



**Ana Carolina Dorneles Cotia Braga**

**Alianças Internacionais na Indústria de Moda:**

Análises da Adequação Estratégica (Fit) e do  
Processo de Internacionalização da Osklen

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares  
Co-orientador: Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Rio de Janeiro  
Abril de 2010



**Ana Carolina Dorneles Cotia Braga**

**Alianças Internacionais na Indústria de Moda:**

Análises da Adequação Estratégica (Fit) e do

Processo de Internacionalização da Osklen

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro**

Co-Orientador

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Maria Angela Campelo de Melo**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Deborah Moraes Zouain**

FGV/EBAPE

**Profa. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 14 de abril de 2010

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

### **Ana Carolina Dorneles Cotia Braga**

Graduou-se em Comunicação Social, ênfase em publicidade e propaganda, pela PUC-Rio. cursou o MBA em Gestão de Negócios de Moda pela Universidade. No âmbito profissional, atuou nos departamentos de comunicação e marketing da Enjoy e Espaço Fashion.

#### Ficha Catalográfica

Braga, Ana Carolina Dorneles Cotia

Alianças internacionais na indústria de moda : análises da adequação estratégica (Fit) e o processo de internacionalização da Osklen / Ana Carolina Dorneles Cotia Braga ; orientadora: Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares ; co-orientador: Jorge Manoel Teixeira Carneiro. – 2010.

203 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (Mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, Rio de Janeiro, 2010.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Alianças estratégicas. 3. Varejo de moda. 4. Internacionalização. 5. Teoria de redes. I. Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. II. Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. IV. Título.

CDD 658

“A little knowledge that acts is worth infinitely more  
than much knowledge that is idle.”  
(Khalil Gibran)

## Agradecimentos

Meus sinceros agradecimentos:

À professora doutora T. Diana de Macedo-Soares, pela orientação precisa e por toda a dedicação e motivação depositadas.

À minha mãe, pela mais valiosa herança proporcionada: o incentivo ao crescimento pessoal e à busca pelo desenvolvimento intelectual. Sempre zelosa, acompanhou de perto todas as etapas desse intenso e, muitas vezes, doloroso processo.

À família Pretti Casotti, por todo o carinho e pelo apoio durante a etapa de qualificação e seleção para uma vaga no mestrado.

Aos meus colegas de classe, pelas horas de compartilhamento de experiências na sala de aula e fora dela e, em especial às amigas Luciana Targino, Laviha Sá, Mariana Livramento e Suzanne dos Santos.

Aos professores do IAG pela ampliação dos meus horizontes acadêmicos, em especial ao professor Jorge Carneiro pela sua contribuição como co-orientador neste trabalho.

## Resumo

Braga, Ana Carolina Dorneles Cotia; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. **Alianças Internacionais na Indústria de Moda: Análises da Adequação Estratégica (Fit) e do Processo de Internacionalização da Osklen.** Rio de Janeiro, 2009. 203p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

No competitivo comércio mundial de artigos têxteis e de confecção observa-se uma tendência ao estabelecimento de alianças internacionais estratégicas entre empresas, visando, entre outros benefícios, a complementação de recursos, a redução de incertezas e o barateamento da produção. Para as empresas brasileiras de moda que desejam internacionalizar suas marcas, o estabelecimento de parcerias internacionais pode trazer vantagens competitivas importantes. O presente trabalho tem como objetivo analisar a adequação estratégica de uma empresa brasileira do setor de varejo de moda, considerando sua estratégia de internacionalização e as implicações das alianças internacionais neste processo. Busca-se analisar, portanto, se suas escolhas estratégicas, bem como suas projeções para o futuro são adequadas (*fit* estratégico) ao contexto internacional em que a empresa está inserida. Baseia-se no pressuposto de que é importante considerar as implicações das alianças e redes, dadas as características da empresa, bem como as implicações da sua atuação internacional na análise da conduta e do desempenho da empresa. O objeto pesquisado pelo método de estudo de caso único é a marca carioca Osklen, líder no segmento em que atua. Para o levantamento de dados, foram coletadas informações públicas disponíveis nos *websites* especializados no setor, bem como no *site* da empresa estudada. Além disso, foram realizadas entrevistas com executivos da empresa que, além de responderem a um questionário estruturado, proveram informações complementares sobre a atuação internacional da empresa. Para a análise estratégica sob a ótica relacional foi adotado o ferramental Strategic Network Analysis – SNA de Macedo-Soares (2002) que inclui um modelo, uma metodologia e listas de referência com construtos relacionais. O estudo acrescentou a essas listas novos construtos pertinentes ao setor de moda. Com base nos resultados da análise relacional, a pesquisa evidenciou que o

estabelecimento de alianças tem implicações diretas na competitividade da empresa, proporcionando a potencialização e complementação de suas forças, o melhor aproveitamento de oportunidades, bem como a minimização das fraquezas internas e das ameaças do macroambiente. Foi possível observar também que as alianças da Osklen tiveram e ainda têm implicações positivas no processo de internacionalização da empresa.

## **Palavras-chave**

Alianças estratégicas; varejo de moda; internacionalização; teoria de redes.

## Abstract

Braga, Ana Carolina Dorneles Cotia; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **International Alliances in the Fashion Industry: Analyses of the Strategic Fit and of the Internationalization Process of Osklen**. Rio de Janeiro, 2009. 203p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In the competitive world of textile and clothing trade, there is a tendency to establish international strategic alliances between companies, seeking—among other benefits—additional resources, risk reduction, and production cost savings. For Brazilian fashion companies who want to internationalize their brands, the establishment of international partnerships can bring significant competitive advantages. The research at issue in this thesis aims to analyze the internationalization strategy of a Brazilian fashion retailer, and the implications of forming and maintaining its international alliances. Precisely, it seeks to analyze a Brazilian fashion retailer's strategic fit (strategic choices and projections for the future) considering the international context in which the company operates. It is based on the assumption that it is important to consider the implications of alliances and networks, as well as that of the internationalization process for the company's conduct and performance. The company focused upon is Osklen, a leader in the segment in which it operates. With a view to collecting the necessary data, in-depth interviews were conducted with executives of the company, who besides answering a questionnaire, provided information on the company's international operations. In addition, public information available on websites specialized in the sector (also including the website of the company) was collected. The Strategic Network Analysis (SNA) tool, developed by Macedo-Soares (2002), was adopted for analyzing the data from a relational perspective. The SNA tool includes a methodology, a graphic model, in the sense of a map of the firm's ego-net within its value net, and reference lists with relational constructs. The case study of this company added to these established reference lists new constructs that are particularly relevant to the fashion sector. Based on the results of relational analysis, the research strongly suggested that the establishment of strategic alliances has positive implications for the competitiveness of the company - providing enhancements of both company

strengths and external opportunities, as well as minimization of company weaknesses and macroenvironmental threats. Finally, it was observed that Osklen's strategic alliances have had—and continue to have—positive implications for the company's internationalization process.

## **Keywords**

Strategic alliances; fashion retailing; internationalization; network theory

# Sumário

1. Introdução	14
1.1. O Problema de Pesquisa	16
1.2. Objetivos	17
1.3. Delimitação do Estudo	18
1.4. Relevância	19
1.5. Organização do Estudo	20
2. Literatura e Referencial Teórico	21
2.1. Resultados da Revisão da Literatura	21
2.1.1. Teorias de Internacionalização de Empresas	21
2.1.1.1. Modelos de Estágio e a Escola de Uppsala	23
2.1.1.2. O Varejo Internacional	28
2.1.2. Conceitos e Caracterização de Estratégia	39
2.1.3. Alianças Estratégicas e Perspectiva Relacional	44
2.1.3.1. Definição de Alianças Estratégicas	44
2.1.3.2. Caracterização e Classificação das Alianças Estratégicas	45
2.2. Posicionamento Teórico	56
2.2.1. Definições e Conceitos Centrais	56
2.2.2. Pressupostos	61
2.2.3. Tipologias de Alianças e de Estratégias Colaborativas Internacionais	61
2.2.4. Ferramental de Análise Estratégica Relacional	63
2.2.4.1. Metodologia de Análise Estratégica Relacional –Séria de Passos	64
2.2.4.2. Lista de Variáveis, Construtos e Valores (“Indicators”)	66
2.2.4.3. Modelo Analítico para Mapear a Ego-rede da Empresa	80
3. Metodologia	81
3.1. Tipo de Pesquisa	81
3.2. Unidade de Análise	82
3.3. Seleção dos Sujeitos nas Empresas	83
3.4. Protocolo para Estudos de Caso	84
3.4.1. Revisão de Literatura	86
3.4.2. Coleta de Informações e Dados	88
3.4.2.1. Investigação Documental / Bibliográfica	88
3.4.2.2. Entrevistas	89
3.4.2.3. Observação	89
3.4.3. Análise de Informações e Dados	90
3.5. Limitações Metodológicas	90

4. Resultados	91
4.1. Indústria de Moda no Mundo e no Brasil	91
4.2. O Caso Osklen	103
4.2.1. Breve Histórico e Posicionamento da Marca	103
4.2.2. Estrutura Organizacional e Operacional da Empresa	108
4.2.3. Estratégia de Internacionalização	113
4.3. Análise SNA	117
4.3.1. Passo 1 – Caracterização da Estratégia	117
4.3.2. Passo 2 – Identificação dos Fatores Macro Ambientais	120
4.3.3. Passo 3 – Identificação dos Fatores Organizacionais	132
4.3.4. Passo 4 – Avaliação do Desempenho	150
4.3.5. Passo 5 – Classificação das Alianças	150
4.3.6. Passo 6 – Identificação das Características Relacionais	156
4.3.7. Passo 7 – Avaliação da Adequação Estratégica	164
5. Discussão	170
6. Conclusão	174
7. Referência Bibliográfica	177
7.1. Entrevistas Cedidas à Pesquisadora	187
7.2. Palestras	187
7.3. Websites	187
Anexo 1	188
Anexo 2	197

## Lista de quadros

Quadro 1: Conexão entre fatores ambientais e fatores motivacionais na internacionalização de empresas	15
Quadro 2: Comparação entre os principais modelos de estágio	24
Quadro 3: Fatores internos e externos à empresa para o sucesso na estratégia de internacionalização	31
Quadro 4: Características organizacionais que causa impacto no sucesso do varejo internacional	32
Quadro 5: Principais objetivos estratégicos perseguidos nos tipos de alianças	47
Quadro 6: Tipos de ligações em função da intensidade / interdependência do relacionamento	50
Quadro 7: Motivadores do estabelecimento de alianças estratégicas	52
Quadro 8: Novo paradigma de alianças estratégicas	54
Quadro 9: Construtos de Fahey e Randall(1998)	57
Quadro 10: Posicionamento teórico adotado – classificação de estratégias	58
Quadro 11: Tipos de alianças de acordo com os critérios destacados	62
Quadro 12: Lista de atributos necessários / desejáveis para cada variável principal	67
Quadro 13: Atributos desejáveis ao setor de moda	71
Quadro 14: Construtos no nível da empresa	74
Quadro 15: Construtos no nível da indústria	78
Quadro 16: Principais importadores mundiais de vestuário (2007)	98
Quadro 17: Dez maiores importadores de artigos brasileiros têxteis e de confecção (2007)	101
Quadro 18: Dez maiores importadores de artigos brasileiros têxteis e de confecção (2008)	101
Quadro 19: Dez maiores importadores de artigos brasileiros têxteis e de confecção (2009)	101
Quadro 20: Fatores macro-ambientais e suas implicações estratégicas	123
Quadro 21: Atores chave e suas implicações estratégicas	127
Quadro 22: Fatores organizacionais	134
Quadro 23: Fatores internos críticos para o sucesso de empreendimentos internacionais de moda	145
Quadro 24: Fatores determinantes na tomada de decisão de alianças estratégicas	151
Quadro 25: Principais características das alianças estratégicas da Osklen	153
Quadro 26: Implicações estratégicas da Ego-Rede da Osklen, no nível da indústria brasileira	157
Quadro 27: Implicações estratégicas da Ego-Rede da Osklen, no nível da empresa focal	160
Quadro 28: Comparação das implicações estratégicas sob a ótica tradicional e relacional	165

## Lista de figuras

Figura 1: O modelo de Uppsala de internacionalização	27
Figura 2: Modelo de estratégia global	42
Figura 3: Estratégias cooperativas	49
Figura 4: Tipos de alianças internacionais	50
Figura 5: Modelo SNA	80
Figura 6: <i>Framework</i> de análise de redes de alianças no contexto tempo-espaço	85
Figura 7: Método de pesquisa bibliográfica	87
Figura 8: Componentes da indústria de moda	92
Figura 9: Cadeia de suprimentos da indústria de moda	94
Figura 10: Exportações mundiais de artigos de vestuário	97
Figura 11: Participação das exportações brasileiras no comércio mundial de artigos de vestuário	100
Figura 12: Grupo Osklen	110
Figura 13: Ego-Rede Osklen	156
Figura 14: Comparação gráfica das análises tradicional e relacional	168