



## QUADRO INSTITUCIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO:

um estudo de caso da Brasil Sul *Fitness* no mercado argentino

### 1- Alisson Eduardo Maehler\*

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre/RS, Brasil.  
Professor da Universidade Federal de Pelotas - UFPel, Pelotas/RS, Brasil.

[alissonadm@yahoo.com.br](mailto:alissonadm@yahoo.com.br)

<http://lattes.cnpq.br/6602132557607860>

### 2- Wagner Júnior Ladeira

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre/RS, Brasil.  
Professor do Centro Universitário La Salle e da Faculdade de Tecnologia Senac-RS, Porto Alegre/RS, Brasil.

[wjladeira@ea.ufrgs.br](mailto:wjladeira@ea.ufrgs.br)

<http://lattes.cnpq.br/9003489318938913>

### 3- Clécio Falcão Araújo

Graduando em Marketing pela Faculdade de Tecnologia SENAC-RS, Porto Alegre/RS, Brasil.

[supfln@makenji.com.br](mailto:supfln@makenji.com.br)

<http://lattes.cnpq.br/7619984860628561>

Diego Maganhotto Coraiola – Editor

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*)

Recebido em: 14/12/2009

Aprovado em: 08/04/2010

Publicado em: 20/05/2010

\* Contato Principal: Rua Demétrio Ribeiro, 900, apto 803. Centro, Porto Alegre – RS, Brasil. CEP: 90010-310.

## QUADRO INSTITUCIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA BRASIL SUL *FITNESS* NO MERCADO ARGENTINO

### RESUMO

Pesquisas em temas internacionais têm ganhado significativa relevância em estudos acadêmicos. Desde o fim do século passado, o Brasil vem passando por um processo de prospecção de novos mercados, o que permite a empresas brasileiras buscarem novos mercados para transacionar, em diferentes quadros institucionais. Dentro deste contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar o processo de internacionalização via mercado argentino da Brasil Sul *Fitness*. Observou-se que a decisão de entrar em um mercado internacional pode comprometer muitos recursos da empresa, porém por outro lado traz a possibilidade da mesma buscar novas oportunidades de transacionar além das fronteiras nacionais. Esta decisão de entrar e permanecer no país hospedeiro pode variar de acordo com diversos quadros institucionais encontrados.

### Palavras-Chave

Internacionalização, Relações comerciais e Quadro Institucional.

## INSTITUTIONAL FRAMEWORK AND INTERNATIONALIZATION: A STUDY OF CASE OF BRASIL SUL FITNESS IN THE ARGENTINE MARKET

### ABSTRACT

Research on international issues have acquired significant importance in academic studies. Since the end of the last century, Brazil has been undergoing a process of exploring new markets, allowing local companies to seek for new markets in different institutional frameworks. The purpose of this article is to analyze the internationalization process of Brasil Sul Fitness inside the Argentinean market. It was observed that the decision to reach an international market may undermine many resources of the firm, but on the other hand it brings possibilities to seek for new opportunities of transactions beyond national borders. The decision to enter and stay in a foreign country may vary according to different institutional frameworks found.

### Keywords

internationalization, commercial relations and institutional framework.

## 1 Introdução

Nos cinco séculos de vida a América do Sul foi um espaço geográfico que se constituiu na periferia da construção do capitalismo. No entanto, nas últimas décadas, este espaço geográfico começou a chamar a atenção de diversas partes do mundo, principalmente pela atratividade de alguns mercados, em países como: Brasil e Argentina (SCHWEIG et al., 2009). Com esse crescimento várias empresas brasileiras começaram a atuar no mercado argentino. A busca da integração dos mercados, em países como Brasil e Argentina, pode ser entendida dentro da abordagem econômica clássica da teoria da firma.

Perante as incertezas que as firmas vivenciam no relacionamento mercadológico, estas procuram maior especificidade de seus ativos (KNIGHT, 1972; COASE, 1937), com intuito de alcançar mercados alternativos em outros países (SHARMA; BLOMSTERMO, 2003; RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005; CHTOUROU et al., 2006). A procura por mercados alternativos externos mostra que em muitos casos o mercado interno esta no limite da eficiência da coordenação. Quando se opta por transacionar em um mercado externo a empresa se depara com vários quadros institucionais diferentes. O quadro institucional pode ser entendido como aquilo que está instituído ou legitimado. A instituição seria um quadro de conhecimento corrente adotado por uma sociedade, sendo que a firma se vê na obrigação de estruturar os seus agentes de produção e de troca dentro de um quadro de regras, definidas pelas instituições. Quando isso ocorre fica caracterizado que uma firma faz parte de um arranjo institucional (MÉNARD, 2004; NORTH, 1990). Desse modo, a internacionalização das empresas é afetada pelos diversos quadros institucionais, presentes no contexto do país hospedeiro (HOLLENSTEIN, 2005; GEMSER; BRAND; SORGE, 2004; JOHANSON; VAHLNE, 1992; ERSIANI et al., 1997; FORTE et al., 2006; MAIS; AMAL, 2009; ZEN et al., 2009).

Com base nesta argumentação, faz-se necessário estudar o processo de internacionalização e sua relação direta com os arranjos institucionais. Para isto, o presente trabalho analisou a relação de uma firma brasileira no quadro institucional da Argentina, desde o início da década de noventa. A firma optou pelo processo de internacionalização devido à reduzida distância geográfica e psíquica com o mercado argentino, ou seja, são países culturalmente semelhantes. Esta firma entrou no mercado argentino há mais de 17 anos, mais precisamente em 1992, e no decorrer dos anos criou bases solidas de comercialização com diversos países da América Latina.

A empresa analisada é a Brasil Sul *Fitness*, uma firma gaúcha que esta localizada na cidade de Porto Alegre. O produto de comercialização da empresa é a moda *fitness*. As vendas nos mercados internos e externos são realizadas por uma equipe de representantes exclusivos, atendendo um grupo de aproximadamente 400 lojas multimarcas e outros pontos de vendas espalhados por diferentes países. A firma possui oito lojas próprias no Brasil e possui uma loja na Argentina (a pioneira no processo de internacionalização da empresa), duas no Paraguai, duas no Chile, quatro no México, uma na Indonésia e exporta para mais de 50 países, no mundo todo. Seus principais parceiros estão localizados no continente americano, no entanto, mantém fortes ligações com a Europa e Ásia.

No caso do relacionamento Brasil/Argentina, mais específico deste artigo, o quadro institucional argentino se mostrou bastante instável durante estes 17 anos de permanência da Brasil Sul *Fitness*, em razão das grandes oscilações apresentadas pela economia e o contexto social argentino. Apesar de hoje o relacionamento ser pautado nos acordos empresados pelo Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), este se mostrou presente há muitas décadas através de acordos bilaterais (ARAGÃO, 1993; ARAÚJO JR, 1989; BAUMANN; LERDA, 1987; MAIA, 2003; THORSTENSEN et al., 1994). O MERCOSUL foi criado em 26 de março de 1991, com a assinatura do Tratado de Assunção no Paraguai. Paralelamente à criação do MERCOSUL, ocorreu à entrada da Brasil Sul *Fitness* no mercado argentino, no entanto, em seu primeiro momento, sem conexão com as pretensões do Tratado de Assunção no Paraguai.

Com base nestas colocações, que relaciona a estratégia de internacionalização e as várias formas de expressão de um quadro institucional, o presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de internacionalização via mercado argentino da Brasil Sul *fitness*. Para isto, o artigo está dividido em quatro partes: (a) no referencial teórico é conceituado o termo quadro institucional e, também, é definido as principais formas de ingressar e manter-se no mercado internacional de acordo com alguns autores da área; (b) no método é feita a descrição dos aspectos metodológicos de delineamento, instrumentação e análise da pesquisa, além da descrição do caso; (c) nos resultados, é realizada uma síntese do caso, analisando o relacionamento entre as formas de internacionalização e os quadros institucionais encontrados e (d) por fim, são feitas as considerações finais do trabalho.

## 2 Referencial Teórico

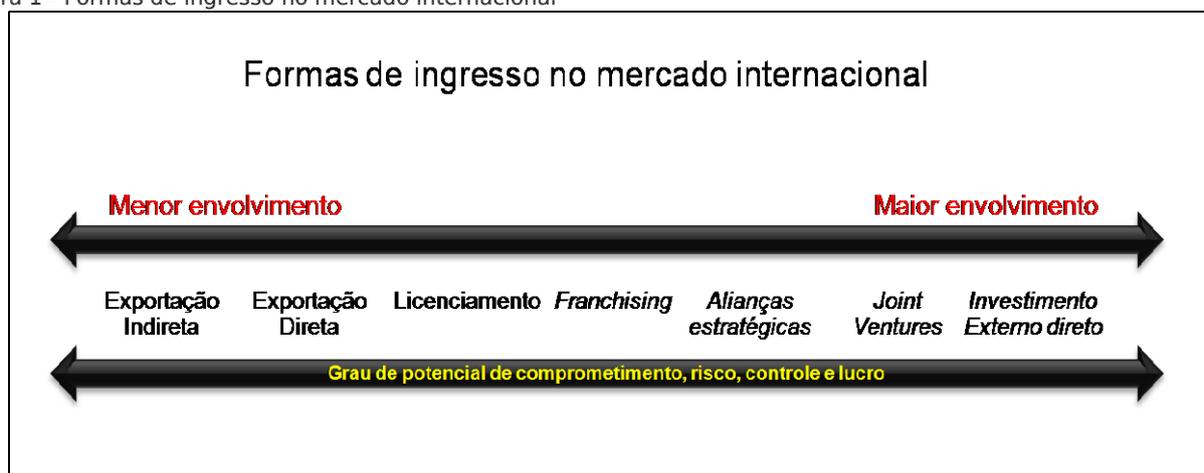
A firma ao optar por transacionar seus produtos com mercado externo encontrará diversas incertezas antes não conhecidas. Diante deste quadro apresentado, o artigo fundamentou sua base teórica em dois pontos: formas de ingresso no mercado internacional e quadros institucionais, com foco nas relações Brasi/Argentina.

### 2.1 Formas de Ingresso no Mercado Internacional

O modo de ingresso (ou estratégia de entrada) no mercado internacional, para vários autores, Root, (1994), Cateora e Graham, (2001); Pipkin, (2000) e Garrido, Larentis e Slongo (2006), é um arranjo institucional que torna possível a entrada dos produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais. Ou seja, é a processo da internacionalização de uma empresa. As estratégias para ingressar em um mercado internacional contemplam objetivos, metas, recursos e políticas para atingir um crescimento sustentável e duradouro no mercado externo.

Para estes autores existem sete formas de ingresso em um mercado desconhecido pela empresa: (a) exportação indireta, (b) exportação direta, (c) licenciamento, (d) *franchising*, (e) alianças estratégicas, (f) *joint venture* e (g) investimento externo direto.

Figura 1 - Formas de ingresso no mercado internacional



FONTE: Adaptado de Root, (1994); Cateora e Graham, (2001); Pipkin (2000) e Garrido, Larentis e Slongo (2006).

A **Exportação Indireta** é a maneira mais fácil de envolver-se com o mercado internacional, pois a empresa passa a exportar ocasionalmente, como exportador passivo, por meios de pedidos inesperados do exterior ou iniciativa própria. Na exportação indireta a empresa não se compromete em penetrar em um mercado específico, já que todo este trabalho é feito através de um intermediário independente (CATEORA e GRAHAM, 2001; CHRISTOPHER et al., 2006; PIPKIN, 2000; GARRIDO; LARENTIS; SLONGO, 2006). A exportação indireta tem um grau de investimento menor e maior segurança nos retornos.

Na **Exportação Direta** a empresa decide fazer sua própria exportação, sem a utilização de intermediários entre os países, sendo que com isso, a empresa passa a ter um conhecimento maior sobre o mercado em que atua. Isto faz com que a empresa utilize mais recursos próprios elevando o seu risco (ROOT, 1994; GARRIDO; LARENTIS; SLONGO, 2006; CHRISTOPHER et al., 2006; VOSS, 2005; HONÓRIO e RODRIGUES, 2006). É exigido um maior investimento inicial, havendo um risco maior para o negócio do que nas exportações indiretas. Porém, para reduzir este risco a empresa pode adotar como estratégia apenas um setor de exportação no próprio país de origem (CATEORA e GRAHAM, 2001; PRETIUS e LOVE, 2006; GARRIDO; LARENTIS; SLONGO, 2006) fixando um escritório de representação.

O **Licenciamento** representa um jeito simples de uma empresa se envolver com o mercado internacional (CHRISTOPHER et al., 2006; ROOT, 1994), pois a empresa não necessita de nenhum dispêndio de capital. Esta é uma das formas preferidas pelas empresas de pequeno e médio porte (CATEORA e GRAHAM, 2001). O licenciador concede ao licenciado o direito de fabricação, patentes, marcas, produção, serviços de

consultoria tudo mediante o pagamento de *royalties* e através de contratos preestabelecidos. Esta forma requer um menor conhecimento do mercado para a empresa licenciadora (ROOT, 1994; WELCH; LUOTARINEN, 1988).

O **Franchising** é uma forma mais ampla de licenciamento que está crescendo rapidamente no mercado internacional (PRETIOUS; LOVE, 2006; KOTLER, 2000; PIPKIN, 2000). Geralmente a empresa franqueadora, além de conceder o licenciamento cede um pacote padrão de produtos e sistemas para a empresa franqueada. A franquia gera um grau razoável de controle para a empresa franqueadora, pois a empresa franqueada deve respeitar os contratos estabelecidos (ROOT, 1994; CATEORA e GRAHAM, 2001; WELCH; LUOTARINEN, 1988; VOSS, 2005). Esta é a forma mais atraente de expansão, para novos mercados, com baixo investimento de capital próprio.

A **aliança estratégica** é uma categoria de relacionamento mais colaborativa que divide os riscos e aumenta as potencialidades das empresas envolvidas no processo. Para Cateora e Graham (2001), é um relacionamento sinérgico, construído para atingir objetivos comuns para que ambas as partes se beneficiem. Essas empresas geralmente se aliam para aumentar capacidades de produção, ganho de inovação tecnológica e conhecimento de mercado. Uma empresa adota a aliança estratégica para adquirir habilidades necessárias para atingir seus objetivos mais eficazmente, com riscos e custos menores (PIPKIN, 2000; DIB; CARNEIRO, 2006).

Uma **Joint venture** representa o compartilhamento de um investimento internacional com um ou mais sócios. Além de servir como meio de diminuir as incertezas proporciona uma forma menos arriscada de entrada em um mercado desconhecido que apresentam barreiras locais (KOTLER, 2000; CATEORA; GRAHAM, 2001; GARRIDO; LARENTIS; SLOGO, 2006). Já para Cateora e Graham (2001) é um dos tipos mais importantes de relacionamento colaborativo, já que essas empresas juntam seus esforços para diminuir o risco e aumentar suas forças. Segundo Carnier (1989), é o envolvimento de uma empresa, de forma parcial, com uma empresa instalada no mercado-alvo, dividindo as obrigações entre eles.

**Investimento Externo Direto (IED)** está no outro extremo da linha, pois no investimento direto a empresa se instala ou adquire com seus recursos próprios instalações no local. Isso dá à mesma uma autonomia em sua administração, redução nos custos, no transporte, incentivo dos governos locais e a diminuição do risco de variações cambiais enfrentados pelas exportações (CATEORA; GRAHAM, 2001; PIPKIN, 2000; WELCH; LUOTARINEN, 1988; ALVARENGA; BALESTRIN, 2009). Geralmente a empresa opta por esta estratégia para diminuir as altas taxas de importação impostas pelos governos locais e beneficiar de acordos tarifários com países parceiros. Para isso, a empresa depende de um grande investimento local e pode correr riscos devido às mudanças inerentes ao ambiente internacional (CATEORA e GRAHAM, 2001; PIPKIN, 2000). Ao buscar a internacionalização a empresa encontrará variáveis mercadológicas, as quais definiram, qual será a melhor estratégia ou forma de ingressar nestes mercados internacionais.

## 2.2 Quadro Institucional

O entendimento da ontologia da instituição passa pela compreensão da natureza da firma. Com ela consegue-se entender o quadro institucional e a teoria institucional. Devido à capacidade de lidar com incerteza (KNIGHT, 1972) e procurando um maior dinamismo uma firma tenta alcançar uma maior especificidade de seus ativos (COASE, 1937), ou seja, tende a ser única.

Na análise schumpeteriana, quando a empresa empreendedora/ coordenadora procura transacionar seus produtos em vários mercados diferentes, esta demonstra que em seu mercado interno o limite da eficiência da coordenação, encontra-se naquele momento elevado. Neste momento, a redistribuição e a atuação em mercados diferentes se mostram “matematicamente” viáveis.

A função empreendedora/coordenadora optará por comercializar seus produtos em um *locus* específico, antes não conhecido, desde que se faça diferente do que havido sido produzido antes. Partindo do pressuposto que o custo de coordenar as atividades produtivas é oneroso, torna-se necessário ter um novo modelo de produção e que este seja diferente do atual. Desse modo, novas atividades produtivas não podem ser vistas apenas como uma atividade associada à diminuição dos custos de transação ou ao comportamento maximizador, mas também como uma alternativa a limitação da firma em produzir algo novo.

Ao entrar em um mercado específico a firma encontra um novo quadro institucional. Entenda-se quadro institucional de acordo com a definição de Ménard (2004). Para o autor este é um limitante das ações da firma, pois ele baliza as relações. Desse modo, a projeção coletiva do que vem a ser eficiência é determinado pelo quadro institucional. Para entender o conceito de quadro institucional, é necessário antes entender o que seria uma intuição.

Como próprio nome diz instituição é aquilo que está instituído ou legitimado. A instituição seria um quadro de conhecimento corrente adotado por uma sociedade. E a firma se vê na obrigação de estruturar os seus agentes de produção e de troca dentro de um quadro de regras definidas pelas instituições. Quando isso ocorre fica caracterizado que uma firma faz parte de um arranjo institucional (MÉNARD, 2004; NORTH, 1990).

Dentro do quadro institucional, a firma procura aumentar os seus ativos específicos em relação aos que estão vigentes no quadro institucional das outras firmas. Assim, buscam-se estabelecimentos de relações genéricas para completar os ativos faltantes, sendo que neste momento a firma assume que é necessário desenvolver capacidades tecnológicas ou organizacionais, pois a firma não consegue “ampliar” o seu limite interno dentro do quadro institucional.

Se idealizarmos a natureza da firma como um conjunto de contratos coordenados que leva à execução da função produtiva, no limite a empresa buscará manter o máximo possível de controle sobre a coordenação dos processos produtivos da criação de riqueza, principalmente em regiões em que esta não conhece o quadro institucional. Assim, as ações das firmas, em determinados quadros institucionais caracterizam troca de informações e serviços, de modo a produzir um bem final, sendo estimulado a atuar coordenadamente. Incorporando relatos da abordagem de Penrose, a firma que utiliza tais ações pode ser entendida como uma coleção de recursos produtivos organizados. Ao atuar em quadros institucionais novos esta firma procura acrescentar ao seu quadro de competências administrativas recursos e conhecimentos que lhe oferecerão uma maior vantagem tecnológica e organizacional.

### 2.2.1 Quadro Institucional: a relação entre Brasil Argentina

Desde a abertura comercial nos anos noventa, os países do mundo buscam o estabelecimento de parcerias econômicas internacionais a fim de comprar, vender e negociar sua produção. Deste fato, tem-se um cenário econômico mundial caracterizado por elevada interdependência comercial entre países, com forte integração econômica internacional (SCHWEIG et al., 2009). O Brasil procurou neste período fixar acordos bilaterais de comércio com diversos países, entre eles a Argentina.

O histórico do relacionamento Brasil/Argentina não pode ser entendido como derivado apenas da década de noventa. Na década de cinquenta, do século passado ocorreu uma aproximação política entre Juan Domingo Perón e Getulio Vargas, ambos presidentes da Argentina e Brasil. Aproximação esta sem muito sucesso devido as pressões de um cenário interno e externo. Estes cenários foram provocados pelo nacionalismo exacerbado que tiveram sua origem na II Guerra Mundial, que começou na Europa, mas que tiveram conseqüências devastadoras que se estenderam a todo mundo (PORTO e FLORES JR, 2006). No entanto, foi nesta aproximação política que começou a ser discutida a possibilidade de uma cooperação maior entre esses dois países.

Poucos anos depois foi criada a Associação de Livre Comércio da América Latina (ALALC). Manifestação clara do sentimento de integração na América e de uma maior inserção dos países latino-americanos no comércio internacional (BAPTISTA et al., 1998). Posteriormente nos anos oitenta surge a Associação Latino-Americana de Integração (ALADI) que foi fundamental para o aumento no relacionamento entre Brasil e Argentina, pois foi nela que se iniciou a viabilização dos acordos que deram origem ao Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), abrangendo os países do aquífero Guarani (ESTRELLA FARIA, 1993). A assinatura da "Declaração de Iguazu", em 1985, pelos presidentes José Sarney e Raul Alfonsín os dois países se mostravam dispostos a acelerar o processo de integração bilateral.

O MERCOSUL como ele é conhecido hoje foi um esforço das agendas de negociações diplomáticas e governamental do Brasil e da Argentina. De acordo com Schweig et al. (2009) em 1986, Alfonsín e Sarney assinaram a Ata para a Integração Brasileiro-Argentina e criaram a Comissão de Execução do Programa de Integração e Cooperação Econômica (PICE) binacional. Tal Ata fundamentava nos princípios que mais tarde viriam a nortear o Tratado de Assunção: flexibilidade (para permitir ajustes no ritmo e nos objetivos), gradualismo (avanços em etapas anuais), simetria (para harmonizar as políticas específicas que interferem

na competitividade setorial) e equilíbrio dinâmico (para propiciar uma integração setorial uniforme). Assim, a partir de um enfoque gradualista, buscava-se estender o processo de integração a outros países da América do Sul, a começar pelo Cone Sul. Segundo relata Candeas (2005), em 1988 aconteceu um terceiro salto qualitativo na relação bilateral, com a assinatura do Tratado de Integração, Cooperação e Desenvolvimento, que estabelece prazo de dez anos para a conformação do espaço econômico comum. Na oportunidade, foram assinados 24 Protocolos sobre diversos setores, tais como: bens de capital, trigo, produtos alimentícios industrializados, indústria automotriz, cooperação nuclear, transporte marítimo e transporte terrestre. Segundo Hage (2004), este tratado previu a completa eliminação de barreiras ao comércio entre os dois países, a adoção de uma TEC e a coordenação de políticas macroeconômicas; isso ao abrigo do sistema jurídico da ALADI, formada em 1980. Para o autor, o citado tratado substanciado pelo Brasil e pela Argentina antecipou alguns dos importantes temas que foram integrados ao MERCOSUL, em 1991 (SCHWEIG et al., 2009).

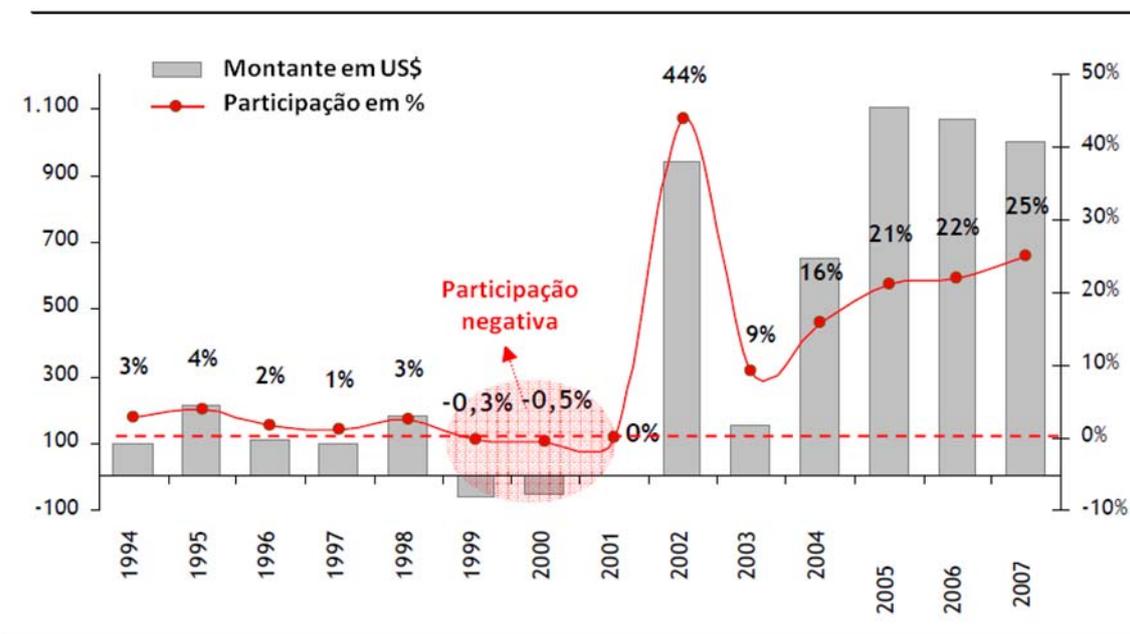
A eleição de Carlos Menem, na Argentina, em 1989 teve uma grande importância para a relação Brasil-Argentina. Segundo Candeas (2005), sua política externa buscou reverter a imagem de um país imprevisível, trazendo de volta a Argentina ao “posicionamento normal” de alianças tradicionais com o Ocidente, diferenciando-se da “heterodoxia” das décadas precedentes. Em 1990, os presidentes Menem e Fernando Collor assinam a Ata de Buenos Aires, que se caracterizou como o auge dos processos de negociações desenvolvido até então. Por meio desta Ata reduziu-se o prazo de estabelecimento de um espaço econômico comum para cinco anos, ou seja, até 1995, sendo que o objetivo passou a ser claramente a criação de um mercado comum. Em dezembro do mesmo ano foi assinado o Acordo de Complementação Econômica Número 14 entre os dois países, incorporando os 24 Protocolos anteriormente citados, que se constituiu no referencial adotado, posteriormente, no Tratado de Assunção (SCHWEIG et al., 2009).

Alguns anos após a estruturação do MERCOSUL, fatos relevantes ocorreram no que diz respeito a sua evolução. Em 1996, a Bolívia e o Chile adquiriram o status de países associados do bloco, porém ainda não-membros. Já em 1997, os presidentes Fernando Henrique Cardoso e Carlos Menem consagram, na Declaração do Rio de Janeiro, o conceito de Aliança Estratégica entre o Brasil e a Argentina – o que reforçava o caráter de integração entre as duas maiores potências do bloco. Depois, em 1998, por meio do Protocolo de Ushuaia, foram reafirmados os princípios e objetivos do Tratado de Assunção, assim como os Acordos de Integração celebrados entre o MERCOSUL e os países da Bolívia e do Chile. Entretanto, Candeas (2005) menciona que as relações bilaterais Brasil-Argentina eram severamente afetadas pela desvalorização do real, em 1999. Domingo Cavallo (então Ministro da Economia da Argentina, no mandato do presidente Fernando de La Rúa) se pronuncia radicalmente contra os efeitos da desvalorização do real, por considerá-la propositadamente contra a Argentina (SCHWEIG et al., 2009). Aliado a este cenário de conflitos bilaterais, a deterioração social e a desordem econômica da Argentina chegam a níveis insustentáveis, culminando com a renúncia do presidente De La Rúa, em 2001, e conseqüentemente influenciando negativamente as relações do MERCOSUL (CANDEAS, 2005). Este foi um período complicado na relação Brasil/Argentina.

Passado este período, em 2002, com o mandato de Eduardo Duhalde, seguido pela presidência de Nestor Kirchner, o cenário econômico da Argentina começa a mudar lentamente. Segundo Candeas (2005), o Brasil foi visto, neste período, como parceiro fiel, visto que empresas brasileiras deram mostra de visão estratégica e investiram numa Argentina em crise. Ainda em 2002, tratando especificamente de assuntos relacionados ao MERCOSUL, foi criado o Protocolo de Olivos. Conforme Porto e Flores Jr. (2006), o mesmo estendeu o sistema de solução de controvérsias estabelecido pelo Protocolo de Brasília, em 1991. Em 2004 foi assinado a Ata de Copacabana. Esse documento apontou para a necessidade de buscar um desenvolvimento econômico com equidade, reiterando a aliança estratégica entre os dois países (SCHWEIG et al., 2009). Conseqüentemente, tais ações acenam para o fortalecimento e a reiteração das boas relações necessárias entre os dois países para o bom andamento do próprio MERCOSUL (CANDEAS, 2005).

Apesar das ações em busca da manutenção e aperfeiçoamento das relações Brasil e Argentina e também do MERCOSUL, em 2004 as medidas protecionistas anunciadas pelo presidente Kirchner às vésperas das Cúpulas do MERCOSUL e suas críticas feitas à atuação da Petrobras na Argentina afetaram novamente o relacionamento bilateral (CANDEAS, 2005; SCHWEIG et al., 2009). Entretanto, mesmo com o surgimento dessas questões setoriais, Brasil e Argentina mantêm alto nível de entendimento e coordenação, no âmbito do MERCOSUL, nas negociações dos acordos com os Estados Unidos e a União Européia, bem como do regime global de comércio na OMC.

Gráfico 1 - Participação dos Investimentos Estrangeiros Diretos do Brasil na Argentina



FONTE: ABDI (2009).

Observa-se que no projeto de cooperação sul-americano nas últimas décadas as ambições geopolíticas da América do sul dependem quase inteiramente da Argentina e do Brasil. A internacionalização das firmas argentinas é ainda incipiente e, esta pouco desenvolvida em relação às brasileiras. Um estudo da Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones da Argentina identificou 19 firmas argentinas com aproximadamente 19 bilhões de dólares investidos em ativos e 42 mil empregados no exterior em 2008. Das 315 filiais das multinacionais argentinas, 64% estão localizadas na América do Sul, 17% na América do Norte, 10% na Europa e 7% na América Central. Na América do Sul, o Brasil lidera com 69 filiais (ABDI, 2009). Exemplos de firmas argentinas com investimentos no MERCOSUL são: Grupo Techint, Arcor SAIC, IMPSA, Grupo Bagó, ATANOR e Agrometal.

Estima-se que as firmas brasileiras foram responsáveis em 2007 por 25% do total de investimentos estrangeiros diretos na Argentina (ABDI, 2010). Em 2008, o estoque de capital brasileiro investido na Argentina atingia pouco mais de 8 bilhões de dólares. Existem em média 200 empresas brasileiras atuando na Argentina, em setores tão variados como petróleo e gás, siderurgia, distribuição de combustíveis, construção civil, carnes, alimentos industrializados, bebidas, autopeças e calçados. No gráfico de número 01, que demonstra a participação do Investimento Estrangeiro direto do Brasil na Argentina, pode observar que os investimentos brasileiros na Argentina cresceram gradativamente nos últimos anos, salvo exceção dos anos de 1999 a 2001, caracterizados por crises macroeconômicas nos dois países. Neste mesmo gráfico, observa-se que nos últimos anos, a partir de 2004, estes investimentos aumentaram substancialmente.

### 3 Método

No intuito de descrever e analisar a internacionalização da Brasil Sul via mercado argentino, o presente trabalho optou por utilizar o método descritivo, por perceber que esta metodologia de pesquisa é capaz de descrever e interpretar o conteúdo de todas as classes de texto e possuir o objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômenos, estabelecendo relações entre as variáveis (GIL, 1999). Durante a definição do modelo de pesquisa, foi selecionado o enfoque qualitativo por contemplar a complexidade dos aspectos que compõem o cenário organizacional, que é o palco das interações humanas estudadas, as quais extrapolam as fronteiras rigidamente delineadas pelos instrumentos quantitativos de coleta de dados (TRIVIÑOS, 1987).

### 3.1 Definição do instrumento de coleta de dados e da amostra

As informações coletadas nesta pesquisa foram obtidas em pesquisa documental e entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado. Segundo Yin (2001), este tipo de coleta ajuda a evidenciar informações que foram obtidas por intermédio de outras fontes. A observação direta da empresa, assim como a pesquisa documental, ajudou na complementação das informações coletadas.

Para fins desse estudo foram entrevistados seis gestores da Brasil Sul, empresa de moda *fitness*, sendo estes o Diretor Geral, Gerente Marketing, Gerente de Logística, Gerente de Exportação, Gerente de P&D e Gerente de Produção. Este estudo de caso caracteriza pela descrição da internacionalização da empresa Brasil Sul via mercado argentino, usando como base as teorias internacionalização e os quadros institucionais encontrados pela empresa neste novo mercado.

Partindo da revisão bibliográfica foi desenvolvido um roteiro semi-estruturado para aplicação nos entrevistados. Após a coleta dos dados através de entrevistas gravadas, os dados foram transcritos.

### 3.2 Técnica de análise: estudo de caso e análise de conteúdo

Para análise dos resultados da pesquisa foi utilizado o estudo de caso, que é a análise aprofundada de uma dada organização ou realidade organizacional (YIN, 2001). O resultado deste estudo de caso foi uma síntese das opiniões dos entrevistados. Este estudo foi feito através da análise de conteúdo.

O estudo de caso é a adequado para trabalhos que procuram descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos. O uso de estudos de caso, de acordo com Gil (1999), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do(s) mesmo(s); tarefa esta que seria praticamente impossível mediante o uso de outros delineamentos considerados por aquele autor.

A interpretação dos conteúdos das entrevistas foi feito através da técnica de análise de conteúdo. Para Richardson et al. (1999), toda análise de conteúdo deve estar baseada em uma definição precisa dos objetivos da pesquisa. Compreender um evento a partir dos significados atribuídos pelos membros da organização exige que o pesquisador adquira um profundo conhecimento a respeito do comportamento dos entrevistados (GODOY; 1995). De acordo com Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo pode ser compreendida como uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social, de maneira bastante objetiva. Deste modo, a análise de conteúdo é uma construção social; e como qualquer construção viável, ela leva em consideração uma realidade específica (BAUER e GASKELL; 2002). Para Bardin (1977), a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos de mensagens, procurando conhecer aquilo que está por trás das palavras a cujo estudo se dedica. Deste modo, a análise de conteúdo absorve e cauciona o investigador pela atração ao escondido, ao latente, ao não-aparente, ao que tem potencial de ineditismo, ao que estiver retido ou oculto em qualquer mensagem.

### 3.3 O caso da Brasil Sul *Fitness*

No início dos anos oitenta nasce a Brasil Sul *Fitness*. Mais precisamente, no ano de 1983, o Brasil vivia uma crise macroeconômica, caracterizada por uma taxa inflacionária exorbitante e um déficit cambial considerável. Contudo, naquele ano uma empresária do Sul do país decide abrir uma pequena confecção. Dois anos depois, em um período conturbado politicamente, a empresaria resolve focar em apenas um segmento específico. Começa naquele momento, uma transição que passaria por produtos de moda praia e terminaria com produtos exclusivamente desenvolvidos para mercado *fitness*, tendo como material utilizado na produção das roupas o *suplex* (BRASIL SUL FITNES, 2009).

Durante toda a década de oitenta, considerada pelas empresas situadas na América Latina a “década perdida”, a Brasil Sul *Fitness* direcionou suas atividades para o mercado nacional, procurando atuar em comércios locais do Sul do país. Com o início da abertura econômica brasileira, na década de noventa, a empresária se vê obrigada a expandir suas atividades de comércio fora da região sul do país. A entrada de novos concorrentes no mercado nacional, trazendo produtos com preços baixos, forçou a Brasil Sul *Fitness* a mudar suas estratégias. Começa neste momento uma prospecção de mercado, que se inicia na região

central do país, mais precisamente em São Paulo, e nas regiões fronteiriças do Brasil. Em 1992 ocorre a primeira exportação para Argentina, que mudaria toda a estrutura da empresa no períodos pós-abertura econômica brasileira, como destaca a Brasil Sul *Fitness* (2009).

Em 1993, a Brasil Sul *Fitness* já exportava para vários países da América Latina, utilizando como *brading* a marca Brasil. Nove anos depois surge então a oportunidade de expandir o mercado fixando uma loja em um dos países da América Latina. O país escolhido foi o México, devido a sua posição geográfica em relação ao EUA e, no mesmo ano, ocorreu a inauguração da loja. Neste mesmo ano, a empresa inaugurou uma loja em São Paulo, território nacional. Passados oito anos da inauguração da primeira loja, a empresa tem nove lojas espalhadas pelo mundo, exportando sua coleção de produtos para mais de trinta países, que vão da Europa à Ásia. No Brasil, o número de lojas próprias é de quatro em todo o território e inúmeras franquias distribuídas pelos estados de Santa Catarina, São Paulo e Goiás. Nestes quase trinta anos de história, ocorreu uma gradativa redução da comercialização interna de seus produtos e um aumento exponencial das vendas para o mercado externo.

A Figura 02 a seguir apresenta uma breve linha do tempo com os fatos mais marcantes da história da empresa. Nela pode ser observado o rápido processo de expansão, principalmente em direção aos mercados externos.

Figura 2 - Histórico da Brasil Sul *Fitness*

Histórico da Brasil Sul				
1985		1992		2003
Percebendo uma oportunidade de mercado começa a desenvolver a linha esportiva.		Pela necessidade em aumentar a capacidade produtiva, a empresa transfere sua planta fabril para o atual endereço.		Abertura da primeira loja no exterior : no México, através de parceria com empresários e investidores locais.
Início das atividades da empresa, inicialmente com a moda praia.	A empresa começa o seu processo de internacionalização com as primeiras exportações para a Argentina: em seguida para o restante da América do Sul e Austrália.	É aberta a primeira loja própria no Shopping Iguatemi, ponto comercial muito prestigiado.	Re-estruturação comercial e administrativa visando adaptação a um conceito mais rentável de comercialização no mercado interno.	
1983	1992	2002	2007	

Contando hoje com mais de oitenta funcionários a Brasil Sul *Fitness* trabalha exclusivamente com a moda esportiva. A empresa possui penetração em três diferentes canais: varejo, atacado e exportação. No total são nove lojas no exterior e exportações para mais de 45 países. No que tange a marca esta se posiciona em clientes de classe alta e média, sendo referência em qualidade em seu mercado. Os produtos possuem *design* e cores exclusivas que garantem alto valor agregado e diferenciação. Os produtos comercializados estão expostos no Quadro 1.

Quadro 1 - Principais produtos comercializados pela Brasil Sul

Tipo	Descrição
Calças	Produtos de maior representatividade. Possui linha completa de calças, <i>cigarrets</i> , <i>legging</i> , <i>boxer</i> , <i>corsário</i> e <i>capri</i> em <i>suplex</i> e <i>moleton</i> .
Blusas, regatas e tops	São produzidas camisetas, blusas de manga curta e longa, regatas, bolerinhos, cacharrel e outros. Linha completa de tops e collants destinados para atividade
Jaquetas e casacos	Linhas variadas de jaquetas, casacos, manguitos e coletes.
Bermudas e saias	São shorts, bermudas, bermudão, shorts de ciclismo, saias, short-saia e outros.
Linhas masculinas	Coleção completa com camisetas, bermudas, regatas e abrigos.
Acessórios	Produtos e acessórios esportivos com a marca, tais como: bolsas, meias, óculos de natação, <i>squeeze</i> , luvas, toalhas, bonés e outros.

No que tange à comercialização dos produtos na América o mercado argentino é o principal parceiro, com 18% das exportações. Já o NAFTA (México, Canadá, EUA) representa 48% das exportações e o restante das Américas representa 34% deste total.

O processo produtivo é dividido em quatro fases: desenvolvimento conceitual, desenho e criação, matérias-primas e produção. Na fase de desenvolvimento conceitual a empresa possui uma equipe de quatro pessoas que busca tendências nacionais e internacionais, criando os conceitos dos próximos produtos e coleções. A partir do conceito de cada uma das coleções, o departamento de produto inicia um processo prático de criação de novas linhas. Na fábrica são desenvolvidos os protótipos que em seguida se transformam em novos desenhos. Atualmente, a empresa desenvolve quatro coleções anuais. A maior parte (88%) da matéria-prima utilizada pela empresa é o *suplex*. A empresa possui parcerias que garante inovações e cores exclusivas com os fornecedores dessa matéria-prima. Praticamente toda a produção é realizada dentro da planta localizada na sede da empresa, que conta com uma equipe de oitenta e quatro funcionários envolvidos na produção. A produção de acessórios e alguns serviços de acabamento e estamparia são realizados por terceiros foras da empresa.

#### 4 Análise de dados

O estudo de caso procurou definir a relação existente entre as formas de ingresso e manutenção no mercado argentino e as características do quadros institucionais encontrados pela Brasil Sul *Fitness*.

O marco inicial desta análise encontra-se em 1990, quando os presidentes Menem e Fernando Collor assinam a Ata de Buenos Aires, que se caracterizou como o auge dos processos de negociações desenvolvido até então de acordo bilaterais entre os dois países: Brasil e Argentina. Por meio desta Ata reduziu-se o prazo de estabelecimento de um espaço econômico entre os dois países e consolidaram-se as bases para um acordo bilateral. Na Figura 03, encontra-se a descrição do caso, que se sucedeu a este evento. Na figura encontram-se nove formas de interpretações, com foco especialmente nas estratégias da Brasil Sul.

Figura 3 - Descrição do caso

Formas de ingresso e manutenção no mercado argentino		Características do quadro institucional que interferem na forma de ingresso
<b>Exportação direta</b>	A expansão internacional como forma de consolidação	Era preciso entrar em um mercado, pois o mercado interno inviabilizava a existência da firma.
	Argentina parceira comercial: "antigo amor"	Aproximidade geográfica e conhecimentos dos costumes argentinos incentivam a entrada.
	Acordos no MERCOSUL possibilitando estratégias	Acordos políticos indicam formas de rever a atuação nas relações comerciais com a Argentina.
<b>Franquias</b>	Alternativas para crise	Ambiente instável com crises, a firma adaptando as fraquezas locais.
<b>Alianças estratégicas</b>	Despachantes aduaneiros, <i>couriers</i> e agentes de cargas	Redução de custos para a comercialização, alternativa para lidar com um quadro de crise constante.
	Penetração de mercado diversificado	Trabalhar com outros quadro institucionais para não ficar dependente do mercado argentino.
	A firma Brasil como <i>branding</i>	A figura Brasil cria possibilidades para um novo quadro institucional na América.
	Concorrência Global diversificada	Novas configurações para o quadro institucional argentino economia aberta a vários países.
<b>IED</b>	Resultado Global: Multi-mercados mais canais de distribuição global	Reforça a entrada em vários quadro institucionais, agora devido a concorrência e não às crises.

##### 4.1 A expansão Internacional como Forma de Consolidação

A economia e a sociedade Argentina passaram por momentos conturbados de sua história nas últimas décadas, tendo um período longo de moratória. Após uma década de noventa caracterizadas pelo

desemprego, hiperinflação e crises econômicas a trajetória pós-crise (2001) teve um crescimento ininterrupto de 8,5%. Paralelamente a este período de duas décadas a Brasil Sul *Fitness* diversificou suas estratégias de entrada e manutenção no mercado argentino. Em um primeiro momento, no início da década de noventa optou por utilizar a exportação direta, decidindo fazer sua própria exportação, sem a utilização de intermediários, assim a empresa passou a ter um conhecimento maior sobre o mercado em que atua

A expansão da Brasil Sul, como empresa internacional, inicialmente se deu através de feiras, onde foram vendidos os primeiros produtos para o exterior. A idéia no início era a prospecção de dados, para o conhecimento inicial das atividades de exportação. Não se tinha ao certo a idéia do que focar. Através de uma empresa individual argentina que importou as peças em meados de 1992, deu-se o *start* para a internacionalização da empresa. A principal idéia era aumentar as receitas da empresa. A escolha da internacionalização naquele momento se deu pelo crescimento da concorrência no mercado brasileiro, impulsionado pela abertura econômica. Essa forma de ingresso teve mais o caráter de uma necessidade de expansão mercadológica para a sobrevivência da empresa.

É preciso mencionar que neste período concomitantemente estavam sendo dados os primeiros passos para a formalização do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL). O relacionamento estabelecido com a Argentina foi diferente de outros países. Por exemplo, no caso do México, a Brasil Sul *Fitness* entrou em contato com uma empresa (Tilia Terrada), onde estabeleceu uma relação inicial de comercialização dos produtos. Este primeiro passo foi diferente do utilizado no país vizinho, Estados Unidos. Neste país, a distribuição foi feita através de uma grande empresa distribuidora, que atende todo o país.

[...] Ela começou a partir de algumas feiras que a Heloísa participou, se não me engano ha não sei dizer a data específica, foi em... acho 91 tem uma feira que ele conheceu uma argentina a partir disso foi estreitando relação e passou a exportar para a argentina, o *BOOM* mesmo da internacionalização aconteceu em 92. Quando a Heloísa conheceu numa feira, uma mexicana chamada Tília Terrada se encantou pela Brasil Sul e fez uma loja no México (Gerente de marketing).

No caso próprio da Argentina, percebe-se que o tamanho e o volume das atividades comercializadas são fundamentais para que a empresa obtenha uma maior eficiência e menores custos. Os benefícios e os desafios deste tipo de decisão foram pautados nas características demográficas da região e administrativas da empresa, como: volume de importação e capacidade de atender o seu território.

#### 4.2 Argentina Parceira Comercial: “antigo amor”

A Argentina demonstrou ser exigente com relação à inovação e qualidade. Neste cenário uma estratégia de precificação não gera grandes retornos. Em alguns períodos o mercado se encolheu, devido às crises internas da Argentina, mas pouco a pouco as vendas foram reaquecendo. Apesar destes problemas, pode-se observar que este país atraía a atenção da Brasil Sul *Fitness* por ser um mercado próximo e de fácil acesso devido a sua posição geográfica. Era um local que não tinha muita disputa na área de *fitness* (pelo menos no início da década de noventa), o que existia eram barreiras alfandegárias altas, que inviabilizavam a comercialização do produto neste segmento.

Além da aproximação geográfica existia uma vontade de adentrar neste mercado devido à proximidade de costumes entre argentina e o sul do Brasil, ou seja, por apresentar reduzida distância psíquica. Apesar da linha *Fitness* ser diferente nos dois países, traços culturais uniam o comportamento. E este comportamento se mostrava interessante para a Brasil Sul *Fitness*. Tanto que hoje, depois das primeiras investidas no mercado argentino, este se mostra um dos mercados mais rentáveis para a comercialização.

#### 4.3 Acordos no MERCOSUL Possibilitando Estratégias

Apesar do Brasil ser um país que tem um bom relacionamento com os governos de outros países, ele não possui acordos com todos dificultando a exportação para os mesmos. O governo tem acordos com alguns mercados, o principal deles, na esfera dos países do cone Sul, é o MERCOSUL. Além desses têm alguns acordos bilaterais, com a Venezuela, alguns países europeus e asiáticos. Isto traz um benefício nas exportações, dando isenções de taxas, diminuindo barreiras alfandegárias e facilitando no processo como um todo. Porém, na opinião dos entrevistados, não se pode esperar pelos incentivos do governo e nem se acomodar, mas é necessário estar em constante busca por novos mercados, tecnologias e processos,

devido ao baixo faturamento no setor têxtil. No entanto, o MERCOSUL foi um passo importante para que se aumentasse o contato com a Argentina. O quadro institucional instalado, logo após, o acordo, economicamente era mais favorável do que o anterior. Para a Brasil Sul *Fitness*, o MERCOSUL foi um passo importante para a consolidação no mercado argentino.

#### 4.4 Alternativas para Crise

Concomitantemente à criação do MERCOSUL e a consolidação deste, o mercado argentino passou por sérias crises econômicas, que de certo modo não interferiram muito na estratégia de ingresso. O fato principal dado pelos entrevistados menciona que a empresa agregou o conhecimento da cultura local, diminuído as barreiras e garantindo um sucesso maior na expansão e na penetração. Para a empresa transacionar em meio à crise, tendo maior faturamento fixo e maior visibilidade para a marca como um todo, foram feitos contratos de exclusividade de compra e venda - o franqueado só podia vender produtos da Brasil Sul.

As crises também fizeram com que a empresa voltasse às estratégias de franquear mais lojas para o mercado interno, abrindo lojas em Goiânia, Florianópolis e Garopaba, e também prospectando mercados nas principais capitais do Sudeste e Nordeste do Brasil, como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Recife. Este fato freou um pouco o crescimento dentro do mercado argentino.

O franqueamento, naquele momento, concedia o licenciamento com um pacote padrão de produtos e sistemas para a empresa franqueada. A vantagem neste caso é que a franquia gerava um grau razoável de controle para a Brasil Sul *Fitness*, devido aos contratos estabelecidos. Esta forma possibilitou maior expansão, para novos mercados, com baixo investimento de capital próprio.

#### 4.5 Despachantes Aduaneiros, *Couriers* e Agentes de Cargas

Após os efeitos das crises argentinas a empresa optou por terceirizar alguns serviços, para baratear o preço do seu produto no mercado argentino. A logística foi um processo totalmente terceirizado. A empresa começou a operar através de despachantes aduaneiros, agentes de cargas e *couriers*, pois facilitava o processo de distribuição da produção. A parte da logística mais importante está na questão das emissões de certificados de origem que é emitido pela FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), uma das principais parceiras no processo de internacionalização. Este processo de classificação fiscal, segundo os entrevistados é o que fez diferença na hora da venda garantindo melhores taxas, preços e redução de imposto para o importador na Argentina, gerando maior agilidade e rapidez no processo de distribuição.

Já em 2005, a Brasil Sul *Fitness* exportava aproximadamente um milhão e quatrocentos mil dólares. No entanto, toda a logística de exportação já era terceirizada. Esta terceirização acontecia de forma simples. Duas funcionárias filtravam os pedidos e passavam para os despachantes. A questão financeira era feita com corretores de câmbio. Todas estas atividades geravam atrasos na documentação e além, disso não se tinha um contato direto com o cliente. Observando esta conjuntura, a Brasil Sul *Fitness* contratou um responsável por estruturar a logística de exportação, com o intuito de operar internamente o fechamento do câmbio diário e analisar as divisas que vinham do exterior. Após um ano de atuação direta do especialista em logística de exportação o acompanhamento das vendas e pós-vendas passou a ser diários e o resultado foi eminente: a exportação passou de um milhão e quatrocentos, para dois milhões de dólares.

#### 4.6 Penetração em Mercados Diversificados

Logo após, o período de utilização da consultoria, a empresa optou por um enfoque mais diversificado no mercado argentino. Através do portfólio de clientes argentinos, foi feito um trabalho para aumentar a venda nos mercados já atuantes, assim como explorando novos mercados no território. O principal foco da empresa foi traçar metas para os parceiros, tais como multimarcas, franquias, atacados e varejistas, tendo um maior acompanhamento na *performance* de compra. Para não haver perda deste mercado, foram feitas ações de *marketing* focado no país, cliente a cliente com o intuito de aumentar esta penetração. Mantendo os clientes e aumentando este faturamento, a empresa foi solidificando sua posição no mercado argentino.

No período em que se utilizou a consultoria foi feito um trabalho para intensificar a distribuição no território argentino, através de novos parceiros-distribuidores, por meios de lojas multimarcas e novos empreendedores para a abertura de franquias. Neste momento, a marca Brasil Sul *Fitness* já dava sinal de recuperação no mercado da Argentina. Embora as formas de internacionalização para Argentina tiverem hoje o mesmo formato (o agente recebe contato e repassa via câmara de comércio aos distribuidores), o que muda apenas são as estratégias de manutenção no mercado. A Brasil Sul *Fitness* teve que investir nas suas coleções participando de feiras e expondo o seu produto no mercado argentino.

O P&D da empresa desenvolveu suas pesquisas de mercado em vários locais (Nova Iorque e Milão são os principais) para buscar as tendências e desenvolver no Brasil um produto padrão para todos os mercados. A partir de alguns questionamentos dos clientes locais, o produto vai sendo remodelando. Não se podiam desenvolver os mesmos modelos de *fitness* para as academias da Argentina, Europa e Ásia. Desse modo, os *designs* foram adaptados para as culturas onde eram comercializados. Pequenos detalhes eram trabalhados, como, por exemplo, a curvatura nos modelos das calças. Em países mais conservadores os modelos tenderiam ter menores curvaturas. A marca Brasil se fazia presente, porém os *designs* eram trabalhados de acordo com a cultura local. No caso da Argentina com aproximações dos traços brasileiros. Outro ponto que influenciou o desenvolvimento do produto, além dos aspectos culturais foi o biótipo das mulheres. Os padrões da mulher argentina, europeia e asiática são diferentes. Torna-se necessário então um ajuste também no tamanho das roupas.

#### 4.7 A Empresa Brasil como *Branding*

É observado que o nome Brasil Sul remete ao país de origem, isto faz parte da estratégia de empresa, pois a imagem que o país transmite lá fora é de um país tropical com verão o ano todo, mulheres de corpo saudável. Isto gera impulso de venda, remetendo a cultura do *fitness*. Esta vantagem é vista como uma força motriz para a venda em outros países, como a Argentina. A empresa utiliza esta estratégia para entrar em novos mercados. Já é percebido que esta estratégia funciona por um tempo limitado. Esta também é uma prática utilizada pelos seguidores.

[...] Pelo que eu recebo de feedback dos clientes o chamamento Brasil e a questão do produto é um produto feito na base do design da mulher brasileira o fato de ter o Brasil no nome agrega e acho que deve ter agregado muito no início (Gerente de P&D Brasil Sul).

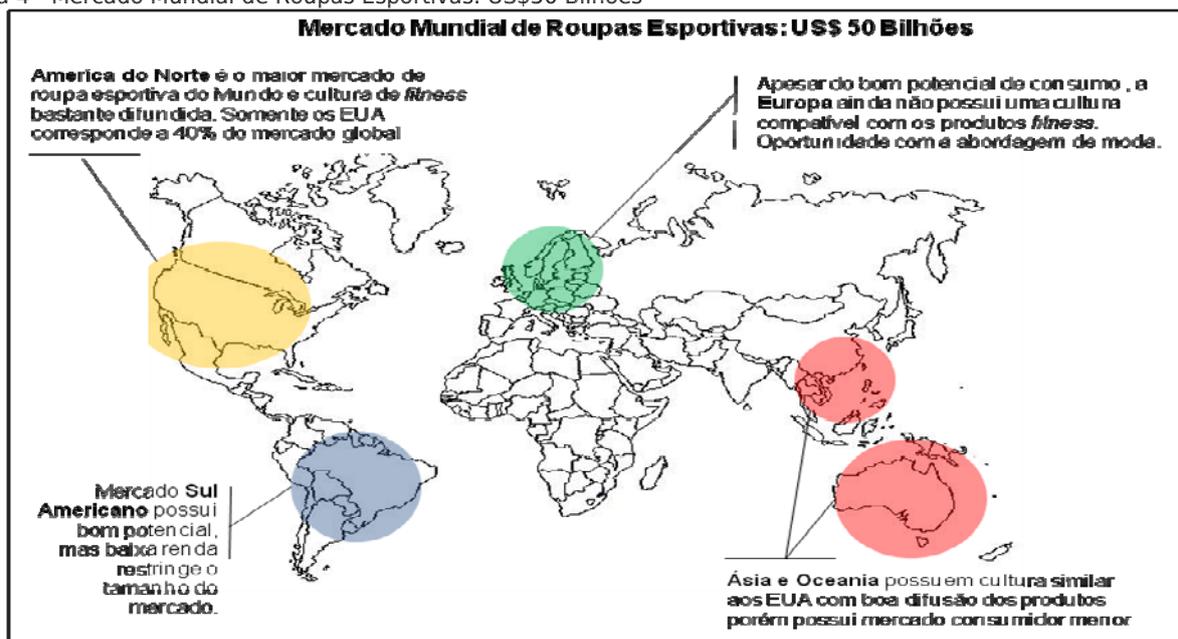
Em um primeiro momento, a marca teve dificuldades de entrar no mercado argentino, mas depois a marca se consolidou e não é vista apenas como algo brasileiro. Este fato se deu, na opinião dos entrevistados, pois a marca ganhou outros atributos na mente dos consumidores, como: qualidade e preço. Neste ponto, a imagem do país tropical se tornou menos visível no momento do consumo.

#### 4.8 Concorrência Global Diversificada

No mercado internacional observaram-se, segundo os entrevistados, diversos concorrentes de tamanhos diferentes, podendo dividir o mercado argentino em concorrentes diretos e indiretos. Os diretos são aqueles que disputam um lugar na cabeça dos clientes e nos mesmos pontos de vendas como Bia Brazil, Rosa Morena, Track Field e Doox. Indiretos são as que atuam no mesmo mercado como Nike, Adidas, Puma, mas trabalham em um âmbito maior. Mais recentemente, com a estabilização da economia argentina, ocorreu um crescimento destes concorrentes. A Figura 04 a seguir apresenta o mercado mundial de roupas esportivas.

A segmentação hoje no mercado argentino é bem, diversificada. Hoje a Bia Brazil (principal concorrente no setor brasileiro) tem 90% de exportação para o exterior, com grande foco no mercado argentino. A Nike, Adidas e Puma atuam num mercado maior do segmento esportivo, enquanto a Brasil sul trabalha o *fitness* com um ar de moda, se diferenciando dos demais servindo de inspiração para as grandes companhias e para seus seguidores entrantes deste mercado.

Figura 4 - Mercado Mundial de Roupas Esportivas: US\$50 Bilhões



FONTE: Dados da empresa pesquisada.

#### 4.9 Resultado Global: multi-mercados mais canais de distribuição global

Com a experiência inicial vivenciada no quadro institucional da Argentina a Brasil Sul optou por trabalhar com multi-mercados. A Brasil Sul hoje atua em diversos países, com isso ela dividiu os mesmos para melhor entendê-los e não comprometer o seu resultado global, em três principais mercados e nas seguintes proporções: 27% Exportações, 36,5% Atacado e 36,5% Varejo. Atacado engloba os grandes magazines a lojas multimarcas, são os locais onde não existe a capacidade de atuar com lojas próprias, mas há uma carência pela marca, então a empresa explora através destes agentes intermediários, mantendo a sua visibilidade. Varejo é conhecido como lojas próprias, onde está o foco da empresa. Neste mercado a empresa se posiciona como marca demonstrando todo seu posicionamento para o mercado de moda *fitness*. Exportação é onde a empresa busca a sua internacionalização, a empresa aproveita do diferencial de seu produto para competir no mercado internacional aumentando o seu fluxo de caixa, tendo uma visibilidade maior para o setor *fitness*.

A inserção de produtos exclusivamente brasileiros em novos mercados torna-se o diferencial que a Brasil Sul *Fitness*. No entanto, algumas coisas precisavam ser modificadas para que os produtos *fitness* com a marca Brasil pudessem entrar no mercado internacional nestas últimas décadas. Em um primeiro momento observa-se que nos últimos anos o mercado internacional esportivo é povoado por diversas marcas: Nike, Adidas, Diadora, entre outras. Apesar de estas marcas terem uma linha *fitness*, nenhuma delas desenvolve-a exclusivamente. A Brasil Sul *Fitness* buscava a exclusividade da marca *fitness*. Para isto, foram feitas parcerias. Em primeiras instâncias com os revendedores da marca no mundo e depois com os franqueados, principalmente na Argentina, país pioneiro nas exportações da Brasil Sul *Fitness*. Como o maior mercado destes produtos encontrava-se no México e nos Estados Unidos ações especiais foram desenvolvidas, como uma parceria com a marca *Victoria Secret*.

Uma estratégia pretendida pela empresa é a de produção de suas linhas de produtos em países estratégicos. Planejamentos iniciais indicam que a melhor localidade para esta plataforma de *global sourcing* é no México, devido aproximação com os EUA. As franqueadas do México são favoráveis a estas parcerias, pois estas já participam ativamente do departamento de desenvolvimento de produtos. Esta estratégia aperfeiçoaria o processo de logística de exportação, pois facilitaria o contato direto com os distribuidores dos EUA e diminuiria as barreiras alfandegárias. Neste ponto a empresa opta por Investimento Externo Direto procurando instalar com seus recursos próprios no país hospedeiro, dando à empresa uma autonomia em sua administração, reduzindo seus custos e diminuindo o risco de variações cambiais enfrentados pelas exportações.

## 5 Considerações finais

Observa-se na literatura brasileira sobre internacionalização que a relação formas de internacionalização e quadro institucional não é estudada com frequência. Procurando suprir esta lacuna este artigo estudou a sistematização das formas de internacionalização da Brasil Sul *Fitness*.

O aumento do número de novas tecnologias tem permitido às empresas expandirem os seus mercados em escala mundial e a intensificação da concorrência tem obrigado as empresas investirem mercados desconhecidos. Existem opiniões contraditórias com relação ao processo de internacionalização. Enquanto alguns argumentam que os avanços tecnológicos e organizacionais internacionais têm facilitado à aquisição e distribuição de produtos, outros têm alertado sobre as crises e turbulências dos mercados, que oferecem risco às empresas que se internacionalizam. Independente, destes pontos de vista a Brasil Sul *Fitness* trabalha desde 1992 de modo internacional, devido principalmente à sua entrada no mercado argentino.

O estudo de caso analisado permite afirmar que os modos de entrada de uma empresa são influenciadas diretamente pelo quadro institucional do país de origem, do hospedeiro e de diversos outros países em que a empresa mantém comercialização.

A opção inicial de comercialização com o mercado argentino sem a influência do MERCOSUL se deu pela existência de acordos bilaterais e multilaterais, aduaneiros e de livre comércio vigentes entre alguns países, que acabam por facilitar as estratégias de internacionalização e, praticamente, na época o MERCOSUL estava sendo criado, inviabilizando a adesão direta as condições iniciais de comercialização proposta. Além deste ponto, há também o quadro institucional vigente da produção têxtil internacional que interfere em novas propostas de comercialização. Os EUA, por exemplo, é o maior importador mundial de têxteis, possuem acordos com o Caribe, com alguns países da América do Sul, Central e alguns países da África. A Europa Ocidental, por sua vez tem acordos com países do Leste Europeu e em algumas de suas ex-colônias. Fazer parte destes acordos é um dos principais desafios e objetivos para a os membros representantes das indústrias brasileiras.

Atualmente, para contornar tais dificuldades, as empresas brasileiras elaboram estratégias para participar dos acordos internacionais, de caráter diplomático e mercadológico, por meio da criação de parceiros e subsidiárias em outros países os quais eles objetivam em suas expansões. Segundo Hiratuka (2008), as exportações em 2008 registraram a cifra de US\$ 2,4 bilhões, um pouco superior aos US\$ 2,3 bilhões em 2007, demonstrando um crescimento nas exportações neste mercado de vestuário, porém ainda incipiente em relação a número de outros países.

Observou-se que as dificuldades e os obstáculos estimularam a necessidade de sobrevivência e de crescimento em mercados externos, adaptando-se aos diferentes quadros institucionais encontrados. Embora o mercado argentino não seja uma economia diversificada, o país possuía um índice de abertura econômica baixa. O processo de internacionalização via mercado argentino da Brasil Sul foi influenciado diretamente por interesses econômicos e a carência de recursos para competir no mercado interno. As estratégias de comercialização, nos diferentes quadros institucionais demonstram uma mobilidade e flexibilidade permanente, adotando mudanças estruturais e gerenciais com atitudes adaptativas.

Como limitação entende-se que algumas características do ambiente brasileiro podem ter impactado nos resultados analisados, a abertura do mercado brasileiro no início da década de 1990 e as grandes variações cambiais ao longo das décadas de 1990 e 2000 interferiram na internacionalização da empresa analisada. As principais contribuições deste estudo podem ser sintetizadas na consolidação de um modelo interpretativo das formas de internacionalizar perante os diversos quadros institucionais encontrados.

## Referências

ABDI – Agencia Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Complementariedad productiva entre Argentina y Brasil: Detección de Sectores Estratégicos para el Abordaje de Negocios Conjuntos**, Maio de 2009.

\_\_\_\_\_. **Integração produtiva: caminhos para o MERCOSUL**. Disponível em: <[www.abdi.com.br/?q=system/files/Livro+Integração+Produtiva.pdf](http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Livro+Integração+Produtiva.pdf)>. Acesso em: 21 mar. 2010.

ALVARENGA, S. de B.; BALESTRIN, A. Estratégias coletivas para internacionalização de pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2009.

- ARAGÃO, J. M. El arancel externo común del MERCOSUR: reflexiones a partir de aspectos parciales de la realidad brasileña. **Revista de Integración Latinoamericana**, n. 8, p. 3-12, 1993.
- ARAÚJO JR., J. T. O programa de integração Argentina-Brasil e as tendências atuais da economia mundial. **Ensaíos FEE**, v. 10, n. 2, p. 181-188, 1989.
- BAPTISTA, L. O.; MERCADANTE, A. A.; CASELLA, P. B. **MERCOSUL: das negociações à implantação**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BAUMANN, R.; LERDA, J. C. A integração econômica entre Brasil, Argentina e Uruguai: que tipo de integração se pretende? In: VERSIANI, F. R.; NEVES, R. B.; LERDA, J. C. **Brasil - Argentina - Uruguai: a integração em debate**. São Paulo: Marco Zero, 1987.
- BRASIL SUL FITNES. **Do Brasil para o mundo**. Disponível em: <<http://www.brasilsul.net/2009/>>. Acesso em: 14 nov. 2009.
- CANDEAS, A. W. Relações Brasil-Argentina: uma análise dos avanços e recuos, **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 48, n. 1, p. 178-213, 2005.
- CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **Marketing internacional**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001
- CARNIER, L. R. **Marketing internacional para brasileiros**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1989.
- CHTOUROU, W.; CRUZ, L. B.; DELGADO, N. A. Perfis e desafios informacionais no processo de internacionalização de PMEs. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.
- CHRISTOPHER, M.; PECK, H.; TOWILL, D. A taxonomy for selecting global supply chain strategies. **The International Journal of Logistics Management**, v. 17, n. 2, p. 277-287, 2006.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p.386-405, 1937.
- DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.
- ERSIANI, Â. F.; GUIMARÃES, L. de O.; TEIXEIRA, T. C. O setor têxtil e o Mercosul: estratégias de internacionalização e gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.
- ESTRELLA FARIA, J. A. **O Mercosul: princípios, finalidades e alcance do tratado de Assunção**. Brasília: MRE, 1993.
- FORTE, A. H. A. C.; MOREIRA, M. Z.; MOURA, H. J. de. Competitividade internacional baseada em recursos. estudo do processo de internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.
- GARRIDO, I. L.; LARENTIS, F.; SLONGO, L. A. Estratégias de entrada em mercados internacionais e performance exportadora. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.
- GEMSER, G.; BRAND, M. J.; SORGE, A. Exploring the internationalization process of small businesses: A study of dutch old and new economy firms. **Management International Review**, v. 44, n. 2, p. 127-150, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revistas de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, jul./set., p. 10-25, 1995.
- HAGE, J. A. A. **As relações diplomáticas entre Argentina e Brasil no MERCOSUL: princípios de hegemonia, dependência e interesse nacional no tratado de Assunção**. Curitiba: Juruá, 2004.
- HIRATUKA, C. **Relatório de acompanhamento setorial (número 2): têxtil e confecção**. Projeto: Boletim de Conjuntura Industrial, Acompanhamento Setorial e Panorama da Indústria. Convênio: ABDI e NEIT/IE/UNICAMP. Campinas/SP: Dezembro de 2008. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br>>. Acesso em 22 nov. 2008.
- HONÓRIO, L. C.; RODRIGUES, S. B. A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas: um survey com empresas brasileiras de manufaturados. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.

- HOLLENSTEIN, H. Determinants of international activities: Are SMEs different? **Small Business Economics**, v. 24, n. 5, p. 431-450, 2005.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, n.1, v. 3, p.9-27, 1992.
- KNIGHT, F. **Risco, incertezas e lucros**. Rio de Janeiro: Nacional, 1972.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MAIA, J. de M. **Economia internacional e comércio exterior**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2003
- MAIS, L.; AMAL, M. Instituições e internacionalização de empresas: proposição de um modelo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2009.
- MÉNARD, C. A new institutional approach to organization. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. (eds). **Handbook of new institutional economics**. Boston-Dordrecht: Kluwer Academic Press, 2004.
- NORTH, D. **Institutions, institutional change, and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- PIPKIN, A. **Marketing internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- PORTO, M. C. L.; FLORES JR., R. G. **Teoria e políticas de integração na União Européia e no MERCOSUL**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- PRETIOUS, M.; LOVE, M. Sourcing ethics and the global market: The case of the UK retail clothing sector. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 12, p. 892-903, 2006.
- RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? **International Business Review**, v. 14, p. 147-166, 2005.
- RICHARDSON, R. J. (Coord.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.
- SHARMA, D; BLOMSTERMO, A. The internationalization process of born globals: a network view. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 739-753, 2003.
- SCHWEIG, C.; EVANGELISTA, O. C. S.; NIQUE, W. M. Histórico das relações de integração econômica entre Brasil e Argentina e suas influências na configuração e no futuro do MERCOSUL. In: Colloque de IFBAE, 5, 2009. Grenoble. **Anais...** IFBAE, 2009.
- THORTENSEN, V. et al. **O Brasil frente a um mundo dividido em blocos**. São Paulo: Nobel, 1994.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- VOSS, C. A. Alternative paradigms for manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, 2005.
- WELCH, L.S.; LUOATARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.
- ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E.; PREVOT, F. Internacionalização de empresas em clusters industriais e a visão baseada em recursos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.