observado de perto, é possível perceber importantes pontos que podem estar desestimulando esses negócios, abrindo questionamentos sobre a aplicabilidade das tendências sinalizadas pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais no cenário latino-americano. Os países dessa região, podem apresentar pouca efetividade e instabilidade em seus sistemas políticos, instituições pouco confiáveis, altas taxas de juros e problemas em sua infraestrutura logística, por exemplo. Um exemplo disso é a posição dos países latinos no *Ranking* dos Melhores Para Fazer Negócios do *Economist Intelligence Unit Limited* (2023), tendo uma *performance* minimamente melhor do que os países do Oriente Médio e África.

Um dos pontos a influenciar o ambiente de negócios da América Latina é a corrupção. De acordo com o Índice de Percepção da Corrupção de 2022, elaborado pela organização não governamental chamada *Transparency Internacional – The Global Coalition Against Corruption* (Transparência Internacional, 2023), e que avaliou cerca de 180 países, onde, quanto menor a nota, melhor a avaliação, os países da

América Latina se concentrariam no quartil 3 (constando 10 países latinos) e 4 (4 países latinos). De acordo com Lieberenz (2022), o que é ou não percebido como corrupção pode variar ao longo do tempo e de acordo com os indivíduos envolvidos. Essa mesma autora estudou sobre a tolerância à corrupção em democracias latino-americanas e menciona, em seus trabalhos, que indivíduos com menor grau de escolaridade, por exemplo, tem maior propensão a serem mais tolerantes com relação à corrupção (Lieberenz, 2022).

Outro ponto está relacionado à infraestrutura logística. Os investimentos em infraestrutura logística para a integração regional poderiam ser uma maneira de tentar inverter a tendência de perda de mercado nos negócios entre esses países (Souza, 2015). Contudo, se observado o índice de *Performance Logística*, uma publicação periódica do Banco Mundial (*World Bank*, 2024), é percebido que, dos países da América Latina, o Brasil, mesmo com todas as suas dificuldades e estando na posição 51 do *ranking* global, é o segundo país da região com a melhor estrutura (ficando atrás somente do Panamá).

O conhecimento científico foi inicialmente desenvolvido na Europa ocidental (Villanueva, 2023) e sobre o tema internacionalização, especificamente, de acordo com Fleury e Fleury (2012), as primeiras teorias se baseavam nas multinacionais pioneiras, geralmente advindas de países industrialmente avançados. Ou seja, a literatura que trata da internacionalização de empresas oriundas de países emergentes seria mais recente. Nesse cenário, pode haver particularidades e dificuldades que deveriam ser mapeadas para a melhor tomada de decisão por parte das organizações. Nesse ponto, as instituições e as chamadas “regras do jogo” são fatores que não devem ser ignorados (North, 1992). Esse estudo, portanto, utiliza da visão baseada nas instituições para entender quais são as principais dificuldades para as empresas ao fazerem negócios intra América Latina, dado todo o contexto do referido cenário.

A vertente teórica da visão baseada nas instituições já passou por algumas evoluções. As instituições ao longo do tempo já foram analisadas com uma conotação mais econômica, posteriormente, sociológica e, finalmente, à combinação dessas duas vertentes. A combinação desses dois pontos de vista (econômico e sociológico) foi a escolhida para utilização nesse estudo.

North (1991) definiu as instituições como as restrições criadas pelo homem para estruturar sua política econômica e social, sendo elas formais (leis, direitos à

propriedade, constituições) ou informais (costumes, tradições). Essas instituições teriam surgido para criar ordem e reduzir as incertezas. Seriam como “regras do jogo” e influenciadoras diretas no desenvolvimento do formato e da *performance* econômica de uma sociedade. Essas instituições formais poderiam influenciar em termos cambiais, políticos, sociais e econômicos (North, 1992).

Entretanto, Scott (2008) aponta que as literaturas mais pioneiras sobre o tema *instituições* não teriam prevalecido aos tempos modernos. De acordo com o autor, a Escola de História Germânica enfatizava as particularidades de diferentes sistemas econômicos e não aprofundava a teoria analítica. Scott traz uma visão das instituições através de uma lente sociológica, progredindo de costumes, evoluindo lentamente para instituições de pleno direito. Ou seja, uma abordagem pela ótica das instituições informais como culturas e hábitos, embora também podendo ser promulgadas intencionalmente.

Mais recentemente, percebendo que ambas as visões (econômica e sociológica), na verdade, possuíam certa complementariedade, autores como Peng *et al.* (2009), retomam a ideia da teoria das instituições, compondo suas análises pela competição baseada na indústria, nos recursos e nas capacidades da firma, e as condições institucionais e transacionais. Teoria essa que combina as instituições formais de North e o ponto de vista sociológico de Scott. De acordo com os autores Peng *et al.* (2009), o crescimento das economias emergentes trouxe à tona as profundas diferenças pela ótica institucional entre as economias emergentes e desenvolvidas, forçando os estudiosos a darem maior atenção a essas perspectivas.

Com esse cenário desafiador, a *expertise* e as atitudes estratégicas dos líderes se tornam ainda mais importantes para a tomada de decisões efetivas para a organização. Através desse estudo, foi possível captar a percepção desses líderes ao longo de sua experiência sobre os principais desafios em se fazer negócios intra América Latina e, trazer aspectos, talvez, não facilmente capturados apenas com a leitura de dados econômicos. Dessa forma, a questão-problema desse estudo é responder através do ponto de vista de executivos e sob a ótica da visão baseada nas instituições, como os elementos institucionais econômicos e sociológicos dificultam os negócios intra América Latina? Essa pergunta foi respondida através de uma pesquisa exploratória com executivos de multinacionais.

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo geral

Sob a ótica da visão baseada nas instituições, analisar quais são as dificuldades para se fazer negócios intra América Latina, através da visão de executivos de multinacionais com larga experiência e vivência nesse mercado.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Analisar quais são os principais limitadores nos negócios intra América Latina pela ótica dos executivos entrevistados;
- b) Relacionar esses limitadores com os aspectos da teoria institucional;
- c) Identificar possíveis ações que esses executivos vêm traçando para mitigar essas dificuldades.

## 1.2 Justificativa

As instituições modelam a *performance* econômica dos países, sendo um fator determinante para os custos de transação, produção, modelando as interações humanas (North, 1992). Dado esse fato, o tema das instituições vem sendo utilizado por diversos autores para analisar o comportamento de multinacionais oriundas de países emergentes. Isso porque o comportamento de multinacionais originadas nos países em desenvolvimento teria um comportamento distinto das multinacionais de países de economia avançada, e que novas teorias e modelos seriam necessários para analisar esse novo cenário (Cuervo-Cazurra, 2012).

A literatura com relação ao tema internacionalização inicialmente se construiu pela ótica de que as multinacionais geralmente eram advindas de países desenvolvidos em expansão para mercados emergentes. Já a literatura relacionada a multinacionais advindas de países emergentes, veio posteriormente e, em comparação com as multinacionais de países desenvolvidos, as desses países têm características únicas. Isso porque temas como a relação com os governos e a maneira como se relacionam com seus mercados locais é particular (Peng; Parente, 2012).

Ainda com relação à importância do estudo pela ótica das instituições nos países emergentes, também é possível observar que o investimento direto estrangeiro no exterior em multinacionais de países emergentes pode ser impactado pela insegurança com relação às instituições locais (Peng; Parente, 2012). Alinhado com essa perspectiva, é possível observar que, no *Ranking* dos Melhores Para Fazer Negócios do *The Economist Intelligence Unit Limited*, que coleta informações de 82 países, aponta que enquanto os países da América do Norte e Europa Ocidental continuam sendo os melhores lugares no mundo para se fazerem negócios, a América Latina estaria levemente melhor colocada do que os países do Oriente Médio e África (*The Economist Intelligence Unit Limited*, 2023). O estudo aponta como principais motivadores para essa baixa pontuação, a efetividade política (problemas relacionados à corrupção e criminalidade) e chega a mencionar instituições frágeis/fracas, além de políticas incoerentes no quesito negócios e políticas fiscais.

Um cenário tão complexo como o cenário de negócios intra latino-americano traz à tona afirmações de Moran, Harris e Stripp (1993), que, em 1993, já preparavam a literatura relacionada à estratégia e aos recursos humanos sobre a necessidade de as empresas desenvolverem seus executivos a pensar globalmente e agir localmente. Na obra, os autores destacam a necessidade de uma visão sistêmica na qual os executivos não enxergariam mais os mercados global e local como duas caixas separadas, destacando a necessidade de conhecer culturas para melhorar sua capacidade de comunicação com times multiculturais e a mudança de mentalidade necessária para trabalhar em um cenário de economia global. Conforme mencionado na obra, os executivos deveriam estar tão acostumados com temas como história, antropologia, sociologia, como são com a gestão de caixa.

Nesse contexto, a presente pesquisa justifica-se por contribuir mais com relação ao estudo de mercados emergentes, tendo como foco a América Latina. Da mesma forma, também por utilizar como plano de fundo a ótica da Teoria Institucional, que possibilita trazer uma análise desse cenário sob um prisma diferente, justamente por trazer a visão das instituições formais e informais. Também se destaca o fato de que o estudo foi feito contando com entrevistas de executivos de alto escalão que atuam em mercados latinos e possuem vasta experiência nesse contexto e poderão trazer complementos empíricos com relação a esse cenário.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo, é apresentada uma síntese da teoria que embasa o estudo. Inicia-se com uma seção que trata da teoria institucional, seguida por seção relacionada à abordagem econômica, por abordagem sociológica e por uma seção que trata da visão baseada nas instituições. Complementarmente, esse capítulo também traz alguns exemplos de trabalhos anteriores que, do mesmo modo, utilizaram da teoria institucional para tratar de temas relacionados a internacionalização de empresas.

### 2.1 A Teoria Institucional

A teoria institucional surge trazendo elementos não explorados pelas teorias populares à sua época, o que a tornou, de fato, disruptiva. O contexto institucional era dado como garantido e pouco levado em consideração. Dessa forma, as organizações eram tipicamente orientadas às tarefas, analisando apenas dados econômicos primários, como dados de mercado, por exemplo. (Peng *et al.*, 2009). Com isso, percebem-se lacunas nas teorias existentes à época, nas quais o papel das instituições ainda não recebia a devida atenção. Dessa forma, abriu-se oportunidade para o trabalho de novos pesquisadores que perceberam a existência de fatores institucionais e que tinham, sim, influência na tomada de decisão e nos resultados das organizações. Na evolução do que veio a se chamar “teoria institucional”, destacam-se os trabalhos de North, Scott e Peng.

North foi responsável por apresentar seus estudos de uma perspectiva mais elevada, examinando as origens da cultura, da política, dos aspectos legais e a maneira como essas variáveis afetam a economia e os processos (Scott, 2008). Esse autor é uma referência no que chamamos de “abordagem econômica” da teoria institucional. Scott deu destaque a aspectos sociológicos e elementos mais simbólicos, porém significativos na modelagem da vida social (Scott, 2008), dando ênfase aos pilares que suportam as dimensões institucionais como regulativos (coercitivos), normativos e cognitivos.

Dessa maneira, percebe-se que a teoria institucional segue em evolução. Como marco mais recente, o trabalho de Peng surge traçando um ponto comum entre a visão econômica (North) e a visão sociológica das instituições (Scott). Ao longo das

seções seguintes, esse trabalho abordará os três principais marcos na evolução da teoria institucional, chegando até os dias atuais.

## **2.2 A abordagem econômica**

Em 1993, Douglass North foi premiado com o Prêmio Nobel, após publicação de sua obra que demonstrava como o crescimento e a evolução de uma sociedade está atrelado à evolução de suas instituições, podendo essa evolução ser, inclusive, mais importante do que os próprios avanços tecnológicos (Gala, 2003). Sendo um economista historiador, Douglass North focou seus estudos e análises de um ponto de vista mais elevado, examinando as origens da cultura, da política, dos aspectos legais e a maneira como essas variáveis afetam a economia e os processos (Scott, 2008).

As instituições ou “regras do jogo” foram por muito tempo ignoradas por vertentes teóricas anteriores e instituições que se reduzissem o custo de transações seriam primordiais para o sucesso de uma economia (North, 1992). Desde então a teoria institucional representa uma abordagem dominante no estudo das organizações, tendo tremendo sucesso em estudar como as organizações operam, se estruturam e se relacionam umas com as outras (Lawrence; Suddaby; Leca, 2011).

A teoria institucional, pela visão econômica de North, se refere às instituições informais, como hábitos, costumes, tabus e tradições, bem como as chamadas instituições formais, tais como leis, direitos, constituições. Consistem na estrutura de regras impostas pelo homem para reger como a sociedade se relaciona (North, 1991).

Quando menciona os custos de transação, North estava trazendo uma nova abordagem aos estudos de Ronald Coase, ligando esse contexto às instituições, afirmando que quando é custoso o processo transacional as instituições são necessárias. Isso, pois, tratam da intermediação de interações entre os agentes. São regras que regem a interação entre os indivíduos (Gala, 2003).

Ainda sobre o ponto da intermediação das instituições, o autor cita a importância da existência de instituições imparciais e sem custo para avaliar as disputas entre os indivíduos ou conflitos de interesse, instituições que garantissem os direitos à propriedade intelectual e que regrassem situações de falência. As instituições deveriam ter uma capacidade adaptativa para promover incentivos, a

inovação e a criatividade, a aquisição de conhecimento e incentivar as empresas a assumirem riscos (North, 1992).

Tendo North trazido um ponto de vista mais econômico das instituições, a teoria institucional seguiu em evolução. Na próxima seção, é abordada a visão sociológica de Scott.

### **2.3 A Visão sociológica**

As organizações, inicialmente, eram vistas como um instrumento, um sistema de produção. Somente nos anos 1970 seus impactos na sociedade foram observados por uma ótica não mais de sistema de produção, mas como um sistema social e cultural (Scott, 2008). Com isso, veio à luz o fato de que pode haver lacunas entre as estruturas formais, o que, de fato, ocorre nos processos rotineiros das organizações (Meyer; Rowan, 1977). Elementos simbólicos podem ser significativos no que tange à maneira como a vida social é moldada (Scott, 2010).

A visão sociológica das instituições teve como seu ícone John Scott, sociólogo inglês. Para Scott (2008), a ascendência da teoria institucional seria simplesmente a continuação e o aprofundamento da revolução intelectual, que ocorreu nos anos 1960, e inseriu os sistemas abertos no estudo das organizações, que insistia na necessidade de uma visão das organizações em um contexto mais amplo. Os indivíduos e as organizações sempre buscam obedecer às pressões institucionais e ser considerados legítimos pelas instituições que os cercam. Contudo, da mesma forma, as instituições também foram criadas pelo homem. Ou seja, o homem tende a agir como se as instituições que o regram existissem desde sempre. Porém, essas mesmas instituições foram criadas por outros homens, que, talvez, já não existam mais (Battilana, 2006).

As instituições são estruturas sociais multifacetadas, resilientes, duráveis e sólidas e apresentam elementos simbólicos, cooperação, atividades sociais e recursos materiais. Elas trazem estabilidade e significado para a vida social e apresentam essa característica justamente por apresentarem processos regulatórios, normas e elementos culturais e cognitivos, que proporcionam elasticidade e resistência à mudança, além de guiar o comportamento dos indivíduos (Scott, 2008). Quando mencionado que as instituições são multifacetadas, Scott (2008) menciona

em sua obra a divisão das instituições em três pilares: regulador, normativo e sistema cognitivo-cultural.

Apesar do estudo do contexto de instituições trazer uma ideia de estabilidade, vários estudos, nas últimas décadas, buscaram compreender a mudança institucional. É importante observar que mudanças em ambientes altamente institucionalizados comumente ocorrem após o sucesso de movimentos sociais. Isso porque esses movimentos pressionam poderes mais estabilizados, ou seja, pressionam organizações ou instituições governamentais a acatarem seus objetivos de reforma (Scott, 2010). Embora seja importante reconhecer que as instituições tenham poder de empoderar atividades ou estimulá-las, é necessário também ter em mente seu poder de contenção de comportamentos, através da imposição de restrições, sejam elas, sociais, morais, culturais ou deslegitimação de atividades. (Scott, 2008)

Quando observadas, as pressões sofridas por organizações podem ser pressionadas tanto por organizações formais quanto informais para que tomem um determinado direcionamento (Dimaggio; Powel, 1983). À medida que as organizações também vão se tornando ambientes submergidos em valores, a organização perde um pouco sua característica de estrutura e instrumento de trabalho e passa a ter uma identidade. A preservação das organizações passa a não ser mais somente com o objetivo de manter as máquinas rodando, mas também sobre a preservação de valores importantes (Scott, 2008).

Passada a perspectiva econômica de North e a perspectiva sociológica de Scott, a teoria institucional segue em evolução. Uma nova perspectiva da visão baseada nas instituições é trabalhada por Peng e é apresentada na próxima seção.

#### **2.4 A Visão baseada nas instituições**

Uma nova perspectiva sobre as instituições surge destacando o autor Mike W. Peng e propondo a combinação da visão econômica (originalmente trazida por North) e sociológica das instituições (apresentada por Scott).

Peng propôs que os níveis de formalidade da visão econômica e os pilares que suportavam a visão sociológica, na verdade, estariam interligados e seriam complementares, como é possível verificar no quadro abaixo. Exemplos como leis, regulamentos, regras, normas, culturas e valores éticos seriam fatores de ligação entre essas duas abordagens da teoria apresentadas anteriormente.

Quadro 1: As dimensões das instituições

<b>Grau de Formalidade (North, 1990)</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Pilares de Suporte (Scott, 1995)</b>
Instituições Formais	Leis	Regulativo (coercitivo)
	Regulamentações	
	Regras	
Instituições Informais	Normas	Normativo
	Culturas	Cognitivo
	Ética	

Fonte: Traduzido pela autora de Peng *et al.* (2009).

A visão, baseada nas instituições, trata as instituições como variáveis independentes, porém, focando na maneira dinâmica como as instituições e as organizações interagem e tomam decisões estratégicas, através dessa interação (Peng, 2002). As instituições, apesar das diversas funções, teriam como mais importante a função de reduzir a incerteza e proporcionar significado e legitimidade. Os atores em um determinado mercado tomariam suas decisões de acordo com o cenário institucional (Peng *et al.*, 2009).

Figura 1: Instituições, Organizações e Escolhas Estratégicas



Fonte: Traduzido pela autora de Peng (2002, p. 253).

Outro ponto relacionado à visão baseada nas instituições é o fato de que ao tratar as instituições como um pano de fundo dos negócios se percebem as profundas diferenças no cenário institucional entre países emergentes e países desenvolvidos (Peng *et al.*, 2009). Fator esse que se relaciona diretamente com a questão-problema dessa pesquisa, que trata justamente do ambiente de negócio intra América Latina.

Embora não tenha sido aprofundado nesta pesquisa, é importante destacar que Peng também menciona em sua obra a existência de um tripé no que tange responder a perguntas fundamentais relacionadas à estratégia. Formado pela visão baseada na indústria, nos recursos e nas instituições, o conceito de tripé estratégico propunha preencher uma lacuna nas teorias anteriores, que não dedicavam tanto da sua atenção aos contextos nos quais as organizações estavam inseridas: instituições importam (Peng *et al.*, 2009).

A seguir, foram abertas algumas subseções para detalhar mais a fundo o tema. Em geral, essas subseções se baseiam no quadro apresentado acima sobre as dimensões das instituições. Contudo, foram inseridos dois subitens sobre políticas governamentais e sobre cultura, de forma complementar, pelo fato de a autora julgar de relevância para o estudo.

#### *2.4.1 As instituições formais:*

Quando se trata de instituições formais, há referência à criação de uma estrutura que envolva mudanças nas organizações sociais, políticas e econômicas que, em algum momento, foram centralizadas na família e no parentesco para instituições, que possam amortecer as inseguranças associadas a esses fatores (North, 1992). Sem alguma ordem política, o comércio organizado não consegue se desenvolver. Para possibilitar os ganhos, através do comércio, é necessário estabelecer contratos entre os agentes envolvidos nesse sistema político e econômico (North, 1984).

No momento que as relações econômicas e políticas se tornam complexas, vem à mente a inserção de estruturas formais e burocráticas para racionalizar, padronizar e controlar esses processos, bem como standardizar e estabilizar relações organizacionais, tanto internas quanto externas. As instituições formais se referem às estruturas racionais que, convencionalmente, se supõem ser a maneira mais efetiva de coordenar e controlar as relações entre pessoas e companhias em toda a sua complexidade (Meyer; Rowan, 1977). Ou seja, o homem tenta se legitimar através de instituições criadas anteriormente por outros homens (Battilana, 2006).

Da mesma forma, regras formais, modelos e procedimentos podem apoiar uma empresa a administrar e controlar suas unidades fora do país. Um exemplo é quando subsidiárias são obrigadas a adotar procedimentos compatíveis com as políticas da

casa matriz como, por exemplo, práticas contábeis e metodologias de avaliação de *performance* (Dimaggio; Powel, 1983).

As instituições formais, nesse sentido, surgem com a criação de grupos e comunidades. Ou seja, os indivíduos criam instituições formais para limitar suas ações (políticas e econômicas, por exemplo). Contudo, são os próprios indivíduos que em determinado momento decidem não mais obedecer a essas regras formais, que eles próprios decidiram que seriam importantes e obedecidas pelas outras pessoas (North, 1984).

#### 2.4.1.1 Políticas Governamentais

Ao se tratar dos aspectos políticos, é importante que se tenha ciência de suas imperfeições, visto que são influenciados por pressões e interesses de determinados grupos. Por essas imperfeições, muitas vezes empreendedores que tenham influências políticas conseguem mudar direções econômicas (North, 1992). Ou seja, ambientes controlados por instituições tendem a amortecer possíveis turbulências no mercado, uma vez que mudanças avançam de maneira mais lenta e algumas organizações podem ser protegidas de sanções e monopólios autorizados (Meyer; Rowan, 1977). Contudo, é válido o comentário sobre a força que, muitas vezes, organizações poderosas têm de impor às suas redes de relacionamentos mais próximas para se adaptarem às suas necessidades, gerando uma transformação nas estruturas formais (Meyer; Rowan, 1977).

As políticas de governo podem melhorar ou piorar a vantagem competitiva de uma nação. Por exemplo, uma regulamentação pode modificar a demanda por um determinado segmento de produtos (Porter, 2008).

#### 2.4.2 As instituições informais

Como mencionado anteriormente, a burocratização através de estruturas formais é, muitas vezes, a maneira encontrada para padronizar e controlar processos. Contudo, essa conclusão é baseada na ideia de que organizações funcionam exatamente de acordo com seus modelos preconcebidos e que toda a rotina da organização segue um roteiro preestabelecido (Meyer; Rowan, 1977).

Apesar de teorias mais conservadoras terem demorado a perceber a importância das instituições informais, é necessário salientar que, essas instituições estão diretamente relacionadas a manter a confiança no processo: a confiança de que todos estão agindo de boa fé e seguindo seus papéis devidamente como deveriam seguir (Meyer; Rowan, 1977). As instituições informais dizem respeito às normas morais e sobre como é interpretada a ética nos comportamentos e definem ou restringem a maneira pela qual as regras e regulamentos são especificados e executados (North, 1984).

Outro ponto interessante está ligado ao conceito das ideologias que circundam os indivíduos. Essas ideologias derivam das experiências vividas pelos indivíduos. Se todas as pessoas viverem as mesmas experiências (incluindo mitos e tabus), é possível esperar que sua perspectiva de mundo seja semelhante e, conseqüentemente, suas ações (North, 1984).

Também é importante adicionar que existem diferenças entre conduzir negócios nos prismas nacional e internacional, não se tratando somente de uma diferença teórica, mas, sim, a consciência de que as fronteiras fazem uma diferença empírica nas oportunidades e nos custos das transações (Penrose, 1959).

#### 2.4.2.1 Cultura

A cultura está relacionada a maneira como se espera que um indivíduo vá perceber, sentir ou reagir a uma determinada situação em uma estipulada sociedade, organização, profissão. A cultura implica em certa estabilidade e rigidez e é moldada através das experiências sociais e instituída com a intenção de manter uma determinada ordem social: são as “regras” da ordem social (Schein, 2010).

Quando se trata de cultura, é importante compreender que podem existir diversas dimensões culturais. Schein (2010) dividiu a cultura em quatro categorias:

- **Macrocultras:** Cultura das nações, étnica e de grupos religiosos, a cultura de atividades ocupacionais, que existem em nível global. Essa esfera cultural é mais estável e ordenada, devido ao tempo de sua existência.
- **Cultura organizacional:** Privada, pública, sem fins lucrativos, organizações governamentais. Pode variar em termos de intensidade e estabilidade devido ao seu tempo de existência e sua intensidade emocional.



- Subculturas: Grupos ocupacionais dentro das organizações. Pode variar de acordo com sua estrutura como, por exemplo: a cultura da área ocupacional da medicina ser mais rígida e estruturada que a de administradores que tende a ser mais fluida.
- Microculturas: Microssistemas dentro e fora de organizações. São as culturas que apresentam maior variação e dinamismo.

Dessa forma, nesse estudo, quando tratado do fator cultural, se dá foco principalmente às macroculturas. O impacto da cultura, como normas e valores sociais, preconceitos e seus impactos nas organizações foram, muitas vezes, tratados com certa falta de atenção ou subestimados por pesquisadores (Schein, 1996). Entretanto, o reconhecimento da cultura como sendo uma variável importante (tanto para facilitar como para dificultar o desempenho organizacional) começa a ganhar destaque nos anos 70 e 80, em seminários, congressos e simpósios de administração (Barbosa, 1996).

No momento em que a cultura vem à luz, como um conceito importante para discussão na disciplina de Administração, abre-se caminho para desmistificar a ideia de que o mundo dos negócios é movido prevalentemente por uma lógica pragmática, mostrando o importante impacto dessa dimensão mais simbólica e, de certa forma, menos tangível e não racional (Barbosa, 1996). Em outras palavras, percebeu-se a complexidade de uma organização, tomando consciência da existência de normas sociais e de seus impactos nos sistemas. Entretanto, o primeiro impulso foi solicitar aos líderes trabalhar nessa mudança cultural, em nível organizacional, sem perceber que as normas mantidas em grandes unidades sociais eram muito mais propensas a mudar os líderes do que serem mudadas por eles (Schein, 1996). Percebeu-se que liderança e cultura são “fenômenos inseparáveis” (Cavazotte; Davel; Vilas-Boas, 2018), e a cultura é uma força extremamente poderosa e estável que opera dentro das organizações (Schein, 1996). Por isso, não é possível liderar sem alinhamento com a cultura e compreender a relação entre liderança e cultura é imprescindível (Cavazotte; Davel; Vilas-Boas, 2018).

## 2.5 Estudos anteriores

A visão baseada nas instituições já foi utilizada como lente de análise em diversos estudos relacionados a internacionalização de empresas e também relacionadas ao tema empreendedorismo. Nessa seção, a fim de trazer mais elementos que conectem essa teoria ao problema de pesquisa, a autora apresenta de maneira sucinta alguns estudos anteriores.

As instituições são vistas como condições de plano de fundo no que tange o tema investimento direto estrangeiro. Buitrago R. e Camargo (2020), por exemplo usaram da teoria institucional para contribuir sobre a discussão da qualidade das instituições e o investimento direto estrangeiro. Os autores buscaram responder à questão de pesquisa sobre que dimensões das instituições do país de origem motivam o investimento direto estrangeiro e quais dimensões dissuadem. Nesse estudo, os pesquisadores perceberam que nem todos os indicadores de qualidade institucional têm um efeito significativo sobre o investimento externo em mercados emergentes. Contudo, apontam sobre os altos impactos de fatores como a transparência do governo, pesquisa, desenvolvimento e inovação, desigualdade, regras para investimento direto estrangeiro, educação e treinamento e mercado financeiro.

Saad, Melo, Isaac e Carlini (2022), por exemplo, realizaram estudo sobre a expansão de uma franquia ao Kuwait e utilizaram a teoria institucional como plano de fundo. No caso estudado, a fim de minimizar os riscos no processo de internacionalização, a empresa estudada optou pelo modelo de franquias e pela escolha estratégica de um parceiro local. O estudo também trouxe temas como a importância com cuidados nos aspectos legais

A ótica da teoria institucional também já foi utilizada no estudo do empreendedorismo internacional. Estudo realizado por Sadeghi, Nkongolo-Bakend, Anderson e Dana (2019) investigou as características institucionais de diferentes contextos geográficos que afetam a internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs). Para isso, os pesquisadores realizaram um estudo de caso múltiplo entre o contexto iraniano e italiano. O artigo também identificou que há fatores universais que influenciam a internacionalização das pequenas e médias empresas, independentemente de sua localização. Além disso, também sugere a existência de alguns fatores sem influência significativa em nenhum dos países.

Ainda sobre empreendedorismo, Audretsch, Belitski e Cherkas (2021) também estudaram sobre o papel das instituições no ecossistema de empreendedorismo. Segundo os autores, o empreendedorismo varia significativamente de cidade em cidade e que as instituições de fato importam em desenhar o ecossistema de empreendedorismo em cada localidade.

Monticelli (2013) também utilizou da teoria institucional para analisar a influência das instituições formais na internacionalização de empresas, analisando as vinícolas da serra gaúcha. Nesse contexto, pôde observar a importância do ambiente institucional como um elemento positivo no processo de internacionalização. No caso da indústria vinícola gaúcha, o autor observou que as instituições formais induziam o desenvolvimento de relacionamentos e aprendizado dentro da rede de empresas que dela faziam parte.

Mediante a verificação desses estudos anteriores, é possível perceber a aplicabilidade da teoria institucional como uma importante base teórica para a análise de contextos de negócios em diferentes cenários. Fato esse que corrobora a escolha da autora de que a teoria institucional é uma vertente teórica válida para ser utilizada como lente no trabalho do problema de pesquisa.

### **3 METODO**

A escolha do método de pesquisa está totalmente ligada ao tipo de pergunta que se quer responder como questão de pesquisa (Yin, 2016). Esse capítulo detalha o método utilizado na realização desse estudo, apresentando as técnicas implementadas e as razões que levaram à sua escolha.

#### **3.1 O Método de Pesquisa**

Este estudo classifica-se como de natureza qualitativa, método que se destaca pela sua capacidade de representar as visões e perspectivas dos diversos participantes de um estudo, não os forçando a convergir. A pesquisa qualitativa pode também demonstrar questões contextuais, como as condições sociais, institucionais e ambientais que influenciam as vidas e as rotinas dos entrevistados (Yin, 2016). Ou seja, dada a pergunta de pesquisa, que se trabalha neste estudo, se entendeu que a pesquisa qualitativa seria o método mais adequado.

Não existe uma fórmula para escolher um tipo de pesquisa, contudo, a escolha depende grande parte de sua questão de pesquisa (Yin, 2016). Cada método apresenta vantagens e desvantagens próprias, influenciados, além da questão de pesquisa, pelo controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais e o foco em fenômenos históricos em oposição a fenômenos contemporâneos (Yin, 2001).

Dessa forma, após uma minuciosa revisão de literatura, optou-se por seguir uma metodologia de pesquisa qualitativa, por meio de uma pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória é um método utilizado quando objetiva proporcionar uma familiarização do leitor com o problema de pesquisa, o tornando mais claro e explícito ou até mesmo, construir hipóteses. A pesquisa exploratória pode envolver, um levantamento bibliográfico, entrevistas com indivíduos com envolvimento prático com o tema e a análise de exemplos da situação (SELLTIZ et al apud Gil, 2002).

Devido à complexidade do tema, e para dar mais profundidade, optou-se por realizar entrevistas com múltiplos indivíduos. Foram entrevistados seis executivos com vasta experiência no cenário de negócios da América Latina, aos quais são devidamente caracterizados no Quadro 2. Contudo, com o cuidado de preservar suas identidades e empresas nas quais atuam. Alguns desses entrevistados, inclusive,

moram fora do Brasil ou exercem posição de liderança direta ou liderança técnica em equipes latinas.

É importante destacar que a área de atuação das empresas onde trabalham os executivos entrevistados não foi levada em consideração como fator de escolha dos mesmos. Abaixo, é apresentado o quadro 2, com as informações gerais sobre as entrevistas realizadas.

Quadro 2: Informações Gerais das entrevistas

Entrevistado	Segmentos onde já atuou	Cargo atual	Países latinos que teve mais interação durante sua carreira	Sexo	Data da Entrevista	Duração da entrevista
Entrevistado 1	Ramo químico, alimentício e embalagens	Gerente de exportações e contas globais	Reside no Chile. Tem contato com todos os países da América Latina e Caribe	Masculino	Abril 2024	24'25''
Entrevistado 2	Ramo aeronáutico, ramo têxtil, ramo de componentes eletrônicos	Gerente de compras	Argentina, Uruguai, México	Feminino	Abril 2024	32'
Entrevistado 3	Ramo Químico, setor alimentício.	Gerente corporativo de compras	Argentina, Chile, Peru, Colômbia e México	Masculino	Novembro 2023	
Entrevistado 4	Ramo da tecnologia da informação	Gerente de novos negócios	Colômbia, Venezuela e México	Masculino	Março 2024	33'10'
Entrevistado 5	Ramo químico, segmento financeiro	Gerente geral de unidade no México	Já residiu no Chile, Colômbia e México	Masculino	Fevereiro 2023	22'5''
Entrevistado 6	Ramo logístico	Diretor de unidade na Colômbia	Argentina, Colômbia, Chile, Equador	Masculino	Fevereiro 2023	55'45''

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Também é importante enfatizar que durante a elaboração do projeto que deu origem a esse estudo, em 2023, o capítulo referente ao método de pesquisa foi validado por dois professores doutores. O objetivo da revisão foi justamente buscar a aplicação do rigor necessário à pesquisa.

### 3.4 Análise de dados

Em uma pesquisa qualitativa, seria ingênuo acreditar que a interpretação dos dados seria espontaneamente mostrada ao pesquisador (Gerhardt; Silveira, 2009). Dessa forma, tornam-se necessárias formas de analisar os dados com o objetivo de documentar possíveis ligações existentes entre cada fragmento das evidências adquiridas (Yin, 2001).

Nesse contexto, o presente estudo utiliza-se da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo se baseia em um conjunto de técnicas de análise das comunicações: ou seja, não é um instrumento e, sim, um leque de opções. São procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de mensagens (Bardin, 1977). Através da análise de conteúdo, descreveram-se mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitiram a inferência de conhecimentos (Gerhardt; Silveira, 2009).

A análise de conteúdo foi iniciada pela transcrição e leitura das entrevistas realizadas, documentos, depoimentos e dados econômicos. Dessa forma, é possível relacionar o conteúdo o codificando através de estruturas semânticas e sociológicas (Gerhardt; Silveira, 2009). As operações de comparação e de classificação implicam o entendimento do autor sobre semelhanças e diferenças entre elas. Ou seja, a competência teórica do pesquisador sobre o tema é de extrema importância, já que toda análise de conteúdo implica em comparações contextuais (Franco, 2005).

A definição das categorias de análise é um ponto crucial para a análise de conteúdo, sendo um processo longo, difícil e desafiante e que implica constantes idas e vindas da teoria ao material de análise e vice-versa (Franco, 2005). Segundo Franco (2005), “essas categorias acabam sendo lapidadas e enriquecidas para dar origem à versão final, mais completa e mais satisfatória” e, por isso, a autora menciona sobre a diferença das categorias de análise criadas *a priori*, e as categorias que não são definidas *a priori*. *A priori*, entendem-se as categorias predeterminadas “em função da busca a uma resposta específica do pesquisador”. Já as categorias que não são definidas *a priori*, “emergem da fala, do discurso, do conteúdo das respostas” (Franco, 2005).

Para contribuir também na construção das categorias de análise, a autora buscou por diversos trabalhos empíricos recentes já realizados, visando a entender

modelos de categorias utilizados quando as instituições são parte central de um estudo. Alguns exemplos foram Adaime (2021) e Monticelli (2013).

O quadro 3, apresentado abaixo, foi elaborado visando a apresentar as categorias de análise elaboradas *a priori*. A categorização elaborada pela autora foi inspirada em quadro da obra de Peng et al. (2009) e mencionado como Quadro 1 nesse estudo. A forma como Peng et al. (2009) apresenta as dimensões das instituições foi fonte de inspiração para a definição das categorias de análise a priori, contudo, poderão surgir novas categorias de análise, à medida que as entrevistas sejam elaboradas.

Quadro 3: Categorias de análise

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Dados</b>	<b>Autores/Ano</b>
Instituições formais	Pilar regulativo	Aspectos fiscais	North (1992)
		Blocos econômicos e incentivo à importação e à exportação	Battilana (2006)
		Legislação trabalhista e administração de pessoal	North (1992)
		Proteção de propriedade intelectual e segurança jurídica	Peng <i>et al.</i> (2009)
		Cenário político	Scott (2008)
		Cenário Econômico	North (1991) North (1992) Gala (2003)
		Infraestrutura Logística	Souza (2015)
		Percepção de corrupção e ética	North (1984)
		Apoio de agências governamentais	North (1991) North (1992)
Instituições informais	Pilar normativo	Percepção de burocracia e informalidade	Meyer e Rowan (1977)
		Mitos e Tabus	Scott (2008)
		Apoio de Agências Governamentais	North (1992)
		Cultura	Cavazotte, Davel e Vilas-Boas (2018)
	Pilar cognitivo	Aspectos comportamentais	Barbosa (1996)
		Idioma	Scott (2008)
		Percepção de hierarquia	Schein, 1996

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

### 3.3 Coleta de dados

Este estudo é baseado em uma metodologia qualitativa, visto que existe uma interdependência entre as etapas de pesquisa. O processo de pesquisa se deu em uma sequência linear de etapas conceituais, metodológicas e empíricas (Flick, 2009). Dessa forma, o estudo inclui tanto uma pesquisa em artigos científicos, dados econômicos e outras literaturas quanto a realização de uma pesquisa de campo.

A complexidade do ambiente de campo e a diversidade de seus participantes justificam o uso de entrevistas e observações, e mesmo a inspeção de documentos e artefatos. É importante ressaltar que a pesquisa qualitativa possibilita uma visão de múltiplas realidades, destacando diferentes perspectivas dos participantes, não os forçando a convergir. Ou seja, permite reconhecer a possibilidade de múltiplas interpretações de eventos semelhantes (Yin, 2016).

A coleta de dados empíricos se deu através de entrevistas de caráter exploratório, visto que são uma forma de coleta de dados não documentados. Foram classificadas como entrevistas de caráter exploratório, justamente por serem apenas relativamente estruturadas (Gerhardt; Silveira, 2009). As questões debatidas tiveram como característica serem mais abertas e com roteiros semiestruturados, esperando que os participantes respondessem às questões com suas próprias palavras e de maneira espontânea, trazendo narrativas de histórias vividas pelos entrevistados (Yin, 2016). O quadro 4, abaixo, apresenta esse roteiro de entrevistas.

Quadro 4: Roteiro de entrevistas e coleta de dados

<b>Roteiro de entrevistas e coleta de dados</b>		
Objetivo: planejar as entrevistas para que sejam realizadas de maneira semiestruturada.		
<b>Dados a serem coletados:</b>	<b>Objetivos específicos:</b>	<b>Referencial teórico:</b>
Histórico da atuação do entrevistado no cenário da América Latina (empresas que passou, cargos e atividades que exerceu, países onde atuou).	Entender o histórico do entrevistado e sua vivência	Penrose (1959) Schein (2010)
Aspectos dos países que mais se destacaram.	Identificar quais são os principais limitadores nos negócios intra América	Schein (2010) Schein (1996) Scott (2008) North (1984) Peng <i>et al.</i> (2009) Peng (2002)
Percepções do entrevistado sobre a relação interpessoal nos países e percepção de hierarquia.		
Percepção do entrevistado sobre os aspectos fiscais e tributários do país, incentivos.		
Divergências éticas e culturais.		
Situação mais desafiadora que enfrentou fazendo negócios no país.	Identificar possíveis ações que os executivos vêm traçando para mitigar as dificuldades	Penrose (1959) Porter (2008) Barney (1991)
Estratégia para mitigar as dificuldades		

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As conclusões do estudo tendem a se basear na triangulação dos dados das diversas fontes, o que aumenta a credibilidade e a confiabilidade do estudo (Yin, 2016). O processo de triangulação nada mais é do que buscar linhas convergentes de investigação, seja através da triangulação de dados de diversas fontes, da triangulação de pesquisadores, da triangulação da teoria, analisando os mesmos



dados sob perspectivas diferentes ou a triangulação metodológica (Yin, 2001). Nesse estudo, a triangulação foi realizada principalmente pelo meio de da comparação entre as informações obtidas através das diferentes entrevistas, buscando encontrar tanto os pontos de percepções comuns entre os entrevistados quanto percepções opostas. Complementarmente, também se buscou comparar os resultados das entrevistas com dados socioeconômicos encontrados na seção referente ao contexto do estudo.

## **4 CONTEXTO DO ESTUDO**

Para auxiliar na compreensão e entendimento do estudo e o contexto dos países estudados, foi elaborada esta seção. Tal seção traz alguns pontos de informações gerais, que podem complementar as informações discutidas nas entrevistas de campo.

### **4.1 O Cenário de Negócios na América Latina**

Primeiramente, para poder clarear a delimitação deste estudo, que se refere ao cenário de negócios dos países da América Latina, buscou-se entender os países que compõem a América Latina. Observou-se que o significado de América Latina frequentemente é impreciso em suas definições espaciais (Horta, 2021), tendo sua delimitação flutuando em diversos conceitos. Desta forma, para assegurar uma delimitação do estudo de forma mais precisa, a autora considerou os países da América do Sul (Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela) e México, por considerar que esses são os principais países com potencial para se fazer negócios. Também é importante frisar que mesmo tendo esses países como foco do estudo, nem todos foram mencionados nas entrevistas com o mesmo nível de profundidade.

Através do comércio internacional, as nações têm a possibilidade de aumentar sua produtividade, focando em determinados segmentos ou produtos, sem a necessidade de produzir todos os bens e serviços que consome. Uma nação não consegue ser competitiva em tudo nem ser exportadora de tudo (Porter, 2008).

A indústria de um país triunfa quando as circunstâncias internas do país proporcionam um ambiente que apoie a melhoria contínua e a inovação. Dentro desses aspectos, estão fatores produtivos (a presença de mão de obra especializada e infraestrutura), condições relacionadas à demanda, presença de indústria correlacionada (fornecedores), estratégia da empresa, sua estrutura e concorrência (Porter, 2008).

Há vários contrastes históricos na maneira como foram tratadas as colônias britânicas e as colônias espanholas pela ótica das instituições. Enquanto as colônias inglesas observaram a evolução da garantia dos direitos de propriedade e da democracia, contribuindo para um longo período de crescimento econômico, as

colônias espanholas perceberam uma condição de grande burocracia e centralização, com o objetivo de atender aos interesses da coroa. Tal fato gerou nessas colônias o padrão de burocracias centralizadas, repetidas falências e séculos de estagnação econômica e instabilidade (North, 1992). Na prática, olhando os dois exemplos, é possível perceber a influência desses modelos institucionais no crescimento econômico das diferentes regiões, colonizadas em épocas semelhantes, contudo, com diferentes vertentes institucionais.

À medida que as economias emergentes começaram a se desenvolver, mais pesquisadores começaram a se interessar em estudar o *background* institucional nessas regiões, percebendo a grande diferença entre elas e as economias já desenvolvidas (Peng *et al.*, 2009).

## 4.2 O Cenário Político

Nos países foco deste estudo, as eleições presidenciais são realizadas através do voto direto. Segundo Pérez (2008), esta modalidade de eleições aproxima os cidadãos da decisão, mas gera uma forte personalização da vida política. Desta forma, a pouca maturidade política do eleitorado faz com que o centro do processo eleitoral seja o próprio candidato e não fatores como partidos políticos, plataformas de governo e a própria ideologia do discurso. Ou seja, o presidente é visto como o grande ator da política nacional e os feitos do Governo são tidos como do próprio líder, o que dá a figura do presidente um grande poder político (Pérez, 2008).

Segundo estudo da Ernst & Young sobre os principais desafios internos para as empresas na América Latina, a incerteza política é uma das principais preocupações para os setores locais. O estudo menciona que aspectos sociais e políticos impactam no desempenho e no desenvolvimento das empresas. Alguns pontos mencionados são segurança pública, necessidade de adaptação em um cenário de instabilidade social e potencial incerteza constitucional (EYgm Limited, 2023).

Ao falar sobre o cenário político, é inevitável falar sobre a percepção da corrupção no setor público. Segundo Calderón e Castells (2021), a crise da legitimidade política e a corrupção do Estado, na maioria dos países, teria destruído o vínculo de confiança entre governantes e governados. De encontro, o movimento Transparente Internacional (Transparência Internacional, 2023) apresentou, em 2023,

um relatório sobre a percepção de corrupção no setor público, avaliando 180 países ao longo de 2022. Nesse relatório, notas de zero a cem foram estabelecidas, e quanto menor a nota, maior o nível de corrupção. Abaixo, no quadro 5, são mencionadas as notas de alguns países latino-americanos. A pontuação média global do *ranking* é de 43 pontos. É possível observar que a maioria dos países da América Latina (exceto Cuba, Costa Rica, Chile e Uruguai) se encontra com nota abaixo da média global, ressaltando um nível de percepção de corrupção maior do que na maioria dos países avaliados.

Quadro 5: Pontuação dos países latino-americanos no *ranking* de percepção de corrupção da *Transparency International*, referente ao ano de 2022

País	Pontuação
Venezuela	14
Nicarágua	19
Honduras	23
Guatemala	24
Paraguai	28
México	31
Bolívia	31
El Salvador	33
Peru	36
Panamá	36
Equador	36
Brasil	38
Argentina	38
Colômbia	39
Cuba	45
Costa Rica	54
Chile	67
Uruguai	74

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base no relatório Transparência Internacional (2023).

No relatório divulgado pela organização, a *Transparency International* atribui notas dos países latino-americanos à ausência de medidas arrojadas e decisivas de combate à corrupção com o objetivo de fortalecer as instituições públicas. A *Transparency International* destaca também que, “[...] países com instituições fortes e democracias saudáveis muitas vezes se encontram no topo do índice” (Transparência Internacional, 2023). Observação que reforça o tema deste trabalho ao utilizar a visão baseada nas instituições. A *Transparency International* também reforça seu posicionamento, afirmando que “[...] a corrupção é uma ameaça à paz e à segurança” (Transparência Internacional, 2023).

Ainda sobre corrupção, Lieberenz (2022), autora que estudou sobre a tolerância à corrupção em democracias latino-americanas, menciona, em seus trabalhos, que indivíduos com menor grau de escolaridade tem maior propensão a serem mais tolerantes com relação à corrupção (Lieberenz, 2022). Os níveis de desigualdade social vêm diminuindo na América Latina, bem como há melhoras nos índices de extrema pobreza e indicadores sociais, de saúde e educação. Contudo, a qualidade do sistema educacional é, em muitos casos, baixa (Calderón; Castells, 2021).

Outro ponto importante ao se tratar do cenário político da América Latina é a falta de uma liderança e sinergia local. Vera (2023) menciona, inclusive, que existem claros indícios que a América Latina será um novo cenário de confronto entre China e Estados Unidos, devido aos importantes recursos naturais disponíveis na região, somados às necessidades de investimentos. Contudo, segundo o autor, atualmente não existem sinergias econômicas e políticas que permitam uma negociação conjunta com as grandes potências. Desta forma, cada país se encontra envolvido em seus próprios problemas, fazendo com que os anseios de união pareçam uma realidade virtual diante dos problemas concretos de cada país.

### **4.3 O Cenário Econômico**

Com relação ao cenário econômico da América Latina, é importante mencionar que a região vem passando por um período de modernização de sua estrutura produtiva, em prol do incremento de sua competitividade da economia global (Calderón; Castells, 2021). Segundo estudo da Ernst & Young sobre os principais desafios internos para as empresas na América Latina, foi mencionado o grande desafio em seguir melhorando suas operações, reduzindo custos e aumentando a produtividade em um cenário que, nos últimos anos, tem sido de crescente inflação em nível internacional. A economia é mencionada no estudo como um ponto de preocupação, bem como as taxas de câmbio, que sofreram grande volatilidade nos últimos anos, devido à incerteza em nível internacional (Eygim Limited, 2023).

O quadro 6, apresentado a seguir, traz informações sobre o PIB *per capita* dos países que são foco do estudo. É possível visualizar que, em 2022, o Uruguai se destaca positivamente em termos de PIB *per capita*, seguido por Chile e México (o

PIB *per capita* da Venezuela, mencionado abaixo, é de 2014, não tendo sido possível ter acesso ao dado de 2022 para uma melhor comparação).

Já com relação à inflação, os países que tiveram menor impacto foram Bolívia, Paraguai, México e Chile. Em um cenário com uma inflação minando o poder de compra em nível global, a melhoria nas operações, produtividade e redução de custos são fatores vistos como imperativos para as empresas (Eygm Limited, 2023).

Quadro 6: Informação sobre o PIB em 2022 e a inflação em 2023

	<b>PIB <i>per capita</i> em 2022</b>	<b>Inflação em 2023</b>
<b>Argentina</b>	USD 13.686,01	211,4 %
<b>Bolívia</b>	USD 3.523,27	2,12 %
<b>Brasil</b>	USD 8.917,67	4,62 %
<b>Chile</b>	USD 15.355,51	3,9 %
<b>Colômbia</b>	USD 6.630,28	9,28 %
<b>México</b>	USD 11.091,31	4,66 %
<b>Paraguai</b>	USD 6.153,06	3,7 %
<b>Peru</b>	USD 7.125,83	3,24 %
<b>Uruguai</b>	USD 20.795,04	5,11%
<b>Venezuela</b>	USD 15.975,73*dados de 2014	189,8 %
<b>Ano de referencia</b>	2022 (exceto Venezuela)	2022
<b>Fonte</b>	<i>World Development Indicators (2022)</i>	<i>Trading Economics</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A sondagem da FGV, publicada no início de 2024, divulga as previsões para o crescimento do PIB dos países latinos, em 2024. Existe, portanto, grande expectativa relacionada ao crescimento do PIB em países como Uruguai, Chile e Peru. Países como Brasil, Argentina Paraguai e Equador foram mencionadas com uma expectativa de leve queda (inferior a 1 ponto percentual), enquanto Bolívia, Colômbia e México trazem expectativa de estabilidade (FGV, 2024).

#### 4.4 Aspectos fiscais

Os incentivos fiscais são ferramentas que vêm sendo utilizadas na América Latina para promover o desenvolvimento econômico e atrair investimentos nacionais e estrangeiros. Essas vantagens tributárias servem de estratégia para reduzir disparidades regionais em termos de desenvolvimento econômico, sendo possível citar principalmente a isenção de impostos de renda, isenções fiscais, reduções de taxas de impostos, zonas econômicas especiais e facilitação de créditos fiscais (Ramos; Acuña, 2024).

Segundo Acosta-Ormaechea, Pienknagura e Pizzinelli (2020), países da América Latina e Caribe apresentaram reduções consideráveis na informalidade da mão de obra e melhorias na administração tributária, apresentando aumentos na arrecadação de imposto de renda das pessoas físicas. Contudo, o IVA (imposto de renda sobre valor agregado) e o imposto de renda da pessoa jurídica têm registrado uma tendência robusta de aumento em diversos países da região. Resultados da pesquisa desses autores também mostram que o IVA é mais favorável ao crescimento do que o imposto de renda da pessoa física nos países da América Latina e Caribe. Os referidos autores também alertam que a tributação da pessoa jurídica deve ser avaliada cuidadosamente na região, pois prejudicou o investimento e o crescimento. O IVA é a principal fonte de receita nos países da América Latina e Caribe.

Segundo estudo da Ernst & Young sobre os principais desafios internos para as empresas na América Latina, exigências e constantes mudanças regulatórias na região são pontos que aumentam o sentimento de incerteza gerado pela situação econômica e política, tornando, dessa forma, os planos de investimento das empresas ainda mais complexos (Eygim Limited, 2023).

#### **4.5 Incentivos à importação e à exportação**

Os incentivos fiscais são alternativas que vêm sendo estrategicamente utilizadas para incentivar o crescimento econômico e atrair, cada vez mais, investimentos estrangeiros (Ract e Billig, 2023).

As zonas francas são espaços determinados do território nacional de um país, onde o governo autoriza o desenvolvimento de atividades industriais, comerciais ou de serviços, sob normativa que ofereça benefícios especiais, em termos cambiais, tributários, aduaneiros ou de comércio exterior (Sanabria; Fariña; Lezcano, 2023). De acordo com a Pardo (2024), conselheiro na *World Free Zones Organization*, a primeira zona franca teria surgido em 166 antes de Cristo. Apesar deste estudo não aprofundar as zonas francas existentes em cada um dos países da América Latina, o impacto da utilização das zonas francas como benefício para o comércio internacional em países como Costa Rica, República Dominicana e Uruguai, por exemplo, foi mencionado por Daza (2024), por ter gerado segurança jurídica, maximização de benefícios e incentivos às empresas localizadas nessas regiões.

Outro incentivo à importação e exportação, utilizado em alguns países da América latina, é o regime de *Drawback*. O *Drawback* é um regime aduaneiro especial que permite a suspensão ou eliminação de tributos empregados na produção de materiais, cujo destino final seja a exportação (BRASIL, 2024). Países como Brasil e Equador, por exemplo, utilizam desse benefício, tendo cada um deles suas particularidades.

#### 4.6 Blocos econômicos e acordos de comércio

Enquanto regiões na Ásia, Europa e América do Norte se consolidam através de alianças econômicas, a falta de acordos entre países latino-americanos ainda é uma realidade (Vera, 2023). Abaixo, são mencionados alguns dos blocos econômicos que influenciam os negócios na América Latina.

**Aliança do Pacífico:** iniciativa econômica formada pelo Chile, Colômbia, México e Peru, com clara orientação no sentido de buscar vantagens competitivas, a região Ásia-Pacífico busca aproximação com outros blocos econômicos (*Alianza Del Pacífico*, 2024). Essa organização de integração regional vem trabalhando diversos aspectos de cooperação entre seus países integrantes. Contudo, cada país mantém suas próprias leis, regulações e sistemas tributários independentes (Silva, 2023).

**Mercosul:** Bloco econômico formado inicialmente pela Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai e que, posteriormente, veio a englobar também a Venezuela e Bolívia (em processo de adesão). Tal bloco, supostamente, foi criado com o objetivo principal de propiciar um espaço comum e integrativo de geração de oportunidades comerciais e investimentos (Mercosur, 2024).

**Acordo entre os Estados Unidos, México e Canadá (USMCA):** O acordo, criado como um substituto ao Nafta (*North American Free Trade Agreement*), entrou em vigor em 2020, visando a criar um ambiente equilibrado de negócios e contribuir para o crescimento da economia norte americana (INTERNATIONAL TRADE ADMINISTRATION, 2024).

É importante mencionar que além dos claros interesses da China e dos Estados Unidos em uma aproximação com os países da América Latina, a União Europeia também manifestou interesse em aprofundar as relações com os países latinos e em se tornar o terceiro maior parceiro comercial, depois dos Estados Unidos e China (Vera, 2023).



#### **4.7 O Cenário Cultural**

O território que compõe hoje os países da América Latina, antes de sua descoberta, era ocupado por diversos povos, como os Maias, Incas, Astecas, entre outros. Contudo, em 1492, foi iniciado o processo de expansão dos impérios europeus sobre essa região, trazendo seu próprio modelo de civilização, baseado no consumismo e na exploração de recursos naturais. Esse modelo subalternizou as características dos primeiros habitantes, introduzindo culturas e hábitos novos, modificando a relação dos povos com a natureza, através do uso da força (Silva; Almeida, 2017)

É importante salientar que facilmente são feitos questionamentos, comparando aspectos da cultura latino-americana com a cultura norte-americana. A colonização de países como Estados Unidos e os países latino-americanos ocorreu em épocas próximas. Contudo, o desenvolvimento cultural e econômico dessas regiões apresenta importantes diferenças. Nos Estados Unidos, por exemplo, a sociedade e a empresa privada se desenvolveram juntas, sendo a empresa privada, de certa forma, uma síntese dos princípios ideológicos da cultura norte-americana, de liberdade econômica e do direito individual de produzir. Ou seja, nesse contexto, a empresa está relacionada não somente ao emprego, mas também a elementos para a construção da identidade social do indivíduo e da nação. Já nas sociedades ibéricas, como Espanha e Portugal (colonizadores dos países da América Latina), as iniciativas individuais eram desestimuladas, já que se tinha o conceito de que o trabalho não dignificava o homem e que o mesmo não era definido por seu trabalho e, sim, pela rede de relações sociais que possuía (Barbosa, 1996).

#### **4.8 Aspectos trabalhistas**

Desde o início dos anos 2000, realizou-se um forte trabalho nas políticas da América Latina para a redução da informalidade no trabalho. Contudo, a informalidade segue sendo uma característica estrutural da organização produtiva e do mercado de trabalho nessa região, impactando na vulnerabilidade desses trabalhadores frente a desafios sanitários, econômicos e sociais (Abramo, 2022).

Em estudo da Ernst Young de 2023, sobre os desafios internos para as empresas da América Latina, a gestão de talentos foi mencionada como desafio. De

acordo com o estudo, os funcionários buscam aspectos que vão além da remuneração financeira, o que torna mais complexo o trabalho de administração dos empreendedores. Aspectos como cultura, organização e experiência dos trabalhadores foram mencionadas como pontos fundamentais para um mercado de trabalho mais diversificado e intergeracional (Eygm Limited, 2023).

O quadro 7 traz algumas informações sobre a população total de cada um dos países foco desse estudo, bem como do PIB *per capita* e da média de horas trabalhadas por semana por empregado nesses países.

Quadro 7: População, PIB *per capita* e média de horas trabalhadas por semana por empregado

	População Total	PIB <i>per capita</i>	Média de horas trabalhadas por semana por empregado
<b>Argentina</b>	46.234.830	USD 13.686,01	37
<b>Bolívia</b>	12.224.110	USD 3.523,27	38
<b>Brasil</b>	203.062.512	USD 8.917,67	39
<b>Chile</b>	19.603.733	USD 15.355,51	40,4
<b>Colômbia</b>	51.874.024	USD 6.630,28	44,2
<b>México</b>	127.504.125	USD 11.091,31	43,7
<b>Paraguai</b>	6.780.744	USD 6.153,06	Não disponível
<b>Peru</b>	34.049.588	USD 7.125,83	43,1
<b>Uruguai</b>	3.422.794	USD 20.795,04	37,3
<b>Venezuela</b>	28.301.696	USD 15.975,73*dados de 2014	38,7
<b>Ano de referencia</b>	2022	2022 (exceto Venezuela)	2024
<b>Fonte</b>	<i>World Development Indicators (2022)</i>	<i>World Development Indicators (2022)</i>	<i>International Labour Organization (2024)</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O estudo "*Work Reimagined*" da EY, elaborado pela consultoria Ernst Young, traça algumas tendências e características do ambiente trabalhista na América Latina. A disposição para pedir demissão na América Latina diminuiu em 2023 (passando de 47% para 34%), contudo, permanece alta em comparação com as médias globais. A busca por flexibilidade e pela possibilidade de trabalhar remotamente, ao menos dois ou três dias na semana, é uma realidade também nessa região.

#### 4.8.1 As mulheres no mercado de trabalho

Esta subseção foi adicionada devido a alguns aspectos relacionados à igualdade de gênero no mercado de trabalho terem aparecido em algumas nuances das entrevistas realizadas. A inserção das mulheres no mercado de trabalho é um fenômeno relativamente recente, tendo sido impulsionada pela revolução industrial e pela demanda por mão de obra durante os conflitos armados, ganhando maior destaque, a partir dos anos setenta. Este processo histórico é caracterizado pela migração das mulheres do trabalho exclusivamente doméstico para o trabalho no âmbito público. Contudo, temas relacionados à igualdade de direitos e à proteção da mulher trabalhadora tiveram seus primeiros padrões estabelecidos somente em 1919, com as convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (Silvério; Capelesso; Saldanha, 2024)

De acordo com Calderón e Castells (2021), as estruturas familiares no contexto da América Latina mudaram, mostrando uma deterioração do sistema patriarcal.

O estudo aponta que há um abismo no mercado de trabalho para as mulheres (maior do que se pensava anteriormente). O Banco Mundial, através do índice “*Women, Business and the Law 2024*”, traz um *ranking* dos países que buscaram melhorias no seu sistema de leis, no que tange os direitos das mulheres no mercado de trabalho. Em 2023, o índice traz uma melhora na média global, passando de 77,1 pontos para 77,9. O quadro 8 apresenta a pontuação dos países englobados nesse estudo. É possível perceber que todos se encontram acima da média global e que Peru e Paraguai se destacam no *ranking* com alta pontuação (World Bank, 2024).

Quadro 8: Pontuação dos países latinos estudados no índice *Women, Business and the Law 2024*

Peru	95,2
Paraguai	94,4
Bolívia	88,8
México	88,8
Uruguai	88,8
Brasil	85,0
Venezuela	85,0
Colômbia	84,4
Chile	80,0
Argentina	79,4

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados de World Bank (2024).

## 4.5 A Infraestrutura

De acordo com Calderón e Castells (2021), cerca de 80% da população latino-americana vive em cidades, sendo uma das regiões mais urbanas do mundo. Contudo, os autores destacam que apesar de a migração para os grandes centros urbanos proporcionar uma melhoria significativa nos índices de desenvolvimento humano, a migração teria proporcionado também um aumento no que se chama de “desenvolvimento desumano”, como insegurança, medo, violência e deterioração da vida cotidiana.

Em 2009, em Quito, durante reunião dos chefes de Estado membro da UNASUR (União das Nações Sul Americanas), foi fundado o *Consejo Suramericano de Infraestructura y Planeamiento* (COSIPLAN), visando a fomentar a discussão política e estratégica para o desenvolvimento social, econômico e ambiental entre os países membros. Dentre os objetivos gerais dessa união, estariam a integração nacional e o planejamento de infraestrutura e identificar e impulsionar os projetos prioritários de integração, avaliando possíveis alternativas de financiamento. Dentre seus países membros estão Argentina, Brasil, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Guiana, Paraguai, Peru, Suriname, Uruguai e Venezuela (Consejo Suramericano de Infraestructura y Planeamiento de UNASUR, 2008). As ações do grupo, tratam desde a criação de rodovias, hidrovias e estrutura ferroviária. Contudo, suas ações são marcadas por grandes atrasos e dificuldades ligadas aos mecanismos aduaneiros dos países (Souza, 2015).

O Estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento, elaborado em 2014, observa que os países com infraestrutura portuária e aeroportuária adequadas tendem a ser mais atraentes para empresas que buscam transferir parte dos seus processos produtivos para o exterior, por contribuir para a minimização de custos de transporte e os riscos de possíveis falhas na cadeia produtiva. Outro ponto importante mencionado no estudo é sobre a infraestrutura de tecnologias de informação e comunicação. Países bem estruturados nessa esfera contribuem para o acesso instantâneo à informação e viabilizam o comércio eletrônico. Nesse sentido, o estudo apontou que os países da América Latina e Caribe, na época, estariam em desvantagem em comparação a países da Ásia e países árabes, tanto em quesitos de eficiência aeroportuária, portuária e infraestrutura de informação e comunicação (Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2014).

O quadro 9, apresentado abaixo, traz os dados do índice de performance logística de 2023 no que tange à infraestrutura logística. Nesse quesito, apesar de todos os desafios, o Brasil, dentre os países-foco desse estudo, é o que apresenta pontuação mais elevada. Com a pior pontuação do grupo estudado, se encontra a Venezuela.

Quadro 9: Índice de performance logística de 2023

<b>País</b>	<b>Pontuação no quesito infraestrutura</b>	<b>Posição no ranking global</b>
Brasil	3,2	47
Colômbia	2,9	59
México	2,8	63
Chile	2,8	63
Argentina	2,8	63
Uruguai	2,7	68
Peru	2,5	80
Paraguai	2,5	80
Bolívia	2,4	89
Venezuela RB	2,4	89

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Banco Mundial (2024).

Em estudo da Ernst Young de 2023 sobre os desafios internos para as empresas da América Latina, a automação foi um ponto que apareceu como desafio interno na América Latina. Tal ponto, reforça o fato de que as empresas percebem os benefícios no investimento contínuo em tecnologia, mesmo com um cenário econômico desafiador e com a necessidade constante de redução de custos (Eygim Limited, 2023).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O desenrolar deste capítulo aborda os resultados obtidos tanto através da coleta de dados primários quanto secundários, tendo sido inicialmente analisados através da classificação nas categorias de análise mencionadas, anteriormente, no Quadro 3.

### 5.1 As instituições formais

#### 5.1.1 *Pilar regulativo*

##### a) Aspectos fiscais

Estudos anteriores mencionam que a região da América Latina busca atrair investimento estrangeiro por reconhecer a importância desses incentivos fiscais para estimular o desenvolvimento econômico (Ramos; Acuña, 2024). Dentre essas ferramentas para atrair investimentos, aspectos fiscais como a isenção de impostos sobre renda ou créditos fiscais, que estimulem investimentos em regiões mais remotas são algumas das alternativas empregadas pelos governos locais para tornar suas regiões mais atrativas. Contudo, ao realizar as entrevistas durante o trabalho de campo desse estudo, foi possível perceber que os aspectos fiscais seguem sendo citados como um importante ponto de atenção e inclusive um complicador ao se fazer negócios na América Latina. O entrevistado 1, por exemplo, expressa que “[...] a questão tributária eu acho que é o que mais pega e, por exemplo, termina inviabilizando alguns negócios.”.

Em meio ao tema de aspectos tributários, o Brasil foi trazido pelos entrevistados como o destaque negativo, principalmente pela sua complexidade. Enquanto a maioria dos países latinos trabalha com a metodologia IVA (imposto sobre valor agregado), o Brasil apresenta um sistema extremamente complexo, com impostos municipais, estaduais e federais, com diferentes alíquotas, dependendo de diversos fatores dentro da equação do cenário de cada operação. De acordo com os entrevistados, quando utilizando da metodologia do IVA, compreender o que é o preço líquido do produto e o que é, de fato, a carga tributária seria muito mais simples do que a maneira como está estruturado o sistema brasileiro. A utilização do sistema IVA

passa uma ideia de maior transparência e, inclusive, a mais fácil compreensão do sistema por novos entrantes no mercado, facilitando o processo de precificação.

Ainda sobre o Brasil, também foi pontuado que apesar de o país não cobrar impostos sobre as exportações há custos tanto trabalhistas como os referentes a impostos sobre propriedades, transporte cobrados “em cascata” ou “imposto sobre imposto”, gerando impactos mais pesados do que os impostos cobrados em países como Colômbia e México, por exemplo. Esse tema foi exemplificado pelo entrevistado 6 que declarou que “[...] um funcionário, no Brasil, hoje, deve custar, no mínimo 3 vezes, o que custa um funcionário na Colômbia. Muito mais do que custa no México”.

Ainda sobre isso, o entrevistado 4 analisa a maneira de atuação que vem praticando na sua empresa atual, para contornar dificuldades, dentre elas, tributárias. A empresa do segmento de tecnologia da informação possui unidades no Brasil e nos EUA e devido aos fortes tributos ao faturar serviços ao exterior, através da sua unidade do Brasil, tem preferido direcionar os valores recebidos em projetos no exterior para sua unidade dos EUA, ao invés de trazê-los ao Brasil. Dessa forma, além de evitar os altos encargos tributários do Brasil, a empresa tem conseguido reinvestir os lucros na expansão de sua infraestrutura no exterior. Devido aos acordos dos EUA com México e Canadá, por exemplo, sua unidade americana tem servido de ponte para sua expansão também nos países da América do Norte.

Outro ponto de alerta, sinalizado durante a coleta de dados em campo, foi a volatilidade das regras fiscais nos países estudados. Países como Brasil e México foram apontados como países onde é necessária grande atenção às publicações e instruções normativas, pois alterações sobre regras, modalidades de cálculos e incidências podem acarretar perdas ou penalidades, se não tiverem o devido acompanhamento. Essa volatilidade e incerteza percebida pelos entrevistados é um exemplo de um problema prático como os sinalizados por Perry (2021), que alertava sobre a importância na confiança nas instituições, mencionando sobre o fato de que essa confiança e previsibilidade permitem, inclusive, que os órgãos públicos possam planejar e executar políticas e entregar serviços.

A legislação aduaneira também foi um ponto abordado nas entrevistas. Nesse critério, o México apareceu como um destaque negativo. O entrevistado 3 menciona que “pensava que o Brasil fosse complexo, mas a gente está vendo, pela vivência, que o México é muito mais complexo”. O entrevistado 3 expressa, ainda, não ter encontrado “a lógica do México”, pois “o processo aduaneiro mexicano engloba

algumas etapas como a interpretação da classificação tributária na qual, apesar da regulação governamental, ainda existe o papel do agente de aduana que tem o poder de arbitrar uma interpretação diferente”.

Em contrapartida, o Chile foi trazido como um destaque positivo, sendo um país que possui maiores facilidades com relação às políticas tributárias aduaneiras. As características atribuídas ao país pelo entrevistado 1 é de ser “simples” e, também menciona que “praticamente não existem barreiras tributárias no Chile. O processo é rápido, é fácil”.

Ainda sobre políticas aduaneiras, é importante comentar que em várias entrevistas foi trazida a falta de sinergia entre os países da região e a percepção de que os governos não dão a devida atenção às políticas aduaneiras. Um exemplo disso é a fala do entrevistado 6 de que não haveria “ninguém controlando políticas de comércio exterior, políticas de relações internacionais, tratados ou acordos comerciais com outros países”. Por essa razão, a autora optou por dedicar a próxima seção para tratar, de maneira mais aprofundada, sobre o tema de blocos econômicos, acordos comerciais e incentivos à importação e exportação.

#### b) Blocos econômicos, acordos comerciais e incentivos à importação e exportação

Os entrevistados, quando questionados sobre aspectos fiscais, trouxeram inúmeros comentários sobre blocos econômicos e acordos de livre comércio. Razão pela qual a autora optou pela abertura dessa nova seção. North mencionou sobre o comércio internacional e as primeiras negociações de compra e venda em longa distância mencionando que, leis e políticas focadas nas negociações internacionais, teriam contribuído para a redução dos custos de transação no mercado global (North, 1990).

Em sua grande maioria, os comentários trazidos foram de conotação negativa, se caracterizando como críticas ao que seria uma baixa integração entre os países da América Latina. Um dos pontos trazidos foi de que os blocos econômicos existentes entre os países do grupo não teriam sido criados, visando, de fato, a uma colaboração comercial e facilitação dos processos de circulação de mercadoria e de pessoas. Mas, sim, devido a afinidades políticas e ideológicas. Falas essas que corroboram os



resultados das pesquisas de Vera (2023), mencionadas na seção sobre o cenário político da América Latina. Segundo Vera (2023), atualmente não existem sinergias econômicas e políticas que permitam uma negociação conjunta com as grandes potências. Dessa forma, cada país se encontra envolvido em seus próprios problemas, fazendo com que os anseios de união pareçam uma realidade virtual diante dos problemas concretos de cada país.

O bloco mais criticado pelos entrevistados foi o Mercosul. O bloco, em questão, foi formado inicialmente pela Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai e, posteriormente, veio a englobar também Venezuela e Bolívia (em processo de adesão). O Mercosul, supostamente, foi criado com o objetivo principal de propiciar um espaço comum e integrativo de geração de oportunidades comerciais e investimentos (Mercosur, 2024). Contudo, foi citado pelos entrevistados como um exemplo de um acordo com viés político e não comercial. Os entrevistados destacaram que logo que iniciaram as tratativas para a formação do Mercosul (alguns dos entrevistados já estavam ou cursando faculdade ou já atuando no comércio internacional), as expectativas sobre a formação do bloco eram bastante promissoras. Porém, hoje, os países que fazem parte do bloco carecem de integração.

A integração entre as aduanas foi um ponto comentado como um dos insucessos do Mercosul, uma vez que, mesmo com a existência do bloco, sempre há o envolvimento de duas aduanas nos processos de comércio exterior entre os países integrantes, sendo um motivo de gargalo e demoras, quando os processos burocráticos poderiam ser feitos durante o trânsito dos materiais. Greves e paralisações frequentes nas aduanas também foram apontadas como um dificultador, principalmente nas fronteiras terrestres.

Já a Aliança do Pacífico, iniciativa econômica formada pelo Chile, Colômbia, México e Peru, foi citada como sendo um exemplo de sucesso. De acordo com o entrevistado 1, essa iniciativa econômica seria muito mais virtuosa do que a do Mercosul, por possuir, de fato, um viés mais comercial. Além disso, a aliança não visa a tratar somente das relações entre os países membros, mas também sobre a relação com países asiáticos. Isso porque essa aliança econômica comunica possuir uma clara orientação de buscar vantagens competitivas para a região Ásia-Pacífico, buscando aproximação com outros blocos econômicos (Alianza Del Pacífico, 2024).

Durante as entrevistas, também foi mencionado o Acordo entre os Estados Unidos, México e Canadá (USMCA), criado como um substituto ao Nafta (*North*

*American Free Trade Agreement*), que entrou em vigor em 2020 visando a criar um ambiente equilibrado de negócios e contribuir para o crescimento da economia norte-americana (INTERNATIONAL TRADE ADMINISTRATION, 2024). O acordo, nas entrevistas, foi mencionado como uma aliança bastante forte, impulsionada também pela política do *nearshoring* e pela estrutura logística (vista como um facilitador dos negócios entre os membros). O bloco foi comparado com a zona do euro, citada como uma estrutura de livre comércio que, de fato, aproveita as oportunidades entre os países membros. O entrevistado 4, que atua na área da tecnologia da informação, revela, inclusive, que a empresa, onde atua, fatura os serviços prestados para clientes mexicanos desde sua unidade no Canadá. “Então o Canadá fatura para o México, porque aí o imposto é muito menor. A gente tem ganhos financeiros com isso”.

Contudo, é importante reforçar que mesmo a USMCA e a Aliança do Pacífico tenham sido elogiadas de certa forma pelos entrevistados, em vários momentos das entrevistas foi trazida a percepção de que apesar dos blocos econômicos existentes a região poderia ser muito melhor integrada em termos de sinergia comercial, se houvesse vontade política. São diversos fatores que prejudicam a sinergia entre os países como tributações diferentes, moedas diferentes, complicações burocráticas, controle aduaneiro, por exemplo. De acordo com os entrevistados, esses fatores gerariam um comércio pouco fluido. O entrevistado 1, por exemplo, comenta que seu “sonho” seria que houvesse uma zona como a do euro. “[...] uma moeda unificada ou, então, talvez não uma moeda necessariamente, mas uma forma unificada de fazer negócio, onde não houvesse tributação de um país ao outro, onde não houvesse todas as dificuldades”.

Considerando as críticas mencionadas pelos entrevistados a maneira como estão estruturados os blocos econômicos na América Latina, acordos comerciais e incentivos a importação e a exportação e comparando aos aspectos da teoria institucional, é possível inferir que, em sua maioria, as políticas de comércio regional carecem de melhorias, tendo grande possibilidade de sinergia. Como já comentado por North, fatos esses que poderiam contribuir na redução dos custos de transação.

### c) Legislação trabalhista e a administração de pessoal

Pontos relacionados à legislação trabalhista e também às percepções sobre a relação empregado-empresa também foram comentadas nas entrevistas. A

entrevistada 2, por exemplo, comenta que lhe chamou muito a atenção as diferenças entre o comportamento do mexicano em comparação com o comportamento do brasileiro, no que tange a relação com a empresa. Na sua percepção, o mexicano seria muito mais “desapegado” da empresa e mais suscetível à troca de empregadora do que o brasileiro que, pela percepção do entrevistado, busca uma construção de carreira de mais longo prazo. Ainda, sobre as dificuldades em se adaptar ao *modus operandi* experienciado com a força de trabalho no México, a entrevistada revela que por ser o mercado, no país, bastante aquecido a concorrência na captação de mão de obra também é bastante grande: “Qualquer valor que paguem a mais, eles abandonam e saem. Não tem essa ligação com a empresa [...]”.

O Entrevistado 5 trouxe à luz as diferenças percebidas durante sua atuação no Chile com relação à legislação trabalhista. De acordo com o entrevistado, no Chile, atua-se através de contrato de trabalho não havendo o mecanismo de carteira assinada como existe no Brasil. Dessa forma, seria importante ter grande cuidado ao formular esse contrato, pois se uma atividade não estiver cuidadosamente mencionada no contrato, o funcionário pode se negar a fazê-la, sendo comum ouvir a expressão: “isso não é minha responsabilidade”. Dessa forma, o entrevistado reforçou as dificuldades vividas ao lidar com essa situação durante sua estada no Chile.

Outro ponto abordado também foi com relação à política de planos de saúde para trabalhadores. A entrevistada 2 declarou que, ao atuar em uma empresa do segmento de vestuário, teve a oportunidade de apoiar o processo de negociação de plano de saúde, durante a abertura de lojas na Argentina, e salientou que o processo foi bastante diferente do que estava acostumada, no Brasil.

Também é possível interligar os aspectos trabalhistas a um ponto trazido anteriormente: a integração econômica. Nesse caso, mais especificamente a circulação de pessoas e divisas. O entrevistado 4, que atua em empresa de TI, ressaltava suas dificuldades tanto sobre a contratação de profissionais em outros países quanto a circulação de valores de salários. De acordo com o entrevistado, a empresa em que atua, inclusive, contratou um estudo, por meio de um escritório de advocacia de renome internacional, para construir um mapa sobre o modelo de contratação e remuneração dos países latinos. O entrevistado mencionou que a empresa visa a entender, com isso, como cobrar seus clientes e como contratar e pagar os funcionários contratados em diferentes países.

Por exemplo, contratei um profissional no Uruguai ou contratei um profissional no Chile e quero pagar ele lá. [...] como é que eu mando dinheiro para lá? Quanto que custa mandar dinheiro para lá? [...] como é que eu trago esse dinheiro pro Brasil? Quanto eu pago por isso? Vale a pena?

Ainda, de acordo com o entrevistado 4, ter esse “mapa” de como atuar em cada um desses países tanto na prestação de serviços como na contratação de profissionais é uma prioridade para a empresa.

Além disso, nas entrevistas, foi apontado o fato de que os países latinos ainda são vistos pelas empresas multinacionais como uma região para ser explorada com atividades, talvez, menos estratégicas e, conseqüentemente, com menores salários do que os ofertados em seus *headquarters* em países da América do Norte ou Europa. Conforme o entrevistado 6, por exemplo, os países latino-americanos acabam sendo reféns da estratégia das empresas, que destinam seus investimentos de pesquisa e inovação para suas matrizes, conseqüentemente gerando que os maiores salários fiquem para funcionários de fora da América Latina.

#### d) Proteção de propriedade intelectual e segurança jurídica

Falando sobre propriedade intelectual e segurança jurídica, é possível relacionar com a obra de North, onde menciona que um sistema político ideal seria constituído por instituições eficientes, produzindo uma estrutura de propriedade que maximizasse o produto econômico de uma sociedade (Gala, 2003). O autor fala sobre a garantia dos direitos de propriedade e sobre como são fatores importantes para estimular o investimento e as atividades econômicas.

Relacionado a isso, a segurança jurídica aparece como um ponto sensível nas entrevistas, tendo sido citado o México em diversas entrevistas como o país onde esse tema seria mais crítico. O México foi um destaque negativo nesse quesito, pois corrupção e cobrança de propina apareceram como pontos de atenção ao atuar nesse mercado. Ainda sobre o México, também foi relatado sobre o pouco comprometimento com acordos. É possível destacar uma fala da entrevistada 2, que reporta:

Mas assim o que é mais difícil deles é que eles falam uma coisa para ti, dizem que vai ser dessa forma, que eles vão fazer “desse jeito” e, no momento que tu viras as costas, ou desliga o telefone, ou vai para outro assunto, já não é mais aquilo, entendeu? Não tem a palavra “real”. Então isso que é difícil [...] não existe uma confiança na negociação. E se não está escrito “Preto no Branco” não tem como dar certo. E mesmo estando escrito, às vezes...

O entrevistado 5 complementa essa fala ao dizer que, no México, são frequentes as insinuações sobre pessoas que podem “ajudar” a facilitar algum processo ou deixá-lo mais rápido, cobrando algum “honorário”. De acordo com esse entrevistado, pedidos de “apoio” ou “ajuda” também seriam outras formas de chamar a cobrança de propina, e teriam acontecido também em sua vivência, trabalhando em empresa na Colômbia. No entanto, ele reforça a integridade das empresas por onde passou em não aceitar esses pedidos e sobre a importância de não fazer parte desse tipo de mecanismo para não fomentar a cultura de corrupção: “Nós nunca ‘ajudamos’, e, em determinado momento, acho que eles param de te ligar, porque sabem que dali não vai sair nada”.

Pery (2021), aponta o fator “confiança”, compliance e o respeito a propriedade como sendo fatores de grande importância para investidores e, conseqüentemente, para geração de empregos e o funcionamento da economia. Contudo, apesar das dificuldades mencionadas nas entrevistas, é possível perceber uma certa adaptação dos entrevistados e o aprendizado de como atuar nesse tipo de ambiente. Como já mencionado por Peng e Parente (2012), as multinacionais emergentes e seus profissionais, estão acostumados a operar em um ambiente que pode carecer de mecanismos para proteção de investimentos ou caracterizados por menores níveis de transparência em seus sistemas regulatórios e negócios.

Com referência ao Chile, foi trazido como exemplo de país onde acordos, mesmo que verbais, são cumpridos, não necessitando de uma formalização “burocrática”. Inclusive uma simples tratativa ou negociação por e-mail teria força jurídica de contrato. Com relação ao tema de segurança jurídica, os entrevistados relatam sobre a importância de estarem bem assessorados e contratar empresas de advocacia preparadas para lidar com os desafios de cada um desses mercados. O entrevistado 1 declara: “É um ponto fundamental para fazer negócios internacionais, o estar muito bem resguardado em termos jurídicos”.

#### e) Cenário político

O Estado é tratado por North como um fator medular numa sociedade, sendo responsável pela sua base legal. Gala (2003) menciona que é possível compreender a origem e a dinâmica das regras formais em uma sociedade a partir do estudo do

funcionamento do sistema político. Os cenários político e econômico, inevitavelmente, foram apontados diversas vezes nas entrevistas como ponto de alerta. Conforme os entrevistados, as diferentes ideologias políticas existentes na América Latina seriam um complicador, afastando os países de terem uma agenda política que, de fato, atue em prol do desenvolvimento da região. (Foi possível observar colocações semelhantes na seção que trata sobre Blocos Econômicos nesse estudo). Da mesma forma, as políticas empregadas nos países da região estariam mais ligadas em “manter as pessoas felizes” e na concessão de “bolsas” e “ajudas”, buscando mais a elegibilidade futura e mantendo a ideologia no poder, do que, de fato, o desenvolvimento da região e em fazer o que precisa ser feito.

Parece oportuno, em um cenário onde a ideologia, nesse caso, política, é tão mencionada, fazer uma ligação também ao trabalho de North. Na visão de North, quando mencionada a palavra “ideologia”, de certa forma se estava referindo a “visão de mundo”, não tendo necessariamente uma abordagem política. Contudo, ideologias, seriam responsáveis pelo sustendo das regras informais, contribuindo para a manutenção das leis e códigos escritos de uma sociedade, exercendo um efeito legitimador. Isso pois, leis que parecem legítimas, são estáveis. North, procurou mostrar em sua obra que, somente a partir do estudo da dinâmica ideológica das sociedades podemos entender comportamentos coletivos (Gala, 2003).

A Venezuela foi um dos destaques negativos em que questões políticas, sociais e econômicas foram citadas como um importante dificultador ao fazer negócios com o país, independentemente do segmento. Segundo os entrevistados, é inegável que a Venezuela representa um mercado em potencial, mas pontos como fluxo de caixa e fluxo de pagamentos seriam grandes empecilhos para tratar com esse país. O entrevistado 4, por exemplo, declara que já teve a oportunidade de atuar em projetos na Venezuela, através de um cliente estratégico e que já era atendido pela sua empresa em nível global. Contudo, para garantirem o recebimento do pagamento pelo serviço, a estratégia da empresa na negociação com o cliente foi de receber o pagamento através de uma unidade do cliente em um outro país. Fato esse que mostra a importância da escolha de parceiros estratégicos para atuar em alguns mercados, quando existe insegurança e ou dificuldade para que a empresa atue de forma mais direta.

Cabe ressaltar que foi mencionado em algumas das entrevistas a questão da insegurança dos funcionários ao circularem em viagens pelos países com os quais

negociam. A entrevistada 2 revela que viaja bastante ao norte do México, que se trata de uma zona de conflito bastante perigosa: “tanto que a gente ganha insalubridade quando vai para lá, porque é uma região ali de zona de guerra entre as facções”. Situações de insegurança também foram trazidas pelo entrevistado 4, que destaca o risco de sequestro percebido enquanto atuou na Colômbia.

#### f) Cenário econômico

Com relação ao cenário econômico, o México é percebido pelos entrevistados como um país em ascensão. A política do *nearshoring*, estipulada pelo governo dos Estados Unidos, vem servindo como um forte estimulador para a expansão do mercado mexicano. O país foi citado pelo entrevistado 6, como sendo “[...] a planta de produção dos Estados Unidos e Canadá”, ocupando uma fatia do papel de países asiáticos como China e Vietnã. Um dos destaques mencionados nas entrevistas foi a indústria automobilística, por exemplo.

Outro país, apontado como sendo bastante organizado e promissor, do ponto de vista econômico, foi o Chile. Durante as entrevistas, foram mencionados sua economia aberta e seus acordos comerciais com países asiáticos. Em contrapartida, a Venezuela foi citada como um mercado que teria relevância. Contudo, todas as dificuldades em fazer negócios com o país acabam prejudicando seu potencial. Um exemplo disso é a própria movimentação de enviar e receber divisas, já mencionada em tópico anterior.

Sobre a Argentina, em diversos pontos das entrevistas em campo, foram referenciadas as dificuldades do país com relação ao seu cenário político e econômico. Características como “instabilidade” e “difícil”, foram algumas das mencionadas. Inclusive as percepções dos entrevistados apontam um entendimento de que os problemas do país não serão resolvidos no curto prazo, mesmo com a alteração de governo com a entrada do presidente Milei.

É importante complementar que os entrevistados indicaram, em alguns momentos, nos países latinos, o fato de ainda haver muita exportação de *commodities* e produtos primários e com menos valor agregado. Ou seja, apesar de haver altos volumes de vendas, os valores proporcionalmente não seriam tão significativos quando comparados com produtos de alta tecnologia, por exemplo. Dessa forma, foi sugerido pelos entrevistados que o desenvolvimento econômico dos países estaria

limitado, enquanto seguirem com um perfil produtivo basicamente de produtos primários. Contudo, como mencionado por Gala (2003), o desempenho econômico das sociedades resultará sempre de suas dinâmicas institucionais e, o segredo para atingir o crescimento está na construção de uma matriz que estimule a acumulação de capital físico e humano. Para o autor, a grande diferença observada entre países pobres e ricos estaria muito mais ligada às diferenças entre matrizes institucionais do que em problemas de acesso a tecnologias, por exemplo. Dessa forma, as sociedades pobres estariam nessa situação justamente por não terem progredido suficientemente na direção de uma base de regras, leis e costumes que possibilitem estimular atividades economicamente produtivas e a acumulação de capital e de conhecimento.

#### g) Infraestrutura logística

Com relação à infraestrutura logística da América Latina, características como “desafiadora”, “precária” e “cara” foram algumas das apontadas pelos entrevistados. De maneira geral, os desafios logísticos foram relatados nas entrevistas como um importante dificultador em se fazer negócios intra América Latina. Fato esse que pode ser triangulado com o Quadro 9, que trata do Índice de performance logística de 2023 e sobre a baixa pontuação dos países estudados.

A logística terrestre na América Latina foi vista como bastante limitada e pouco integradora. Os entrevistados reconhecem que há barreiras geográficas importantes como as matas amazônicas, rios e cordilheiras. Porém, citam que países europeus, por exemplo, viram a integração logística como oportunidade de integração econômica. Dessa forma, ligam o tema das dificuldades logísticas com as questões de pouca integração política, já trazidas anteriormente.

Um dos exemplos comentados foi a falta de uma conexão terrestre entre a América do Sul e a América Central. O estreito de Darién, que liga a Colômbia e o Panamá, é tido como uma região bastante inóspita, onde, inclusive, a Rodovia Panamericana é interrompida. Dessa forma, o trânsito de cargas entre Colômbia e Panamá necessita ser marítimo, mesmo que esses países, no passado, tenham inclusive feito parte de uma única nação.

Com relação ao Chile, a logística terrestre do país foi também discutida como sendo bastante desafiadora nos meses de inverno, principalmente. O entrevistado 3



relata sobre sua experiência em enviar materiais em operações *intercompany* do Brasil para o Chile: “[...] você tem uma cordilheira que você não tem a certeza que ela vai estar aberta para cruzar uma mercadoria”. Dessa forma, caminhões poderiam ficar alguns dias aguardando a liberação da passagem da cordilheira.

A Colômbia também foi citada como um país com dificuldades logísticas. Pelo fato de o país ser constituído por uma cordilheira e diversas áreas de mata fechada, a logística rodoviária se torna extremamente difícil, fazendo com que, muitas vezes, materiais trazidos da China, via marítima, seja mais fácil e barato do que materiais, via terrestre, de outros países da América Latina. O entrevistado 6, por exemplo enfatiza: “[...] a Colômbia não tem estradas”. Dificuldades como forte controle de substâncias químicas e a necessidade de trabalhar com escoltas armadas no transporte de algumas cargas também foram mencionados como alguns dificultadores do país.

Já o México, devido à forte aliança com os países da América do Norte, é visto como um país com uma boa logística terrestre e ferroviária. O entrevistado 6 destaca que para o comércio do México com EUA, por exemplo, a logística é conduzida no modal terrestre: “É tudo terrestre. É muito mais fácil de trabalhar os volumes de venda. Tu não vendes 100 kg de um produto ou 1000 USD: tu vendes um caminhão inteiro”.

Além disso, houve referência ao fato de não haver suficiente interligação de rotas ferroviárias, na América Latina, o que os entrevistados entendem que poderia ser um facilitador do comércio entre os países. Foi especificado que, principalmente na América do Sul, não houve uma preocupação em utilizar sistema ferroviário com as mesmas bitolas para permitir o trânsito de vagões de um país ao outro, como tem sido feito entre EUA, Canadá e México.

Dadas as dificuldades na logística terrestre, o frete marítimo foi mencionado como sendo o mais confiável e constante. Contudo, quando se trata do comércio entre a costa atlântica e a costa pacífica, haveria outro ponto de fragilidade: o fato de haver basicamente a dependência da rota através do Canal do Panamá. Fatores como custos e *lead times* seriam também impactados pela dependência dessa rota.

Outro ponto exposto está relacionado aos relevantes custos logísticos. De acordo com o entrevistado 3, “houve situações, nos últimos dois anos, em que trazer o frete da Ásia foi muito mais barato do que o frete cruzar a América Latina”. O custo do frete é visto pelos entrevistados como um fator decisivo no processo de compra, por impactar diretamente no custo dos produtos. Contudo, foram destacadas as fortes

variações nos custos de fretes ao longo dos últimos anos, tendo um impacto flutuante, dependendo de cenários políticos e econômicos globais.

É importante também mencionar a logística de pessoas. Como o entrevistado 4 atua no setor de consultoria em TI, ele declara “minha matéria-prima são as pessoas”, e traz as dificuldades sobre custos de passagens aéreas para as viagens entre os países latinos, encarecendo o custo de projetos. Menciona também que a empresa teve que se adaptar a essa realidade, quando começou seu processo de atuação no mercado internacional.

#### h) Percepção de corrupção e ética

É impossível deixar de cruzar o tema ética sem agregar alguns pontos já trazidos na seção, referente à segurança jurídica e propriedade intelectual. Nesse quesito, o México foi mencionado pelos entrevistados como um exemplo negativo em que situações como cobranças de propina foram relatadas por diversos deles. Situação também citada por um dos entrevistados em seu período trabalhado na Colômbia. E de fato o México, dos países latinos estudados nessa pesquisa, é um dos pior avaliados no ranking do The Economist Intelligence Unit Limited (2023), junto com Paraguai e Venezuela. Perry (2021), afirma que a confiança nas instituições públicas é crucial para a construção de sociedades pacíficas e inclusivas. Menciona também que o nível de confiança nas instituições varia de país a país, mas, que estudos recentes apontam que nas décadas recentes, os níveis de confiança nas instituições estariam diminuindo.

Sobre o México, os entrevistados apontam que o país carrega um estigma de ter características mais informais em que as pessoas teriam menos comprometimento com o resultado ou com o cumprimento de promessas. O entrevistado 3 expressa que a cultura de negócios do México se choca com a cultura de negócios do Brasil, “[...] onde se exige ou se espera mais retidão, alguns cumprimentos de prazo de contrato, menos maleabilidade”. E destaca: “no Brasil, nós temos um pouco do “jeitinho brasileiro”. Mas, eu diria, de forma bem simplista, que o mexicano tem mais jeitinho do que o “jeitinho brasileiro.”.

Contudo, no campo da iniciativa privada, entende-se que quanto maior a empresa, maior tende a ser o alinhamento com políticas de *compliance* e de controles internos. O entrevistado 4, por exemplo, destaca que “[...] eram empresas grandes.

Todas as vezes que a gente teve algum tipo de relação eram empresas muito maduras, grandes, com programas de *compliance*, anticorrupção e tudo mais.”.

Os entrevistados foram questionados sobre como contornam ou contornariam uma situação de divergência ética. O entrevistado 1 aponta que: “é um tema que na América Latina sempre é preciso ter muito cuidado”. Alguns dos comentários trazidos nas entrevistas estão ligados à importância de as empresas passarem robustos treinamentos sobre políticas de *compliance*, código de ética e sobre os valores corporativos. A autora relaciona esses pontos com os estudos culturais de Schein (2010), onde é possível observar que os treinamentos e essa aculturação citada nas entrevistas, visa trabalhar a cultura em nível organizacional no direcionamento do que a empresa entende como correto, mesmo que, os aspectos culturais do país não vejam certas situações com a mesma sensibilidade em relação a *compliance*. Também foi exposta a necessidade de se passar a mensagem correta sobre esses valores corporativos, desde o início de qualquer tratativa com clientes e fornecedores, ou até mesmo com entidades governamentais.

Outra sugestão citada para prevenir esse tipo de incidente, foi conhecer muito bem as entidades e empresas com as quais se decide iniciar qualquer tratativa. O entrevistado 1 sugere: “[...] entender muito bem o propósito e entender muito bem o *background*, o histórico daquela corporação [...] E se é uma situação de um possível conflito de interesse, idealmente, sempre irem duas pessoas da nossa organização. Nunca ir sozinho”.

O entrevistado 5 enfatizou sua experiência no setor financeiro e citou o papel do “cobrador”, que, apesar de não ser comum no Brasil, ainda é bastante usual na Colômbia e no México. De acordo com o entrevistado, o cobrador é a pessoa responsável por ir até o cliente para receber os pagamentos e, “(...) se ele não passar para pegar o dinheiro, tu não recebes. Tem a desculpa de que se tu não foi cobrar, tu não recebes”. Além dessa característica do sistema de cobrança que pode soar inusitada ou até antiética para algumas pessoas acostumadas com outro sistema de trabalho, o entrevistado cita, com certo desconforto, um dos funcionários da empresa onde trabalhava anteriormente e que teria alegado ter sido roubado duas vezes, perdendo os valores recebidos durante o dia.

O Chile, por outro lado, é mencionado pelo entrevistado 5 como um país referência em quesitos como ética e honestidade: “[...] as coisas se cumprem, se procura cumprir contratos, se procura cumprir acordos comerciais [...]”.

#### j) Apoio de agências governamentais

Com relação aos aspectos governamentais, um dos pontos trazidos pelos entrevistados foi a carência de políticas públicas para a melhoria na malha de transporte terrestre para melhor interligação das fronteiras. No caso da Colômbia, por exemplo, o problema interfere inclusive na circulação intermunicipal de Bogotá. Até então, uma metrópole sem metrô (projeto em andamento), o que contribuiu para enormes engarrafamentos, nos quais veículos de cargas e veículos leves competem em uma malha de transportes insuficientes.

A burocracia, principalmente com relação a políticas aduaneiras, também foi citada pelos entrevistados como um ponto de dificuldade. México e Argentina foram apontados como países com políticas aduaneiras complexas, enquanto o Chile foi trazido como um país aberto e com políticas aduaneiras mais simples.

Outro ponto de destaque nas entrevistas foi a percepção dos entrevistados de que uma possível sinergia entre as políticas dos países da América Latina não é utilizada em todo o seu potencial. Como apontado pelo entrevistado 6, por exemplo, “Cada país é um mundo à parte.”

Em relação ao apoio das agências governamentais, os entrevistados apontam que, na Colômbia, é muito comum o uso de agências e organizações que certifiquem as informações compartilhadas entre pessoas físicas e jurídicas. Essas organizações são utilizadas como forma de dar legitimidade a informações.

Já no México, um tema que foi citado em algumas das entrevistas foi o da corrupção. Por consequência, as agências governamentais não escaparam desses comentários. O entrevistado 5, por exemplo, destaca que a corrupção estaria em todos os níveis: “[...] pra ti ter algum respeito de alguma instituição, tu tem que ter algum tipo de relacionamento. [...] para ti conseguir algum benefício ou pelo menos conseguir o mínimo, ou conseguir a regra, que é o básico [...]”.

Desta forma, é possível perceber um certo contraste na maneira como as agências governamentais são percebidas, em alguns casos (exemplo da Colômbia) para dar credibilidade a informações em outros casos (exemplo do México), com certo

receio sobre os valores éticos da própria instituição. Contudo, o apoio dessas agências foi trazido apenas de forma sucinta nas entrevistas.

A burocracia, pode ser um sinalizador para a baixa confiança no ambiente de negócios e nas instituições, construindo assim amarras e verificações que minimizem o risco. É possível conectar os pontos mencionados acima com a obra de Douglass North. A obra do autor demonstra como o crescimento e a evolução de uma sociedade está atrelado à evolução de suas instituições, podendo essa evolução ser, inclusive, mais importante do que os próprios avanços tecnológicos (Gala, 2003). Fatores sensíveis com relação as instituições como a corrupção, e a falta de sinergia local entre os países latinos, podem indicar que de fato há inúmeras possibilidades de melhoria no ambiente institucional latino americano e que poderiam ser melhor trabalhadas pelas instituições para contribuir com o crescimento e a evolução dessa sociedade e ambiente de negócios.

## **5.2 As instituições informais**

### *5.2.1 Pilar normativo*

#### a) Percepção de burocracia e informalidade

Com relação à percepção de burocracia e informalidade, um dos pontos mencionados durante as entrevistas foi com relação ao sistema bancário. Enquanto no Brasil já se percebe um sistema bastante automatizado, no que tange às transações bancárias, algumas características dos sistemas dos outros países chamam a atenção. Por exemplo, é citado o grande fluxo de utilização de talões de cheque na Argentina. Da mesma forma, a figura do cobrador, mencionada em seção anterior, reflete sobre haver ainda grande circulação de pagamentos em espécie em países como Colômbia e México.

O México é mencionado pelos entrevistados como um país com características de informalidade. Tal fato foi comentado como um ponto de choque entre a cultura de negócios mexicana e a cultura de negócios de países menos flexíveis. Ao passo que o Brasil é mencionado como um exemplo de burocracia, quando mencionados aspectos fiscais. Um dos fatos citados durante as entrevistas é sobre o trânsito de mercadorias. Enquanto no Brasil é necessária a figura de nota fiscal, alguns países

como México e Argentina utilizam de uma figura chamada “remito” que, segundo o entrevistado 3, seria basicamente “[...] uma declaração, um papel ofício, um papel A4 impresso, dizendo que a mercadoria estava seguindo junto com aquele transporte”.

A Colômbia também foi apontada como um exemplo de país que atua de forma mais burocrática. Conforme os entrevistados, o país pode ter criado mecanismos para coibir certos desvios de comportamento, sendo comum, hoje, utilizar de agências certificadoras que atestem, por exemplo, se uma empresa é idônea ou não. Esse ponto se liga bastante com o comentado por North (1992) sobre as instituições atuarem, dando as regras do jogo, de forma imparcial. O entrevistado 3 cita essas instituições: “[...] fazem toda uma investigação ou processo de investigação para fazer algumas certificações. Isso quer dizer, na verdade, que se existe alguém que certifica é porque, efetivamente, existe algum ponto de desconfiança”.

A regulamentação de alguns seguimentos de atividade e operações também foi sinalizada como um ponto de atenção. Regulamentação de mercadorias químicas, licenças de importação são algumas das situações apontadas. Além disso, no caso da Argentina, ainda é citado o fato de o governo arbitrar sobre o prazo de pagamento que o importador vai executar ao exportador.

Quanto ao Chile, é dito que é país menos burocrático. As entrevistas mostram que devido ao fato de acordos verbais serem tratados com a mesma importância de um contrato, muitas vezes não são necessárias a formalização e a burocratização, para que as devidas ações sejam tomadas.

#### b) Mitos e tabus

O primeiro mito trazido nas entrevistas foi comentado pelo entrevistado 1. A questão seria se a empresa quiser aumentar as vendas de exportação para determinado país, se seria necessário ter uma pessoa de nacionalidade local a representando. O entrevistado aponta que há países que recebem muito bem estrangeiros. Dessa forma, dependeria muito de mercado a mercado a necessidade de contratar uma pessoa do local, mas observa que “não é uma regra”. Para o entrevistado, mais do que a nacionalidade da pessoa de contato do cliente o que mais impacta para gerar a credibilidade da empresa é ter uma presença física ou ter um executivo local, independentemente da sua nacionalidade. Conforme o entrevistado 1, serve para dar a segurança ao cliente, que não irá passar uma sensação de “Essa

empresa, a qualquer hora, vai embora. Esse cara tem clientes mais importantes no país onde ele mora e eu posso ser abandonado”.

Também foram apresentados alguns estigmas. Um dos exemplos foi trazido pelo entrevistado 3, que acreditava que os argentinos não eram confiáveis, até ter a oportunidade de trabalhar com eles. De fato, em sua experiência, tratar negócios com argentinos foi bem ao contrário, pois percebia que lidavam com os negócios de maneira bastante séria.

O entrevistado 5 complementa ter percebido certas implicações de região para região dentro do mesmo país. Por exemplo, perceber que pessoas de Medellín não querem fazer negócios com pessoas de Bogotá. Ou, no México, com certas cismas entre pessoas de Monterrey e as pessoas da região da Cidade do México, por exemplo.

A entrevistada 2 também salientou que sentia como se, no México, as pessoas quisessem ou se identificassem mais como sendo estadunidenses. Também foram citados fatores relacionados à autoridade. Um dos exemplos curiosos foi o fato de que, no México, as pessoas costumam expor seus títulos acadêmicos no local de trabalho. Também há a cultura de chamar a pessoa pelo seu título, como, por exemplo, “Engenheiro Fernando” ou “Contador Carlos”. Títulos, certificações e agências certificadoras teriam bastante peso em países como Colômbia e México, ponto que chamou a atenção dos entrevistados, uma vez que todos eram brasileiros, e essa situação soa bastante inusitada.

A entrevistada 2, por outro lado, discorre sobre o México e sobre ter percebido situações que atribuiu ao machismo. Segundo a entrevistada, houve situações em que ela estava participando de reuniões e seus interlocutores não falavam diretamente com ela. Direcionavam a fala aos seus colegas homens: “Hoje eu trabalho, tenho uns dois colegas que são a homens e eu vejo que essa resposta para eles é muito diferente da resposta comigo”. Também salienta ter percebido muito mais mulheres em trabalhos de chão de fábrica do que em áreas administrativas. É possível conectar o esse tema sobre as diferenças de gênero no ambiente de trabalho com as falas de Scott (2008) que comenta que, embora seja importante reconhecer que as instituições tenham poder de empoderar atividades ou estimulá-las, é necessário também ter em mente seu poder de contenção de comportamentos, através da imposição de restrições, sejam elas, sociais, morais, culturais ou deslegitimação de atividades.

### c) Cultura

A autora sugere que, fatores culturais circulam em todas as seções desse trabalho, sendo difícil não ser repetitiva nessa seção, trazendo pontos mencionados em outras partes desse estudo. É possível atrelar aos fatores culturais temas sobre as relações de trabalho como a forte utilização de títulos e cargos no México ou a visão de hierarquia e o papel das mulheres na sociedade, influenciando a atuação da mulher no mercado de trabalho. Ou sobre a percepção de ética, onde em alguns dos países estudados, a palavra falada tem mais força, enquanto em outros, a necessidade de contratos e formalização é mais forte. Esses são apenas alguns exemplos que corroboram que fatores culturais transcendem todas as seções. Scott já dava destaque a aspectos sociológicos e elementos mais simbólicos, porém significativos na modelagem da vida social (Scott, 2008).

Ocasio (2023), teoriza que a institucionalização é gerada e reproduzida através das atividades de uma rede social de profissionais incorporados em comunidades geográficas, campos organizacionais, sociedades e o que chama de sistema-mundo. As instituições, embora subjetivamente vivenciadas pelos profissionais no nível das interações, tornam-se formas estabelecidas de organização e organizador, objetivado e sedimentado em níveis mais elevados.

De acordo com os entrevistados ter cuidado com o fator cultural não é somente um ponto de atenção nos negócios internacionais. Diferenças culturais existem também dentro do Brasil, um país de dimensões continentais. O Entrevistado 1 observa que *“em cada país existe uma diferença cultural que é perceptível. Assim como, dentro do Brasil, também existem diferenças culturais”*. Foi observado que os entrevistados veem, sim, a cultura como um fator relevante nas negociações.

#### 4.2.2 Pilar cognitivo

##### a) Aspectos comportamentais

Para tratar sobre os aspectos comportamentais, é impossível não trazer pontos também mencionados anteriormente sobre o aspecto cultural. Há uma grande ligação



entre comportamento e cultura. As ideias de Schein (2010) já partiam do princípio que a cultura é moldada através das experiências sociais, e instituída com a intenção de manter uma determinada ordem social: são as “regras” da ordem social. (Schein, 2010). Desta forma, mesmo que a intenção dessa sessão não seja repetir informações da sessão anterior, alguns pontos serão inevitáveis.

Cabe ressaltar que as percepções dos entrevistados quanto aos chilenos são de um povo mais reservado, característica que o entrevistado 3 atribui ao fato de os chilenos serem mais objetivos na sua comunicação na esfera profissional: “Eles eram muito objetivos nos negócios e pouco próximos no ponto de vista relacional”.

Apesar de a relação pessoal ser tratada com maior distanciamento nos negócios, de acordo com os entrevistados, os chilenos são vistos como eficientes e cumpridores do que prometem. Já a relação com os argentinos é tida pelos entrevistados como menos “protocolar” em comparação com os chilenos, que são vistos como reservados, mas de uma forma um pouco mais receptiva.

Todavia, as características atribuídas aos colombianos pelos entrevistados é de serem um povo mais aberto e receptivo, apesar de muito sérios na condução dos negócios. O entrevistado 3 percebe os colombianos como sendo “bastante parecidos com os brasileiros” e complementa: “são amistosos, são próximos. Ainda que não percam uma perspectiva do que é profissional e do que é pessoal”.

Os mexicanos foram descritos nas entrevistas como extrovertidos e amáveis e também foi mencionado o ponto de terem influências norte-americanas bastante fortes. Já com relação à cultura de trabalho, em diversas entrevistas, é mencionado que o ritmo de trabalho seria bastante diferente do que os entrevistados (todos brasileiros) estariam acostumados. O entrevistado 1, por exemplo, menciona “[...] um povo extrovertido, mas que trabalha de uma forma diferente”. O entrevistado 3 complementa, “um povo absolutamente amável, receptivo, caloroso e que realmente tem as suas dificuldades de cumprir algumas coisas”. Já a entrevistada 2 dá sua percepção, de forma mais dura, dizendo ter sido complicado trabalhar com mexicanos. Ainda sobre as percepções dos entrevistados sobre os aspectos comportamentais dos mexicanos, o entrevistado 3 adiciona: “e quando você vai para as relações interpessoais, realmente são bastante parecidos com os brasileiros. São fáceis de se relacionar, de se estabelecer relações. São amistosos e próximos, sem perder uma perspectiva do que é profissional e do que é pessoal”.

Já sobre os aspectos comportamentais ao trabalhar com peruanos, o entrevistado 3 sugere que:

Os peruanos são um pouco parecidos com os colombianos, ainda que exista uma diferença que eu noto que é, efetivamente, o colombiano é mais cumpridor. Ele é mais, eu diria, comprometido com cumprir os acordos. O peruano, ainda que faça os acordos e cumpra os acordos (...), pelo menos dentro das relações que eu mantive até então, existe alguma dificuldade em cumprimento de acordo. Mas, por outro lado (...), existem profissionais de uma qualificação muito alta.

#### b) Idioma

O idioma, assim como a cultura, é visto pelos entrevistados como fatores importantes. Contudo, uma importância não exclusiva para os negócios intra América Latina. O entrevistado 4 trouxe um caso bastante interessante sobre o período enquanto atendia uma multinacional. O entrevistado teve a oportunidade de atuar em um projeto corporativo dessa empresa, em uma fase executada na Colômbia. Contudo, o idioma oficial de todo esse projeto era inglês (por determinação do próprio cliente). O entrevistado destaca que mesmo o idioma oficial dessa empresa-cliente do projeto sendo inglês, observou certa resistência dos representantes colombianos da empresa-cliente em falar Inglês. O entrevistado percebeu um baixo domínio do idioma inglês nos funcionários do cliente.

O entrevistado 4 destaca que não domina o idioma espanhol. Contudo, tem a percepção de que as pessoas acreditam que português e espanhol são muito parecidos. Porém teme que a utilização do chamado “portunhol” (mistura de português e espanhol) possa gerar desconfortos por acabar falando bobagem, dando margem para uma má interpretação. Observa que a empresa onde trabalha tem investido em proporcionar cursos de espanhol para funcionários que atuam em projetos internacionais.

#### c) Percepção de hierarquia

De maneira geral, os entrevistados apontam que percebem que existe respeito à hierarquia ao atuarem nos países da América Latina. O entrevistado 5 ainda

complementa: “são muito apegados a isso”. Os entrevistados mencionam sobre a importância de cargos e títulos, principalmente no México onde, muitas vezes, se faz questão de mencionar a formação acadêmica de uma pessoa antes de seu nome, como: “Engenheiro Paulo” ou “Contador André”, por exemplo. Costuma-se, inclusive, utilizar placas em cima das mesas dos escritórios, mencionando a formação acadêmica da pessoa, algo que não é visto com frequência no Brasil.

Já a entrevistada 2, única mulher participante da pesquisa, traz o ponto do machismo e sua influência na percepção de hierarquia. A entrevistada salienta que teve que pedir ajuda a sua chefia (que estava no Brasil) para apoiá-la, enquanto estava em viagem de trabalho no México, salientando que não estava conseguindo executar suas atividades no país com a qualidade esperada, pois não recebia o mesmo nível de respostas e informações que seus colegas homens recebiam.

Sobre os aspectos como cultura, percepção de hierarquia e liderança, destacou-se um ponto trazido pelo entrevistado 3. O entrevistado, com empatia e sabedoria, diz que é importante entender um pouco sobre como se formou a história desses países. O entrevistado argumenta que busca sempre pesquisar sobre aspectos históricos de cada um desses países. Assim, consegue atribuir a esses aspectos características do ambiente de negócios e percepção de hierarquia. É possível fazer uma ligação desse comentário do entrevistado inclusive com os estudos de Douglass North. O autor, em sua obra, transitava entre o histórico e o teórico, buscando entender o que foi o processo histórico de uma sociedade e daí formulando a teoria institucional, dividindo sua obra entre teoria e história (Gala, 2003).

Foi pontuado, em algumas das entrevistas, que aprender o tipo de estímulo que cada pessoa precisa receber é fundamental. Existem culturas que as pessoas acabam sendo menos proativas por esperarem por um direcionamento. O entrevistado 3 cita os trabalhadores mexicanos que foram utilizados como exemplo, e que poderiam ser enquadrados na situação.

Ainda, relacionado a conhecer aspectos históricos e culturais para saber como lidar com as particularidades de cada povo, os Argentinos, por exemplo, são vistos como um povo que possui um alto nível cultural. Por essa razão, o entrevistado 3 atribui que os argentinos tenham iniciativa para discutir ideias e sugestões, mesmo quando o interlocutor estiver em uma posição hierarquicamente mais alta.

Apesar de toda a complexidade relacionada à percepção de hierarquia, é interessante finalizar com as palavras do entrevistado 1: “*Lidar com pessoas de*

*culturas diferentes é, sempre, enriquecedor*". Liderança e cultura são "fenômenos inseparáveis" (Cavazotte; Davel; Vilas-Boas, 2018), e a cultura é uma força extremamente poderosa e estável que opera dentro das organizações (Schein, 1996). Por isso, não é possível liderar sem alinhamento com a cultura e compreender a relação entre liderança e cultura é imprescindível (Cavazotte; Davel; Vilas-Boas, 2018).

### 5.3 Driblando as dificuldades

Apresentados todos os pontos mencionados nas seções anteriores sobre o cenário de negócios intra América Latina, objetivou-se trazer, através dessa pesquisa, algumas das maneiras com as quais os executivos entrevistados vêm conseguindo contornar essas dualidades. O quadro 10, apresentado abaixo, traz um breve resumo das dificuldades mencionadas ao longo das entrevistas e das estratégias que os executivos entrevistados citam que estão utilizando para contorná-las. Após o quadro, os pontos são melhor detalhados ao longo dessa seção.

Quadro 10: Dificuldades e estratégias para contorná-las

Dificuldade	Estratégia para contorná-la
Aspectos tributários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer profundamente os aspectos tributários. (Entrevistado 4)</li> <li>• Entender modalidades de operações possíveis. (Entrevistado 4)</li> </ul>
Aspectos Políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância da escolha de parceiros estratégicos para atuar em alguns mercados, quando existe insegurança e ou dificuldade para que a empresa atue de forma mais direta.</li> </ul>
Legislação trabalhista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer profundamente a legislação trabalhista. (Entrevistado 4)</li> <li>• Atentar à elaboração de contratos de trabalho (Entrevistado 5)</li> </ul>
Corrupção e <i>compliance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter uma equipe bem treinada para identificar situações de alerta com relação à <i>compliance</i> técnicas de como se proteger ou sair de cada situação. (Entrevistado 1)</li> <li>• Não fomentar a cultura da corrupção não pagando propina (Entrevistado 5)</li> </ul>
Idioma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesmo o inglês sendo uma língua tão difundida, falar espanhol é importante. (Entrevistado 4)</li> </ul>
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer sobre os aspectos culturais e históricos de cada país é importante para saber como lidar com as relações interpessoais em cada um deles e também para compreender como estimular cada pessoa. (Entrevistado 3)</li> <li>• Ter presença física no país (mesmo que seja somente um funcionário ou representante) para gerar a imagem de estabilidade para os clientes (entrevistado 1)</li> </ul>
Cuidados com a segurança de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagamento de insalubridade para funcionários em viagem a zonas de conflito. (Entrevistada 2)</li> </ul>

funcionários em viagem	
Aspectos Logísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar melhores estratégias de circulação de divisas (Entrevistado 4)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Um dos pontos mencionados nas entrevistas foi sobre a importância de se conhecer bem os aspectos tributários referentes às relações entre os países nos quais as empresas atuam. Com esse conhecimento, pode-se desenhar as melhores estratégias para operações, faturamentos e contratações. O entrevistado 4, por exemplo, menciona um pouco sobre a maneira de atuação que a empresa na qual trabalha vem driblando essas dificuldades tributárias. A empresa, do segmento de tecnologia da informação, possui unidades no Brasil e nos EUA e, devido aos fortes tributos ao faturar serviços ao exterior, através da sua unidade do Brasil, tem preferido direcionar os valores recebidos em projetos no exterior, para que sejam faturados através de sua unidade nos EUA ao invés da unidade no Brasil. Dessa forma, além de evitar os altos encargos tributários do Brasil, a empresa tem conseguido reinvestir os lucros na expansão de sua infraestrutura no exterior.

O entrevistado 4 também menciona sobre os serviços prestados pela sua empresa a um cliente na Venezuela. Para evitar as dificuldades na circulação de divisas atreladas às sanções aplicadas à Venezuela, os serviços prestados ao cliente são pagos pela sua unidade do cliente nos EUA. Além disso, esse tipo de ação mostra a importância da escolha de parceiros estratégicos para atuar em alguns mercados, quando existe insegurança e ou dificuldade para que a empresa atue de forma mais direta.

Outro ponto comentado foi sobre a necessidade de conhecer bem a legislação trabalhista de cada um desses países. O entrevistado 4 menciona que, inclusive, a empresa onde trabalha contratou uma empresa especializada para realizar um estudo comparativo de todos os países onde atua para assim compreender os custos e sobre a modalidades de contratação e pagamento de funcionários.

Ainda sobre aspectos trabalhistas, no Chile, por exemplo, foi mencionada a importância de elaborar com bastante cuidado os contratos trabalhistas. O entrevistado 5 alerta que se uma atividade não estiver cuidadosamente mencionada no contrato, o funcionário poderia se negar a fazê-la.

O entrevistado 1, mencionou sobre a importância de as empresas terem cuidados relacionados ao tema *compliance*. Alerta sobre a importância de ter um time

bem treinado sobre como agir no caso de uma situação onde se observa um possível conflito ético. Ainda relacionado ao tema de compliance, o entrevistado 5 comenta que nunca fomentou a cultura de corrupção, não efetuando pagamentos de propina e que, após as negativas, “em determinado momento, acho que eles param de te ligar, porque sabem que dali não vai sair nada”.

Outro ponto também comentado nas entrevistas foi o fato de que mesmo o inglês sendo uma língua tão difundida no ambiente de negócios, ter habilidades com o idioma espanhol foi mencionado pelo entrevistado 4 como um ponto importante. Podem haver situações onde seja difícil encontrar interlocutores com domínio do idioma inglês.

Conhecer mais da cultura e aspectos históricos dos países com os quais se tem relação também foi citado como um ponto importante. Desta forma, é possível compreender um pouco mais sobre a maneira como os indivíduos se relacionam e como tratar com as pessoas no ambiente de negócios.

O entrevistado 1, que trabalha especificamente com exportação, salienta da importância de se ter presença física no país onde se deseja iniciar negócios, mesmo que seja somente um funcionário ou representante. O entrevistado atrela ao fato de que essa presença física gera mais segurança de estabilidade da empresa no mercado e que a empresa não vai “abandonar” seu cliente.

Também surgiu nas entrevistas o ponto sobre cuidados com a segurança de funcionários durante viagens. A entrevistada 2 comenta que, devido ao fato de que, quando viaja ao México geralmente fica hospedada próxima a uma região de conflito, a empresa onde trabalha inclusive realiza o pagamento de insalubridade para funcionários que se hospedem nessas regiões.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho acadêmico não foi desenvolvido somente ao longo da jornada da autora como mestranda. Foi impulsionado também pela curiosidade de uma executiva do comércio internacional em compreender sobre as dificuldades de se fazer negócios em um mercado tão próximo e importante: o da América Latina. Com esse objetivo, o estudo foi conduzido através de entrevistas com executivos com ampla experiência neste cenário, proporcionando um trabalho de sinergia entre a teoria e a prática.

Também possibilitou identificar possíveis ações que esses executivos vêm traçando para mitigar as dificuldades. Como mencionado por Peng e Parente (2012), profissionais que atuam nessas multinacionais emergentes estariam mais acostumados a operar em um ambiente que pode carecer uma estrutura financeira adequada ou mecanismos para proteger investimentos. Esse tipo de ambiente nacional pode também ser caracterizado por menores níveis de transparência em seus sistemas regulatórios e ambientes de negócios, fazendo com que esses profissionais precisem aprender a dominar as “regras do jogo” tanto nos seus países como no exterior. Esforço esse que pode realmente ampliar suas perspectivas e construir uma mentalidade globalizada. (Peng e Parente, 2012)

A vertente teoria utilizada nessa pesquisa foi a visão baseada nas instituições. O surgimento da teoria institucional foi disruptivo e trouxe elementos não explorados pelas teorias populares à sua época. As perspectivas anteriores, davam pouca atenção aos contextos nos quais as organizações estavam inseridas (Peng *et al.*, 2009). E, ao trabalhar as entrevistas em questão, foi possível realizar em diversos momentos, conexões com pontos trazidos na teoria institucional.

Através das informações coletadas, é nítido que, existem diferenças em termos de maturidade das instituições de país a país dentro da América Latina. Contudo, em geral, foram trazidas fragilidades institucionais que corroboram para que os países latinos ainda figurem em desvantagem no Ranking dos Melhores Para Fazer Negócios do The Economist Intelligence Unit Limited (2023), evidenciando também o que teoria institucional apresenta: que o ambiente institucional tem poder de influenciar fortemente os resultados e o comportamento de uma organização.

Ao realizar as entrevistas durante o trabalho de campo, foi possível perceber que os aspectos fiscais são mencionados como um importante ponto de atenção e inclusive um complicador ao se fazer negócios na América Latina. Regras fiscais são

apontadas como voláteis, sendo exigido bastante atenção e cuidado aos atuantes nesse mercado. Ainda no contexto fiscal, o Brasil foi citado como país mais complexo pois, enquanto muitos países utilizam da metodologia do IVA (imposto sobre valor agregado), o Brasil apresenta uma estrutura de impostos municipais, estaduais e federais, além de possuir diversos impostos sobre a propriedade, por exemplo.

Também se percebeu sobre a importância na escolha de parceiros estratégicos na atuação nesses países. Um dos exemplos foi o do entrevistado 4, que mencionou sobre a atuação em projetos na Venezuela, através de um cliente estratégico e que já era atendido em nível global. Contudo, para garantirem o recebimento do pagamento pelo serviço, a estratégia da empresa na negociação com o cliente foi de receber o pagamento através de uma unidade do cliente em um outro país. Esse exemplo pode ser relacionado com resultados de pesquisas anteriores que relatam que a escolha de um parceiro que tenha características estratégicas é extremamente importante para atuar em mercados com dificuldades políticas. Saad, Melo, Isaac e Carlini (2022), por exemplo, realizaram estudo sobre a expansão de uma franquia ao Kuwait e mencionam em sua pesquisa que no caso do Kuwait, a segurança política nessa expansão foi alicerçada no perfil do franqueado e em sua linhagem: o franqueado fazia parte de uma das 5 famílias mais ricas e tradicionais do país e de grande influência no varejo local. Portanto, “a instabilidade política do país de destino foi blindada pela escolha estratégica do franqueado.” (SAAD, MELO, ISAAC E CARLINI, 2022).

Pela ótica trabalhista, o Brasil, foi mencionado pelos diversos custos trabalhistas incidentes no país. Enquanto isso, os trabalhadores mexicanos são mencionados por serem mais “desapegados” da empresa. Devido a economia do país estar bastante aquecida, o trabalhador mexicano é percebido como que aceitando facilmente novas propostas de trabalho com salário melhor, sem possuir um vínculo com a empresa onde trabalha.

A complexidade das regras aduaneiras e a baixa sinergia entre as aduanas latinas também foi apontada como um dificultador. Fato esse que também foi associado a baixa integração entre os países da América Latina, com blocos econômicos que aparentam derivar mais de semelhanças políticas do que de fato para a construção de um ambiente de negócios comum.

Aspectos relacionados a compliance e a segurança jurídica também marcaram forte presença durante a coleta de informações nas entrevistas. Ponto esse que



demonstra que o nível de confiança nas instituições na região apresenta certa fragilidade, gerando preocupação nos executivos que nela atuam. Fato esse que se relaciona com estudos anteriores, como de Buitrago R. e Camargo (2020), que menciona que a transparência do governo seria um dos fatores de maior influência na decisão de investimento direto estrangeiro.

A pesquisa também apontou a fragilidade na logística intra América Latina. Barreiras geográficas como a Cordilheira dos Andes, as densas florestas como a presente no Estreito de Darién, o vasto território latino americano somado a baixa integração política econômica dos países, acarretam em uma infraestrutura logística limitada marcada pela baixa exploração do modal ferroviário e pela desconexão via modal terrestre entre a América do Sul e a América Central, por exemplo.

Com relação a cultura, é um ponto que apareceu em diversas etapas das entrevistas, tendo nuances em diversos dos temas destacados em outras seções desse trabalho. Algumas dessas nuances são as próprias relações trabalhistas, a percepção de hierarquia, as mulheres no ambiente de trabalho e a percepção de corrupção e ética.

Também é importante mencionar que, assim como constatado em pesquisa anterior realizada por Sadeghi, Nkongolo-Bakend, Anderson e Dana (2019), há fatores universais que influenciam a internacionalização das empresas. Contudo, também se sugere a existência de alguns fatores sem influência significativa.

As principais contribuições gerenciais aplicadas do estudo estão relacionadas justamente a proporcionar aos leitores não somente uma apresentação do cenário de negócios da América Latina com simples dados frios, mas também a visão da experiência prática. Outro ponto relevante é que essa visão prática é acompanhada de importantes sugestões estratégicas de como mitigar as complexas dificuldades do mercado. Alguns exemplos tratados ao longo dessa pesquisa estão relacionados a importância de conhecer aspectos tributários de cada um dos países, a maneira como e posicionar ou conduzir situações ligadas a compliance, a importância de conhecer aspectos históricos de cada um dos países para saber como estimular membros de uma equipe multicultural.

Como contribuição do estudo, não se pode esquecer de citar o próprio cenário estudado: o cenário de negócios intra América Latina. Uma importante contribuição teórica para um cenário proporcionalmente menos estudado do que outras regiões como a Europa ou América do Norte, por exemplo.

Contudo, é importante mencionar que esse estudo possui algumas limitações. Uma delas é o fato de terem sido entrevistados somente executivos brasileiros, trazendo uma visão talvez inclinada para um ponto de vista brasileiro sobre os demais países. A autora também destaca que alguns países latinos foram pouco ou nenhuma vez citados, talvez, pela sua baixa relevância na carreira dos entrevistados ou por haver possibilidade de melhoria no roteiro de entrevistas aplicado. Outro ponto que é importante destacar é que somente um dos entrevistados era mulher. A autora entende que pontos, principalmente no que tangem a aspectos culturais e percepção de hierarquia poderiam ter sido melhor aprofundados, assim como mais destacadas nuances relacionadas às dificuldades específicas das lideranças femininas.

Cabe ressaltar que a área de atuação das empresas onde trabalham os executivos entrevistados não foi levada em consideração como fator de escolha dos mesmos. Desta forma, entende-se que há uma limitação do estudo por não representar, de forma delimitada, um único setor econômico, tendo, de fato, focado nos executivos como unidade de análise, independente das empresas às quais se vinculam.

Para pesquisas futuras, a autora sugere que seja incrementado o número de entrevistados, talvez ampliando também sua abrangência para outras nacionalidades. A autora sugere, ainda, que os entrevistados sejam, de alguma forma, instigados a falar também sobre um leque maior de países latinos, mesmo que tenham tido menor relevância ao longo de sua carreira. Da mesma forma, a autora indica que estudos futuros possam ter foco especificamente nas nuances desse cenário, no que tange à atuação de executivas femininas.

A autora também frisa que essa pesquisa traz o ponto de vista e, até mesmo, opiniões dos entrevistados sobre o que tange as diferenças culturais e por isso, se procurou ter o cuidado de apresentar o conteúdo das entrevistas, contudo, respeitando também as nuances de cada uma das culturas. Isso pois é reconhecido que a cultura é uma variável importante tanto para facilitar como para dificultar o desempenho organizacional (Barbosa, 1996).

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís. La evolución del concepto de informalidad en América Latina y nuevos desafíos para la protección social y laboral. **Revista Brasileira de Economia Social e do Trabalho**. v. 4. 2022. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/rbest/article/view/17311/12125>. Acesso em: 18 ago. 2024

ACOSTA-ORMAECHEA, Santiago; PIENKNAGURA, Samuel; PIZZINELLI, Carlo; ROLDÓS, Jorge. **Genevieve Lindow e Sean Thomas proporcionaram excelente assistência na pesquisa**. Disponível em: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/REO/WHD/2021/Portuguese/CH2.ashx>. Acesso em: 28 jul. 2024.

ADAIME, Branca Finamor de Oliveira. Empreendedorismo internacional e o papel das instituições: uma análise no contexto brasileiro. Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9836> Acesso em: 13 ago. 2024.

ALIANZA DEL PACÍFICO. **Que es la alianza**. 2024. Disponível em: <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>. Acesso em: 21 maio 2024.

AUDRETSCH, David B; BELITSKI, Maksim; CHERKAS, Nataliia. Entrepreneurial Ecosystems in Cities – Establishing the Framework Conditions. **Plos One**. 2021. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0247609>. Acesso em: 10 nov.2024.

BARBOSA, Livia Neves de Holanda. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **RAE – Revista de Administração de Empresas**; São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./nov./dez. 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, 1977.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Fábricas sincronizadas: a América Latina e o Caribe na era das cadeias globais de valor / coordenado por Juan Blyde**, 2014. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=FRuGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA23&dq=BANCO+INTERAMERICANO+DE+DESENVOLVIMENTO.+F%C3%A1bricas+sincronizadas:+a+Am%C3%A9rica+Latina+e+o+Caribe+na+era+das+cadeias+globais+de+valor+/+coordenado+por+Juan+Blyde.+2014.+&ots=ZQp12GpVNs&sig=66osjDNCRQJnT0DcM5W2R\\_ULU8s](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=FRuGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA23&dq=BANCO+INTERAMERICANO+DE+DESENVOLVIMENTO.+F%C3%A1bricas+sincronizadas:+a+Am%C3%A9rica+Latina+e+o+Caribe+na+era+das+cadeias+globais+de+valor+/+coordenado+por+Juan+Blyde.+2014.+&ots=ZQp12GpVNs&sig=66osjDNCRQJnT0DcM5W2R_ULU8s). Acesso em: 21 jul. 2024.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf). Acesso em: 21 jul. 2024.

BATTILANA, Julie. Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position. **Harvard Business School**, v. 13, 2006.

BRASIL. **Departamento de Operações de Comércio Exterior – DECEX**. 2024.

Disponível em: <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/informacoes/drawback#:~:text=Institu%C3%ADdo%20por%20meio%20do%20art,na%20industrializa%C3%A7%C3%A3o%20de%20produtos%20exportados>.

Acesso em: 18 ago. 2024.

BUITRAGO R., Ricardo E.; CAMARGO, María Inés Barbosa. Home Country Institutions and Outward FDI: An Exploratory Analysis in Emerging Economies.

**Sustainability** 2020. 2020 Disponível em: <http://www.mdpi.com/journal/sustainability>. Acesso em: 10 nov. 2024.

CALDERÓN, Fernando; CASTELLS, Manuel. **A nova América Latina**. Editora

Zahar, 2021. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-br&lr=&id=WDKIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=cen%C3%A1rio+pol%C3%ADtico+am%C3%A9rica+latina&ots=mzelgyyzuv&sig=v4ulld0zk9u-8n2xabxrq8svhto#v=onepage&q=cen%C3%A1rio%20pol%C3%ADTICO%20AM%C3%A9RICA%20LATINA&f=false>.

Acesso em: 14 jul. 2024.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa; DAVEL, Eduardo; VILAS-BOAS, Otacílio

Torres. Liderança e Cultura: tradição e renovação da pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, p. 138-154, 2018. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/53014>. Acesso em: 14 jul. 2024.

CONSEJO SURAMERICADO DE INFRAESTRUCTURA Y PLANEAMIENTO DE UNASUR. 2008. Disponível em:

[https://www.iirsa.org/admin\\_iirsa\\_web/Uploads/Documents/rp\\_brasilia08\\_cumbre\\_unasur\\_tratado\\_constitutivo.pdf](https://www.iirsa.org/admin_iirsa_web/Uploads/Documents/rp_brasilia08_cumbre_unasur_tratado_constitutivo.pdf). Acesso em: 18 ago. 2024

CUERVO-CAZURRA, Álvaro. Extending theory by analyzing developing country multinational companies: solving the goldilocks debate. **Global Strategy Journal**, v. 2, p. 153-167, 2012.

DAZA, Alejandra Viviana Mora. Incentivos em Zona Franca, benefício real para la economia de Colombia. Disponível em:

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/024c4edc-5741-4c47-8a36-b2e299dd8f14/content>. Acesso em: 18 agosto 2024

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

EYGM LIMITED. **Desafios e tendências para as empresas na América Latina**.

EY, 2023. Disponível em: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt\\_br/topics/assurance/ey-desafios-e-tendencias-para-as-empresas-na-america-latina.pdf?mkt\\_tok=NTlwLVJYUC0wMDMAAAGTIh3A7rFmtRcX9i5FdPt4ia3wUZJR1-N-zSmMX0tByYxHhFwfBzicaMZ2-GUS5Huzkh-azWP2LC\\_2s2Df6XpXfgfg70qFHrGtYpjvsHeoPrql7sIsMw](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/assurance/ey-desafios-e-tendencias-para-as-empresas-na-america-latina.pdf?mkt_tok=NTlwLVJYUC0wMDMAAAGTIh3A7rFmtRcX9i5FdPt4ia3wUZJR1-N-zSmMX0tByYxHhFwfBzicaMZ2-GUS5Huzkh-azWP2LC_2s2Df6XpXfgfg70qFHrGtYpjvsHeoPrql7sIsMw). Acesso em: 16 maio 2024.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). **Sondagem Econômica da América Latina. Publicação Trimestral da Diretoria Internacional da FGV (FGV DINT) e do Instituto Brasileiro de Economia (FGV IBRE)**. 2024. Disponível em: [https://portalibre.fgv.br/system/files/2024-03/sondagem-da-america-latina\\_fgv\\_press-release\\_1otri2024.pdf](https://portalibre.fgv.br/system/files/2024-03/sondagem-da-america-latina_fgv_press-release_1otri2024.pdf). Acesso em: 28 jul. 2024.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. Editora FGV, 2012. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ii84EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=INTERNACIONALIZA%C3%87%C3%83O+ECONOMIAS+EMERGENTES&ots=NysgjurEDO&sig=PBzijVeSsfwTjn3FOpLeNCKMLK4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=INTERNACIONALIZA%C3%87%C3%83O%20ECONOMIAS%20EMERGENTES&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ii84EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=INTERNACIONALIZA%C3%87%C3%83O+ECONOMIAS+EMERGENTES&ots=NysgjurEDO&sig=PBzijVeSsfwTjn3FOpLeNCKMLK4&redir_esc=y#v=onepage&q=INTERNACIONALIZA%C3%87%C3%83O%20ECONOMIAS%20EMERGENTES&f=false).

FLICK, Uwe. **Métodos de Pesquisa: Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Brasília: Autores Associados, 2005.

GALA, Paulo. A teoria institucional de Douglass North. **Revista de Economia Política**, v. 23, n. 2, p. 276-292, abr/jun. 2003.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=dRuzRyElzmkC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 15 ago. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista De Administração Contemporânea**, v. 7, p. 109–124, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000100006>. Acesso em: 15 ago. 2023.

HORTA, Célio Augusto da Cunha. América Latina: conceitos e limites. **Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas**, v. 15, n. 2, 2021. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/repam/article/view/33121>. Acesso em: 15 ago. 2023.

INTERNATIONAL TRADE ADMINISTRATION. **U.S. Department of Commerce**. 2024. Disponível em: <https://www.trade.gov/usmca>. Acesso em: 18 ago. 2024.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Estatísticas sobre el tempo de Trabajo, 2024. Disponível em: <https://ilostat.ilo.org/es/topics/working-time/>. Acesso em: 18 ago. 2024.

LAWRENCE, Thomas; SUDDABY, Roy; LECA, Bernard. Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, v. 20, p. 52–58, 2011.

LIEBERENZ, Thaysa Viana Almeida. **Tolerância à corrupção em democracias latino-americanas**. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Universidade Federal de Viçosa, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://locus.ufv.br/server/api/core/bitstreams/04090598-ee90-40bc-b921-741500675b32/content>. Acesso em: 14 jul. 2024.

MERCOSUR. **Quienes Somos**. Disponível em: <https://www.mercosur.int/quienes-somos/en-pocas-palabras/>. Acesso em: 21 mai. 2024.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. **Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony**. 1977.

MONTICELLI, Jefferson Marlon. **A Influência das instituições Formais na Internacionalização de empresas**: um estudo de caso nas vinícolas da Serra Gaúcha. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Do Vale dos Sinos. São Leopoldo, 2013.

MORAN, Robert T.; HARRIS, Philip R.; STRIPP, William G. **Developing the Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals**. Nova York: Routledge, 1993. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=62-iw2H68KUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Moran,+Harris+e+Stripp+&ots=1C3ZEoSG5Q&sig=o2Z1b8sdDaQre3mmehsbswjuhE5Y#v=onepage&q=Moran%2C%20Harris%20e%20Stripp&f=false>. Acesso em: 07 mai. 2023.

NORTH, Douglass C. Transaction Costs, Institutions, and Economic History. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 140, n. 1, p. 7–17, 1984. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40750667>. Acesso em: 12 jul. 2023.

NORTH, Douglass C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97–112, 1991. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1942704>. Acesso em: 16 abr. 2023.

NORTH, Douglass C. Transaction costs, institutions, and economic performance. **International Center for Economic Growth**, São Francisco, California, USA, 1992. Disponível em: [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pnabm255.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnabm255.pdf). Acesso em: 16 abr. 2023.

OCASIO, William. **Institutions and their Social Construction: A Cross-Level Perspective**. Sage Journals; v. 4, n.3. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/26317877231194368>. Acesso em: 18 ago. 2024

PARDO, Martín Gustavo Ibarra. The importance of free zones and special economic zones in the formation of new regional value chains. 2024. Disponível em: [https://www.abrazpe.org.br/wp-content/uploads/2024/03/WFZO\\_Webinar\\_2024-1.pdf](https://www.abrazpe.org.br/wp-content/uploads/2024/03/WFZO_Webinar_2024-1.pdf). Acesso em: 26 mai. 2024.

PENG, Mike W.; PARENTE, Ronaldo C.. Os pontos fracos institucionais por trás das multinacionais de países emergentes. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 360–364, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/30524>. Acesso em: 19 abr. 2023.

PENG, Mike W.; SUN, Sunny Li; PINKHAM, Brian; CHEN, Hao. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **Academy of Management**, 2009.

PENG, Mike W.; Towards an Institution-Based View of Business Strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v.19, p. 251-267, 2002.

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press, 4. ed. 2009.

PÉREZ, Marvin Carvajal. Presente dos Sistemas de Governo na America Latina. **Prismas: Direito, Políticas Públicas e Mundialização**, v. 5, n. 1, p. 35-50, jan./jun. 2008. Disponível em: <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/prisma/article/download/655/491>. Acesso em: 28 jul. 2024.

PORTER, Michael E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard business review**, v. 86, n. 1, p. 78, 2008.

RAMOS, Diana Paola Coba; ACUÑA, Lenyn Geovanny Vásconez. El papel de los incentivos fiscales en la atracción de inversiones extranjeras: estudio de casos internacionales. **Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas**, v. 7, n. 1, p. 155-165, 2024. Disponível em: <https://www.remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/778/781>. Acesso em: 19 maio 2024.

RACT, Pedro Baccarro; BILLIG, Osvaldo Alencar. Incentivos Fiscais e a Inserção de um País nas Cadeias Globais de Valor. **Destarte**. V. 12, n. 2, p. 45-72, dez. 2023. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/destarte/article/view/2492/2146>. Acesso em: 18 agosto 2024

SAAD, Rosmary Cardoso; MELO, Pedro Lucas de Resende; ISAAC, Victor Ragazzi; CARLINI, Angélica Lucía. Internacionalização de Redes de Franquias Brasileiras e o Ambiente Institucional: a Expansão da Chilli Beans para o Kuwait. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v.17, n. 02, p. 194-224, 2022.

SADEGHI, Vahid Jafari; NKONGOLO-BAKENDA, Jean-Marie; ANDERSON, Robert B.; DANA, Léo-Paul. An institution-based view of international entrepreneurship: A comparison of context-based and universal determinants in developing and economically advanced countries. **International Business Review**, v. 28, n.6. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593118304967>. Acesso em: 10 nov. 2024.

SANABRIA, Diego Arnaldo; FARIÑA, Gabriela Magali Meza; LEZCANO, Ruth Diana Mereles. Incidencia de las zonas francas en el impacto tributário del Paraguay.

**Revista Gênero e Interdisciplinaridade**, v. 04, n. 01, 2023. Disponível em: <https://periodicojs.com.br/index.php/gei/article/view/1647>. Acesso em: 26 mai. 2024.

SCHEIN, Edgar H. Culture: The Missing Concept in Organization Studies.

**Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 229-240, 1996.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. 2010.

SCOTT, Richard W. **Institutions and Organizations: Ideas and Interests**. 3. ed.

USA, 2008. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=7Y-0bDCw\\_aEC&lpg=PR7&ots=8Vd7Hw1x0u&dq=scott%20institutions%20and%20organizations&lr&hl=pt-](https://books.google.com.br/books?id=7Y-0bDCw_aEC&lpg=PR7&ots=8Vd7Hw1x0u&dq=scott%20institutions%20and%20organizations&lr&hl=pt-BR&pg=PR10#v=onepage&q=scott%20institutions%20and%20organizations&f=false)

[BR&pg=PR10#v=onepage&q=scott%20institutions%20and%20organizations&f=false](https://books.google.com.br/books?id=7Y-0bDCw_aEC&lpg=PR7&ots=8Vd7Hw1x0u&dq=scott%20institutions%20and%20organizations&lr&hl=pt-BR&pg=PR10#v=onepage&q=scott%20institutions%20and%20organizations&f=false)

. Acesso em: 26 mai. 2024.

SILVA, Angy Nathalia Quiroga. Analizar los sistemas tributarios de los países Latinoamericanos en la Alianza Pacífico. Tese (Doutorado) – Universidade Cooperativa da Colômbia, 2023. Disponível em:

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/d87c8fba-ac89-4000-ae49-02ea661d0ac8/content>. Acesso em: 26 mai. 2024.

SILVA, Alan Milhomem da Silva; ALMEIDA, Domingos Alves. A diversidade cultural latino-americana na cobertura da rede de comunicação TELESUR. **Revista**

**Espirales**, v. 1, n. 1, p. 204, 2018. Disponível em:

<https://revistas.unila.edu.br/espirales/article/view/1209>. Acesso em: 28 jul. 2024.

SILVÉRIO, Mayara Grasiella; CAPELESSO, Karen Renata; SALDANHA, Rodrigo Róger. Mulheres, trabalho e américa latina: trabalho feminino latino-americano e os impactos da COVID-19. **Revista direitos, trabalho e política social**, v. 10, n. 18, p. 1-33, 2024. Disponível em:

<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/rdtps/article/view/16623/13896>.

SOUZA, Vitor Hélio Pereira de. Integração territorial no Mercosul: o caso da

IIRSA/COSIPLAN. **Sociedade & Natureza**, v. 27, n. 1, p. 21-36, 2015. Disponível

em: <https://www.scielo.br/j/sn/a/R4nqNSpPP7BzmMj88PysdXJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jul. 2024.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT LIMITED. **Business Environment**

**Rankings 2023**. 2023. Disponível em: [https://www.eiu.com/n/campaigns/business-environment-rankings-2023/?utm\\_source=google&utm\\_medium=paid-search&utm\\_campaign=apr-23-business-environment-rankings-wp&gclid=CjwKCAjwov6hBhBsEiwAvrvN6H3UDZKaLDhZXxG66bqXM42\\_dXYcTmB-4MFAWYAcZcdIAiu6oB7URoChRAQAvD\\_BwE#mktoForm\\_anchor](https://www.eiu.com/n/campaigns/business-environment-rankings-2023/?utm_source=google&utm_medium=paid-search&utm_campaign=apr-23-business-environment-rankings-wp&gclid=CjwKCAjwov6hBhBsEiwAvrvN6H3UDZKaLDhZXxG66bqXM42_dXYcTmB-4MFAWYAcZcdIAiu6oB7URoChRAQAvD_BwE#mktoForm_anchor)

. Acesso em: 19 abr. 2023.



TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Índice de Percepção da Corrupção 2022**. 2023. Disponível em: <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/indice-de-percepcao-da-corrupcao-2022>. Acesso em: 03 set. 2023.

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **General profile**: México. Suíça, 20 out. 2022. 2022. Disponível em: <https://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/484/index.html>. Acesso em: 03 set. 2023.

VERA, Juan Fuentes. América Latina como un metaverso. **Mirador Mundial**, n. 1, p. 15-20, 2023. Disponível em: <https://www.publicacionesanepe.cl/index.php/mirador/article/view/1037>. Acesso em: 14 jul. 2024.

VILLANUEVA, Erick Rolando Torrico. Colonialidade do saber na internacionalização dos estudos sobre comunicação: abordagem do caso da América Latina. **MATRIZES**, v. 17, n. 3, p. 55-72, 2023.. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/217021/201945>. Acesso em: 14 jul. 2024.

WORLD DEVELOPMENT INDICATORS. **Population**. The World Bank, 2022. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>. Acesso em: 23 maio 2024.

WORLD BANK. **Women, Business and the Law 2024**. The World Bank, 2024.. doi:10.1596/978-1-4648-2063-2. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO. Disponível em: [https://bit.ly/WBL2024\\_FullReport](https://bit.ly/WBL2024_FullReport). Acesso em: 28 jul. 2024.

WORLD BANK. **Logistics Performance Index (LPI) 2023**. The World Bank, 2024. Disponível em: [https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/PressRelease\\_english.pdf](https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/PressRelease_english.pdf). Acesso em: 18 ago. 2024

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=AeafCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=yin&ots=W578KMcQEv&sig=H4mWI42-\\_1n7jRNXNw0ucgQdpUo#v=onepage&q=yin&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=AeafCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=yin&ots=W578KMcQEv&sig=H4mWI42-_1n7jRNXNw0ucgQdpUo#v=onepage&q=yin&f=false).