

4

Resultados

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa. Primeiramente, com base na investigação documental, traçamos um panorama geral da indústria da moda no mundo e no Brasil. Cabe notar que as informações pertinentes a este panorama constituíram importante fonte para a análise macro ambiental (passo 2 da metodologia de análise).

Em seguida, apresenta-se o caso objeto deste estudo, incluindo a análise das implicações estratégicas de sua rede de alianças. O caso traz, inicialmente, um breve histórico da empresa, bem como uma descrição de suas operações, a fim de trazer subsídios para a caracterização de sua estratégia, levando em consideração o confronto com as respostas ao formulário e as informações adicionais obtidas nas entrevistas.

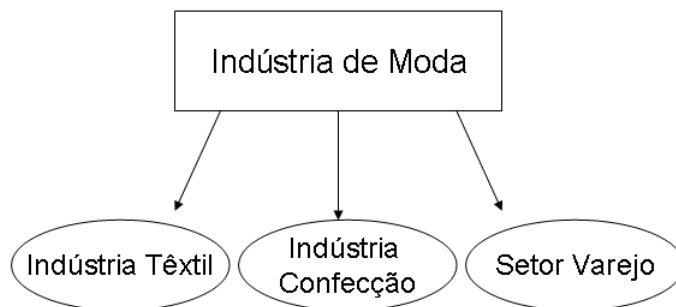
4.1.

Indústria de moda no mundo e no Brasil

A análise macro ambiental da indústria da moda requer a observação de uma série de fatores tecnológicos, econômicos, políticos, demográficos e legais.

Em termos estruturais e tecnológicos, a indústria da moda é composta de três grandes setores: o setor (ou indústria) têxtil, o setor (ou indústria) de confecção e o setor de varejo. Cada um destes setores compreende variadas atividades, que vão desde a produção de matéria prima (como algodão) até a distribuição e comercialização dos produtos finalizados (peças de roupa), passando pelo beneficiamento de materiais, design de produto, entre outras.

Figura 8: Componentes da Indústria de Moda.



Fonte: Elaboração própria.

Da indústria têxtil fazem parte a produção de fios, filamentos, fibras têxteis, linhas de costura, tecidos e acessórios, que podem ser provenientes de matérias-primas naturais (como o algodão e a lã) ou de materiais sintéticos (como petróleo). Também faz parte do setor têxtil a indústria química, responsável pelo desenvolvimento de novos materiais, tinturaria e impressão de tecidos, etc.

A indústria de confecção, por sua vez, transforma os *outputs* da indústria têxtil em produtos acabados, prontos para serem consumidos pelos clientes finais. Na confecção o tecido passa pelo corte, enfiado, costura e pelo beneficiamento, como a lavagem, por exemplo.

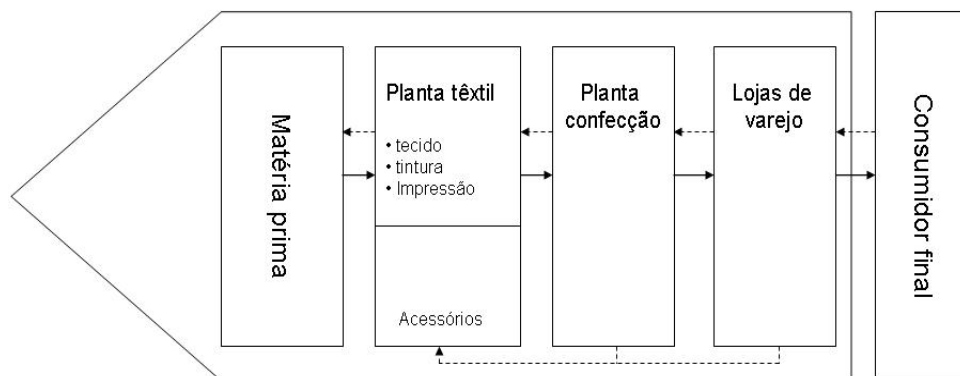
Já o setor de varejo é a ponta da cadeia produtiva da indústria de moda, distribuindo os produtos para o consumidor final. Uma empresa varejista pode ser constituída de um ou mais pontos de venda físicos (lojas) ou pontos de venda virtuais, como web sites ou a venda por catálogo porta-a-porta. Como exemplo de empresa que opera através de catálogos de venda porta-a-porta, podemos citar a brasileira Hermes, que conta com “consultoras de venda” sem vínculo empregatício para o contato pessoal com as clientes (<https://www.hermes.com.br>). A norte-americana Net-a-Porter LLC, por sua vez, é um exemplo de varejista de moda atuante apenas na Internet, oferecendo ao público produtos de diversas marcas internacionais e entrega para uma vasta lista

de países. (www.net-a-porter.com). No Brasil, o site www.e-closet.com.br faz o mesmo trabalho, ofertando peças de marcas nacionais e entrega via correio para todos os estados brasileiros.

Crescentemente, as empresas de varejo de moda também vêm se ocupando do gerenciamento da sua cadeia de suprimentos, atuando nos setores têxtil e de confecção (NORDAS, 2004). Isto acontece ou por meio do estreitamento das relações com o fornecedor (co-desenvolvimento), ou ao adquirir parte do empreendimento (participação acionária). O controle deste nível da cadeia de suprimentos pode trazer vantagens competitivas e objetiva proporcionar, entre outros benefícios, garantia da qualidade, exclusividade de produtos, barateamento da produção e maior rapidez na resposta de mercado (CHRISTOPHER, 1992; HINES; MCGOWAN, 2005; LOPEZ; FAN, 2009).

A cadeia de suprimentos da indústria de moda é formada por uma rede de produção integrada, setorizada em atividades especializadas que, por sua vez, estão localizadas de forma estratégica para proporcionar maior valor ao produto final (NORDAS, 2004). A Figura 9 representa a cadeia de suprimentos da moda e sua dinâmica. As linhas pontilhadas indicam o fluxo de informação, enquanto as linhas cheias representam o fluxo de produtos. O fluxo de informação começa no consumidor e alcança todos os níveis da cadeia. Pela figura percebe-se que o varejo também possui um canal direto de informação com a indústria têxtil, pois muitas vezes participa do processo de desenvolvimento e produção de estampas, etapas de beneficiamento, etc. Vale ressaltar que esta é uma configuração generalizada da indústria da moda e que cada mercado possui suas próprias peculiaridades.

Figura 9: Cadeia de suprimentos da indústria de moda.



Fonte: Adaptado de Nordas (2004).

A indústria têxtil e a confecção de artigos de moda estão diretamente relacionadas, seja em termos de tecnologia de produção, seja pelas políticas comerciais. A produção têxtil é a grande responsável pela entrada de matéria-prima na cadeia de valor da indústria de confecção, criando laços de integração vertical entre os dois setores. No nível micro, ao olharmos para dentro de cada setor, ambos apresentam grande integração vertical de suas cadeias de suprimentos, envolvendo as atividades de distribuição e vendas.

A indústria da moda é, em geral, caracterizada por intensivo trabalho operacional (manual), baixos salários, e uso de mão-de-obra pouco qualificada. O setor da moda é a opção do primeiro emprego para muitos jovens, além de empregar um grande número de mulheres, principalmente em países em desenvolvimento (NORDAS, 2004). Por outro lado, seu caráter dinâmico e altamente inovador também envolve o uso de tecnologia de ponta, empregando mão-de-obra cara e qualificada, como *designers*, profissionais de marketing, logística e planejamento, consultores, engenheiros químicos, etc. Vale ressaltar que, distinguindo-se de outros setores industriais, a moda tem como recurso principal a mão-de-obra, mais importante que os equipamentos (máquinas de costura).

Dividi-se a indústria da moda em três grandes segmentos de mercado: o segmento de alta qualidade (luxo), o segmento de produção em massa e baixa qualidade e o segmento de médio preço (NORDAS, 2004). No mercado de luxo, as funções principais das empresas de moda estão localizadas em países desenvolvidos, muitas das vezes em *clusters* ou áreas geográficas limitadas específicas, como é o caso da região de Emilia-Romagna, na Itália, por exemplo. Todavia, já se observa, neste segmento, uma tendência à realocação e ao barateamento da produção por meio de produtores terceirizados em países localizados perto do mercado consumidor (NAVARETTI et al, 2001). Além da eficiência no custo de produção, o diferencial competitivo do segmento de luxo está relacionado à capacidade de produzir peças com *designs* que capturem e influenciem gostos e preferências. Para isso, os formadores de opinião estão entre o público-alvo deste segmento. Conforme a classificação de Moore e Burt (2007) explicitada no item 2.1.1.2 do Capítulo 2, as empresas do tipo *Varejo de Estilistas* são a maioria no segmento de luxo. Como exemplo, podemos citar a francesa Chanel, a americana Marc Jacobs e a italiana Dolce & Gabbana, todas levam os nomes de seus estilistas fundadores.

No segmento de produtos de massa e baixa qualidade, a produção está localizada em países em desenvolvimento, em geral em zonas de exportação. A maioria dessas fábricas estabelece parcerias comerciais com grandes importadores internacionais ou varejistas em todo o mundo. Neste segmento são produzidas peças bastante padronizadas e de acabamento simples, como uniformes, camisas do tipo *T-shirt* brancas, roupas de baixo, etc. (NORDAS, 2004). Estes produtos são disponibilizados em cadeias de varejo como as americanas Wal-Mart e Target e a holandesa C&A.

Além dos mercados descritos acima, existe também o segmento de produtos de médio preço, onde o varejo tem importante papel na cadeia produtiva. Estão incluídos no segmento de médio preço produtos com informação de moda e acabamentos mais sofisticados. Entretanto, apresenta preços mais baixos que o setor de luxo, uma vez que utiliza materiais mais baratos que o setor de luxo e produz em volumes que proporcionam alguma economia de escala. Além disso, costumam se beneficiar dos baixos custos de produção dos países em desenvolvimento. Como exemplo deste segmento, podemos citar a espanhola Zara.

A indústria da moda trabalha em geral com a produção de duas coleções anuais, associadas às estações do ano: outono/inverno e primavera/verão. Um dos fatores determinantes da competitividade desta indústria é a inovação, que se traduz no desenvolvimento de estampas, nas novas formas (*shape*) estéticas das roupas e na grande diversidade de modelos numa coleção.

Diversos países que desejavam desenvolver seus parques industriais do setor de moda (principalmente os países em desenvolvimento) se beneficiaram do chamado *Agreement on Textile and Clothing* – ATC (Acordo de Têxteis e Vestuário). Criado pela World Trade Organization (WTO) em 1995, o acordo foi um instrumento transitorial de dez anos de duração que teve como principal objetivo garantir que os países signatários subjugassem o setor às regras do GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*), eliminando gradualmente quotas bilaterais de exportação existentes. O ATC eliminou barreiras quantitativas, trazendo uma considerável redução dos custos de exportação. Contudo, o fim do ATC em 2004 deu início a novas medidas protecionistas e muitos países passaram a sentir a concorrência de países cujos preços de exportação são significativamente menores, tais como a China (AMARAL, 2008).

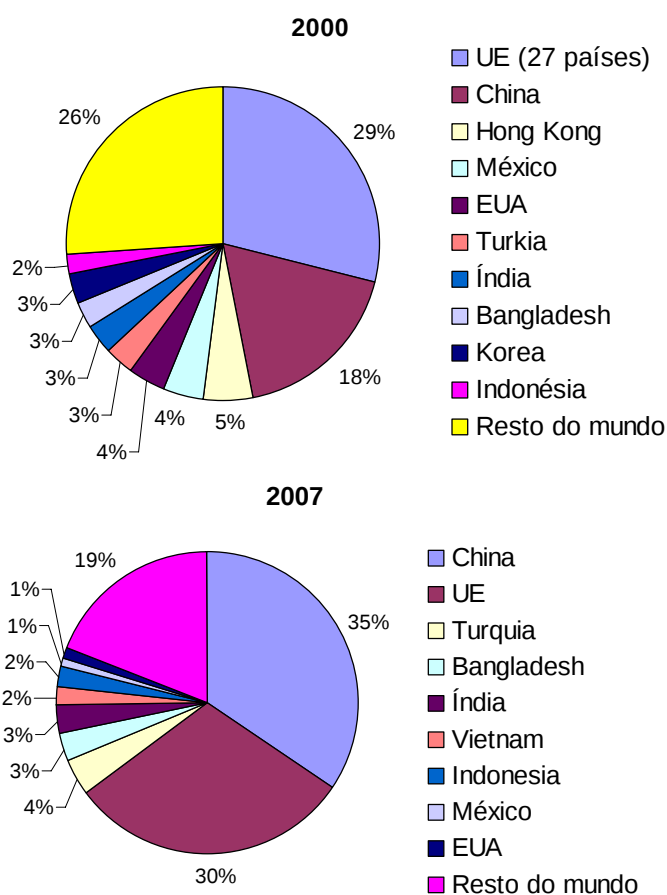
A tecnologia para produção de artigos têxteis e de confecção é facilmente adotada em países em desenvolvimento, por um custo relativamente baixo. Para diversos países, tais investimentos do setor de moda representaram um importante impulso da industrialização, como Bangladesh, Sri Lanka, Vietnam e Ilhas Maurício. O setor têxtil e de confecção também apresentou, nas últimas décadas, um crescimento rápido em países mais desenvolvidos que ingressaram em acordos econômicos com os Estados Unidos e União Européia, como por exemplo, Bulgária, Lituânia, Macedônia e Jordânia (NORDAS, 2004).

O mercado têxtil e de vestuário tem um importante papel no comércio mundial. A venda mundial de artigos de vestuário apresentou um crescimento de cerca de 10% ao ano entre 2002 e 2007 (APEXBRASIL, 2008). Segundo dados da WTO as exportações de *artigos têxteis* e de *confecções* representaram um total de US\$ 250.2 e US\$ 361.9 bilhões respectivamente, totalizando US\$ 612.1 bilhões em 2008. Entre o período de 2000 a 2007 houve um crescimento sustentado das exportações mundiais do setor têxtil e de confecção a uma taxa anual média de 6,8% (ABDi e Unicamp, 2009).

Das exportações de artigos confeccionados a China obtém a liderança, representando cerca de 48% do total em 2008 (US\$ 120.0 bilhões). A União Européia, entretanto, lidera as exportações de artigos têxteis – US\$ 80.21 – contra US\$ 65.26 provenientes da China.

A Figura 10 apresenta dados comparativos das exportações mundiais de peças de vestuário nos anos 2000 e 2007. Pode se observar uma tendência de maior concentração das exportações, bem como o crescimento da participação da China (de 18% em 2000 para 35% em 2007) e a diminuição dos EUA (de 4% para 1%).

Figura 10: Exportações mundiais de artigos de vestuário – anos 2000 e 2007.



Fonte: WTO, 2008.

Os EUA são o maior importador mundial de produtos acabados de vestuário (APEXBRASIL, 2008). Apesar das exportações brasileiras para os EUA estarem caindo desde 2003, o país continua sendo o principal parceiro comercial do Brasil nas vendas de produtos destes produtos (APEXBRASIL, 2008). Dentre os vinte maiores importadores de artigos de vestuário, a Grécia apresentou o maior crescimento médio anual entre os anos de 2002 e 2007. Ao longo deste período, o Brasil aumentou seu *market share* no mercado grego. Todavia, as compras de vestuário da Grécia não são tão expressivas em termos de valor absoluto quando comparadas ao mercado mundial (19º maior importador).

O Quadro 16 apresenta os principais importadores mundiais e a participação do Brasil nas vendas.

Quadro 16: Principais importadores mundiais de vestuário (2007) – US\$ milhões.

País	Importações Mundiais	Exportações Brasileiras
EUA	75.564,73	66,42
Alemanha	29.305,03	6,90
Reino Unido	22.685,40	3,38
Japão	22.587,32	8,84
França	19.616,42	5,64
Hong Kong	18.145,77	0,31
Itália	14.853,66	8,66
Espanha	12.236,98	12,64
Países Baixos	9.240,76	6,93
Bélgica	8.575,48	0,53

Fonte: APEXBRASIL, 2008.

O Brasil vem ganhando relevante participação nas importações dos Países Baixos, Dinamarca, Austrália, Argentina, Espanha, Portugal, Itália e Japão. Por outro lado, vem perdendo mercado nos três maiores importadores mundiais – EUA, Alemanha e Reino Unido (APEXBRASIL, 2008).

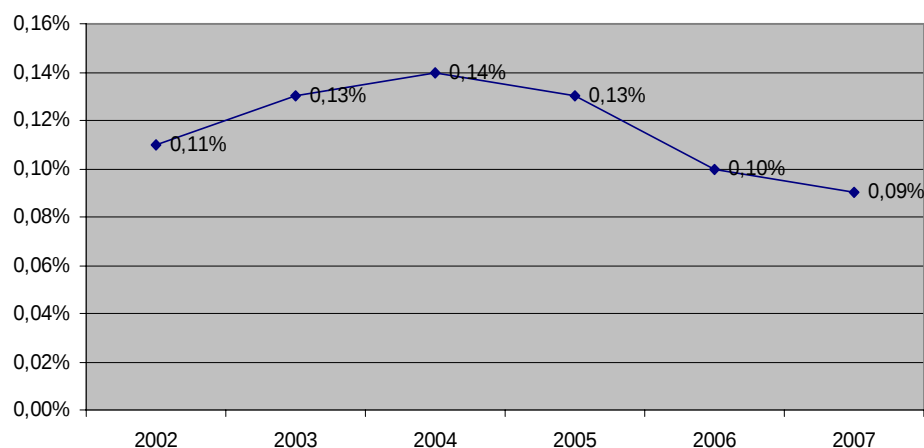
A auto-suficiência em algodão é uma importante vantagem competitiva para a indústria brasileira de moda. Segundo a ABIT (Associação Brasileira de Indústria Têxtil), o Brasil é o segundo maior produtor de denim do mundo, o terceiro de malha e o sexto no ranking da produção têxtil mundial. O setor têxtil e de confecção é o segundo maior empregador da indústria de transformação do país e o segundo maior gerador do primeiro emprego. Composta por cerca de 30 mil empresas, a indústria têxtil e de confecção brasileira emprega 1,65 milhão de pessoas, das quais 75% são mulheres. Em 2009 foram produzidas 9,6 bilhões de peças e o faturamento total da indústria chegou a US\$ 47 bilhões no fim daquele ano. Para 2010, a expectativa é que setor atinja o faturamento de US\$ 50 bilhões (ABIT, 2010 – disponível em www.abit.org.br).

O mercado brasileiro de moda desenvolve anualmente, entre feiras e shows, cerca de 50 eventos. Os dois eventos mais importantes, o São Paulo Fashion Week (SPFW) e o Fashion Rio, constituem importantes vitrines para o mercado externo, já que os dois eventos já foram incluídos no calendário internacional oficial da moda, e recebem visitantes do mundo inteiro. Durante o Fashion Rio, por exemplo, acontece a maior bolsa de negócios de moda do Brasil, o Fashion Business. Em sua edição de janeiro de 2010, o Fashion Business movimentou R\$ 550 milhões em vendas, dessas US\$ 18 milhões foram para compradores do mercado externo. A participação de empresas brasileiras em eventos internacionais já ultrapassa 30 por ano e também funciona como canal para o mercado externo.

Além da participação em feiras nacionais e internacionais, as empresas brasileiras do setor de moda contam com instituições governamentais de fomento às exportações, tais como a ApexBrasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento), que em parceria com a ABIT, criou o Texbrasil, o Programa Estratégico da Cadeia Têxtil Brasileira. O Programa visa apoiar e preparar as empresas brasileiras do setor a se apresentarem de maneira adequada ao mercado externo. Com o auxílio de profissionais experientes do setor atuando como conselheiros, o Programa está desenvolvendo um planejamento estratégico setorial com o objetivo de integrar toda a cadeia produtiva da moda brasileira.

A participação das exportações brasileiras no comércio mundial de vestuário cresceu entre 2002 e 2004. Desde então, o Brasil vem perdendo participação. A Figura 11 traz a evolução do país entre 2002 e 2007.

Figura 11: Participação das exportações brasileiras no comércio mundial de artigos de vestuário.



Fonte: APEXBRASIL, 2008.

Se para produtos de vestuário (acabados) os EUA são o principal parceiro econômico do Brasil (e isso se deve principalmente às exportações de calçados), quando se trata de produtos têxteis e de confecção em geral a Argentina toma esta posição. De 1975 a 2008 as exportações de produtos brasileiros têxteis e de confecção cresceram em valor (US\$) cerca de 453% (de US\$ 535 milhões para US\$ 2,43 bilhões). (Fonte: MDIC-ALICEWEB, elaboração ABIT).

Ao longo dos anos 2000, o Brasil conquistou novos mercados, como Montenegro, Sudão e Maurício, por exemplo. Por outro lado, deixou de realizar transações com antigos parceiros comerciais, como Albânia, Ilhas Virgens e Saara Ocidental, o que demonstra o grande dinamismo do setor. Os Quadros 15, 16 e 17 apresentam os dez maiores importadores de produtos brasileiros têxteis e de confecção nos anos 2007, 2008 e 2009, respectivamente, entre os meses de janeiro e novembro.

Quadro 17: Dez maiores importadores de artigos brasileiros têxteis e de confecção (2007).

Total geral	US\$ FOB	Kg Liq
	2.123.241.471	751.957.296
ARGENTINA	481.003.762	122.566.515
ESTADOS UNIDOS	421.910.027	111.228.462
MEXICO	84.202.586	18.731.408
INDONESIA	82.062.055	66.884.655
PAQUISTAO	76.396.952	62.640.236
CHILE	68.757.171	16.518.678
VENEZUELA	67.923.635	14.941.124
COREIA SUL	57.279.921	47.498.736
COLOMBIA	55.744.946	11.208.846
CHINA	53.928.073	50.283.539

Quadro 18: Dez maiores importadores de artigos brasileiros têxteis e de confecção (2008).

Total geral	US\$ FOB	Kg Liq
	2.221.637.111	823.829.095
ARGENTINA	494.132.818	111.097.882
ESTADOS UNIDOS	341.617.008	93.970.827
PAQUISTAO	144.134.238	108.810.400
INDONESIA	108.777.081	82.589.010
COREIA SUL	91.088.785	70.280.821
MEXICO	85.292.484	16.295.486
PARAGUAI	61.309.383	9.940.750
CHILE	61.309.146	12.283.599
JAPAO	57.704.307	27.879.829
VENEZUELA	56.643.733	11.975.440

Quadro 19: Dez maiores importadores de artigos brasileiros têxteis e de confecção (2009).

Total geral	US\$ FOB	Kg Liq
	1.687.777.719	703.367.252
ARGENTINA	296.457.259	68.352.437
ESTADOS UNIDOS	222.438.071	66.367.657
INDONESIA	152.949.128	113.382.898
COREIA SUL	119.778.614	84.943.285
CHINA	67.843.080	53.731.928
PARAGUAI	59.888.411	10.818.700
MEXICO	53.604.888	9.909.600
PAQUISTAO	49.784.951	36.669.518
CHILE	49.600.738	12.914.094
VENEZUELA	48.548.424	11.065.116

Percebe-se hoje, um movimento de concentração de grandes marcas de moda em *holdings*, também denominados conglomerados. Esta tendência, que tem como foco o mercado de luxo, é relativamente nova na história da moda. Os três grandes grupos internacionais LVMH, Pinault-Printemps Redoute (PPR) e Richemont, foram concebidos há menos de vinte anos. Além de empresas de vestuário, esses grupos administram fabricantes de perfumes, jóias, relógios e bolsas, e também produtores de vinho e lojas de departamento diferenciadas, como Le Bon Marché e Samaritaine.

O grupo que facilmente se destaca pelo portfólio e pelo faturamento, entretanto, é o LVMH que comanda atualmente algo em torno de 50 marcas - entre Moët Chandon, Hennessy, Louis Vuitton (que há 15 anos apresenta crescimento anual de dois dígitos), Fendi, Givenchy, Kenzo, Marc Jacobs, Loewe, Donna Karan, perfumes Dior, Eluxury e a gigantesca rede de cosméticos Sephora – justificando sua posição de maior *holding* de artigos de luxo do mundo (<http://coolmagazine.uol.com.br>).

Em segundo lugar está o grupo Pinault-Printemps Redoute (PPR), dona das marcas Gucci, Balenciaga, Bottega Veneta, Alexander Mcqueen, Stella mccartney, YSL, Puma e até da FNAC e da rede de lojas departamento Printemps (<http://coolmagazine.uol.com.br>).

O terceiro grupo no topo é o Richemont, que por sua vez é constituído de marcas como Cartier, Van Cleef & Arpels, Montblanc, Alfred Dunhill e Chloé, além de uma participação estratégica na British American Tobacco, que rende mais do que as demais reputadas grifes sob seu controle (<http://coolmagazine.uol.com.br>).

Esta tendência à concentração em grupos também está presente no Brasil. Os dois maiores grupos deste tipo no país são o AMC Têxtil e a InBrands. A AMC Têxtil, que começou com a Malharia Menegotti, é hoje dona das marcas Sommer, Colcci, Carmelitas e, mais recentemente das marcas do grupo TF: Triton, Forum, Forum TufiDuek e TufiDuek. Além disso, possuem o licenciamento da linha têxtil da Coca-Cola (www.menegotti.com.br).

A InBrands, por sua vez, é a holding que cuida de toda a parte logística e financeira das grifes Ellus, 2nd Floor, Isabela Capeto e Alexandre Herchcovitch. Além disso, administra as duas feiras mais importantes do país: São Paulo Fashion Week (SPFW) e o Fashion Rio (www.inbrands.com.br).

A globalização mudou estruturalmente o setor da moda. No nível da cadeia de produção de grandes grifes, é impossível observar hoje uma retenção doméstica das atividades. A busca das grandes corporações de moda é pelo país ou pela região que detém as melhores vantagens de preço, visando repassar para o consumidor ou aumentar as margens de lucro. Em uma pesquisa sobre a formação de networks virtuais na indústria de vestuário, Azuma e Fernie (2003, p. 415) destacaram:

“Since the fashion industry involves multiple labor-intensive processes in its supply chain, it is virtually unviable for the textile and apparel complex in industrialized nations to retain domestic manufacturing”.

Todavia, a alta competitividade do setor obriga as empresas a atuarem com um mínimo de resposta rápida ao mercado (*quick response*). Sendo assim, um crescente número de importantes marcas de moda começam a realizar parcerias com fornecedores geograficamente mais próximos, com o intuito de oferecer, à maior margem possível, os produtos imediatamente demandados pelos consumidores.

4.2.

O caso Osklen

4.2.1.

Breve histórico e posicionamento da marca

A marca Osklen foi criada, no fim da década de 80, pelo médico ortopedista brasileiro Oskar Metsavaht. Tudo começou em 1986 quando Oskar foi convidado a acompanhar uma equipe de alpinistas em uma expedição ao Monte Aconcágua, na Cordilheira dos Andes, ficando responsável, também, por providenciar os agasalhos apropriados àquela atividade. A paixão pelos esportes de inverno aliada à grande dificuldade de encontrar esse tipo de material no Brasil o levou a desenvolver os casacos utilizados pelo grupo. De volta ao Brasil, o sucesso das peças desenvolvidas para a expedição acabou encorajando Oskar a investir em um negócio.

Foi então que em 1989, abriu a primeira loja Osklen no balneário turístico de Búzios – Rio de Janeiro, com um investimento de US\$ 7 mil. Os casacos de neve eram o principal produto vendido na loja de Búzios. Oskar percebeu que poderia atender a um público constituído por turistas que visitavam a cidade e que utilizavam esse tipo de produto em países de invernos rigorosos, fossem eles estrangeiros ou mesmo brasileiros que costumavam viajar para lugares frios. Com o tempo, além dos casacos, incrementou o *mix* de produtos da loja, vendendo mochilas, *T-shirts*, bermudas, entre outros produtos esportivos para o público masculino.

O sucesso em Búzios levou à abertura da segunda loja em 1991, no São Conrado Fashion Mall, shopping voltado às classes altas do Rio de Janeiro. No ano seguinte, foi realizado o primeiro desfile da marca, reunindo no Golden Room do Hotel Copacabana Palace uma grande variedade de convidados, entre eles surfistas, *socialites* e artistas.

Em 2000, ano de entrada do CEO Luis Justo e do então Gerente de Marketing Vladimir Sibylla¹ na empresa, a Osklen iniciou um amplo movimento interno de profissionalização de suas operações, que até então possuíam um caráter de gestão familiar. Tal processo de mudança trouxe a ampliação de seu escopo operacional, incluindo a reestruturação de departamentos e processos, a profissionalização dos quadros funcionais com a contratação de pessoal qualificado das mais variadas áreas do conhecimento, o lançamento da linha feminina (que hoje já corresponde a 50% das vendas) e a abertura de novas lojas, inclusive no exterior. Neste momento a empresa deu início a um processo organizacional de sistematização de seus valores, missão e estratégia, tão necessário o crescimento integrado do negócio. Em entrevista com Fátima Valença, realizada em 2003, Oskar Metsavaht descreve o processo:

¹ Vladimir Sibylla Pires gerenciou o departamento de Marketing entre os anos 2000 e 2006. Atualmente atua na empresa como Gerente de Relações Corporativas.

“Nessa altura, eu tinha dois caminhos à minha frente: ou a Osklen se mantinha naquele tamanho – o que já era bom, afinal, já era bem conhecida no Rio, um pouco em São Paulo –, ou começava a me preparar, a mim e a minha equipe, para dar um salto. Podíamos manter o mesmo ritmo, com todo aquele amadorismo nosso, sem nenhuma noção de gestão empresarial. Estava dando certo, o dinheiro entrando. Mas eu sentia que havia espaço para a Osklen crescer, tornar-se uma marca nacional. E se eu quisesse realizar o sonho de um dia ver a Osklen virar uma marca internacional, teríamos que dar uma virada. Acho que esse foi um momento profissional muito importante, quando comecei a me preparar para me tornar um empresário de verdade”. (VALENÇA, 2003 *apud* PIRES, 2009).

Se no início a marca foi reconhecida por sua qualidade internacional e pelos novos conceitos de esportes de ação e aventura somados a estilos urbanos, logo a Osklen seguiria um caminho natural na busca pelo design inovador. Nascia assim, em 2003, a Osklen Collection, trazendo peças conceituais confeccionadas em seu ateliê de estilo utilizando materiais sofisticados, acabamentos especiais e em séries limitadas. Foi neste mesmo ano que a empresa passou a desfilas no São Paulo Fashion Week, maior evento de moda da América Latina.

A Osklen conta hoje com 52 lojas no Brasil e 6 no exterior – Estados Unidos, Itália e Japão. Em seis localidades possui *flagship stores*: Rio de Janeiro, São Paulo, Nova Iorque, Roma e Tóquio. Está presente por meio de *showrooms* próprios e terceirizados nas cidades de Atenas, Lisboa, Nova York, Milão e São Paulo. Nos países França, Grécia, Portugal, Espanha, Itália, Austrália e Chile possui distribuidores autorizados a revender para lojas multimarcas. Além disso, a empresa também opera com vendas *on-line* no *website* próprio da marca (fonte: www.osklen.com, acessado em 06/05/2010).

Por se tratar de uma empresa fechada, a Osklen não publica balanços e dados financeiros, mas divulga a dimensão de sua produção anual, que alcançou em 2009 mais de 1 milhão de peças.

Segundo o CEO Luis Iusto, os mercados nacionais e internacionais identificam a Osklen como uma marca do “novo luxo”, que não precisa ter preços altos ou ser exclusiva. Diferente do luxo tradicional, que é baseado na ostentação e na exclusividade como forma de status social, o conceito da Osklen envolve a idéia de *lifestyle* de balneário, baseado na interação com a natureza e a prática de esportes.

Conforme uma visão interna dos executivos da empresa, a Osklen considera-se sem concorrentes diretos no posicionamento de *life style brand* e atribui a esse um dos seus principais diferenciais competitivos. No entanto, a empresa enfrenta diversos concorrentes indiretos que estão focados no mesmo nicho e segmento de seus produtos. Entre esses podemos relacionar alguns concorrentes internacionais, como as marcas esportivas: Nike, Puma, Adidas, Diesel; marcas para surfistas: QuickSilver, Billabong; e marcas de alta costura: Marc Jacobs, Prada, Dior, Dolce&Gabbanna. Em entrevista concedida em 2008, o CEO Luis Justo declarou:

“O nosso posicionamento lá fora é o mesmo que a gente trabalha aqui, que é ser uma *lifestyle brand*. A gente percebeu que lá fora existia o mesmo gap de mercado que existia aqui no Brasil. Existem hoje em dia, por um lado, as super marcas de ostentação que a gente chama do antigo luxo, e por outro lado as marcas super esportivas que produzem tudo na Ásia, super barato. A gente está justamente no caminho do meio. A nossa parte esportiva não é tão esportiva quando uma QuickSilver porque a gente tem esse lado fashion que confere um ar mais glamuroso. A gente não se posiciona como uma marca de performance esportiva. No final das contas a gente consegue um entendimento do cliente lá fora que a gente não concorre com a alta costura, mas ao mesmo tempo, por vendermos também as peças fashion (vestidos, bolsas e tal) que têm preços similares às marcas de luxo, a gente consegue construir uma imagem de que a nossa bermuda e a nossa t-shirt tem algo a mais que a da QuickSilver ou Billabong. Na semana passada, Oskar foi convidado a dar uma palestra em um evento de moda na Itália ao lado de representantes da Prada e da Louise Vuitton, exatamente para falar do novo luxo”.

Como principais características da marca, destacam-se (fonte: www.osklen.com, acessado em 13/6/2009; Entrevista com o CEO Luis Justo, 2008):

- Inspiração no dinamismo da metrópole e na exuberância da natureza brasileira;
- União de sofisticação e despojamento;
- Representação do *lifestyle* do homem e da mulher contemporâneos;
- Casual-chique;
- Design inovador;

A Osklen possui sua própria agência de publicidade (*home agency*), a OM.Art, e por meio de suas campanhas, busca alcançar um bom posicionamento entre as marcas *Premium*, as de *sportwear* e as *ecobrand*s. O cliente Osklen é sofisticado, versátil e ao mesmo tempo despojado. Como os próprios executivos destacaram, a empresa trabalha com inspirações da alta costura internacional, traduzindo estas tendências para a moda esporte de uma forma única e original.

Há também, uma declarada intenção de posicionar a marca como comprometida com a preservação ambiental. A empresa, que desde a sua criação esteve associada ao esporte e ao convívio com a natureza, criou o **Instituto e**, uma associação privada civil sem fins lucrativos, sediada no Rio de Janeiro, voltada para a promoção da vocação do Brasil como “país do desenvolvimento sustentável”. O Instituto tem como objetivo conferir visibilidade a temas, projetos e parceiros envolvidos com o desenvolvimento social, ambiental, cultural e econômico, atuando nas esferas da educação e da mobilização social. Seguindo orientações de documentos internacionais como a Carta da Terra, Agenda 21, Objetivos do Milênio, Convenção da Biodiversidade e Protocolo de Kyoto, o Instituto **e** tem como principais parceiros as instituições UNESCO, WWF-Brasil, Instituto Socioambiental (ISA) e a Rede Nacional de Combate ao Tráfico de Animais Silvestres (Renctas) (<http://www.institutoe.org.br/>).

Dentre as atividades do Instituto **e**, há o **e-fabrics**, um projeto cuja missão é fazer a interlocução entre produtores de materiais ecológicos e estilistas e suas grifes, apresentando-lhes matérias-primas de caráter renovável a serem utilizadas pela cadeia produtiva da moda em geral. O e-fabrics identifica com um *tag* especial tecidos e materiais cuja origem e processo de produção respeitem critérios associados ao desenvolvimento sustentável, tais como: a preservação da biodiversidade, o controle do impacto do processo produtivo sobre o meio ambiente, o uso de matérias-primas de origem renováveis ou recicladas; o resgate e preservação da diversidade e tradições culturais locais; e o fomento às relações éticas com comunidades e colaboradores. O e-fabrics não pode ser considerado uma certificação oficial, entretanto funciona como uma chancela abraçando inclusive os chamados “transition products”, aqueles que já estão se adequando a uma futura certificação, mas que necessitam ainda de massa crítica para sua viabilização. Entre as matérias-primas que recebem o selo e-fabrics estão tecidos reciclados ou reutilizados, tecidos em algodão orgânico, couros alternativos (de

peixes ou vegetais), fibras naturais, tecelagem natural e látex natural da Amazônia. O projeto, incubado desde 2000, foi lançado em 2007 durante o São Paulo Fashion Week, em um momento maduro do histórico envolvimento da marca Osklen com a experimentação de matérias-primas oriundas de processos sustentáveis (<http://www.e-fabrics.com.br/>).

A marca, que sempre esteve centrada na figura de seu empreendedor, estilista e diretor criativo, atende a um público de atitude jovem interessado em “inovação, diferenciação, qualidade, estilo, design, sustentabilidade, brasilidade, comprometimento social, equilíbrio entre mente e corpo, entre vida urbana e natureza etc” (PIRES, 2009), valores defendidos por Oskar. O interesse pelos esportes e pela interação com a natureza é a base inspiracional das criações do estilista e de sua equipe.

Sobre a forte presença de Oskar na empresa, o Gerente de Relações Corporativas Vladimir Pires relata:

“A descentralização do poder aqui dentro é meio relativa, porque o Oskar é onipresente, onisciente, ele está aqui do meu lado neste momento”.

4.2.2.

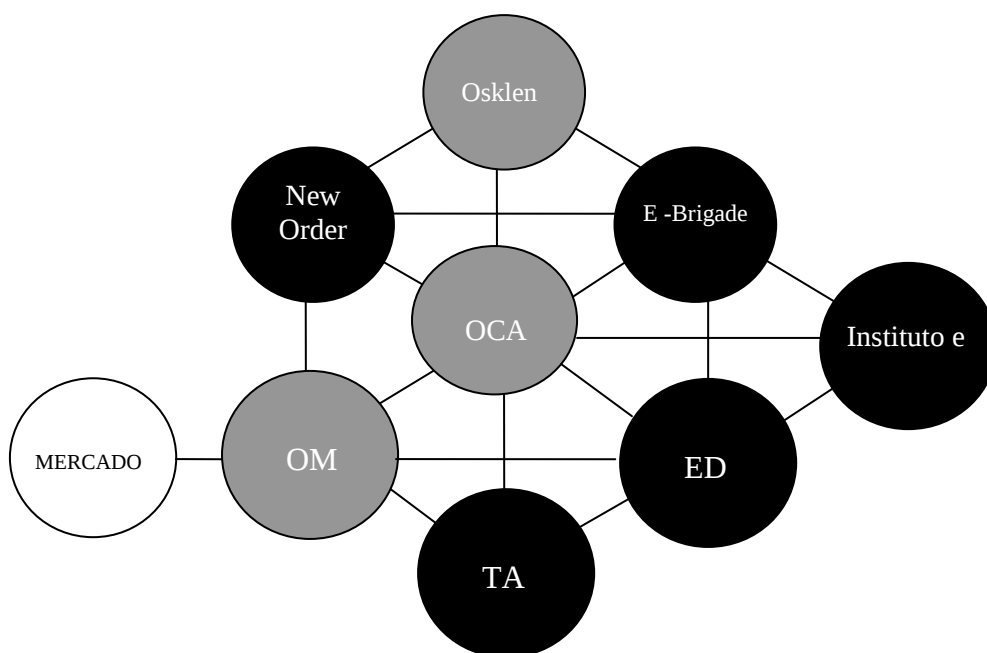
Estrutura organizacional e operacional da empresa

Visando criar as condições necessárias para promover o crescimento e a diversificação dos negócios, a Osklen tem se desdobrado em uma série de entes jurídicos independentes oriundos do desenvolvimento de projetos especiais, criação de submarcas ou elaboração de conceitos pela marca-mãe, são eles: (a) **New Order**, marca de acessórios femininos surgida de um case de sucesso: o tênis unissex de mesmo nome lançado pela Osklen entre 2001 e 2002; (b) **OM.Art**, agência de projetos especiais e *branding* surgido da demanda de execução de projetos pelo principal executivo da empresa e, posteriormente, pelos seus departamentos de Marketing e Relações Corporativas; (c) duas divisões técnicas especializadas – a **Environmental Directions**, focada em projetos relacionados com meio ambiente e sustentabilidade, e a produtora **TA Produções** – ambas surgidas dos serviços de apoio demandados pelos projetos especiais e pelas rotinas dos próprios departamentos da Osklen (como organização e produção de desfiles, eventos em loja, catálogos, expedições inspiracionais, etc.); e, finalmente, (d) o Instituto e, descrito no item 4.2.1.

Além de se apoiarem mutuamente nas demandas internas do grupo, estes empreendimentos prestam também diversos serviços ao mercado, tais como: design de produtos, conceituação de estratégias de comunicação, desenvolvimento de ações alternativas de marketing, entre outros (PIRES, 2009).

Constituído por cerca de 50 funcionários oriundos dos diversos departamentos da Osklen existe ainda a **OM Creative Area – OCA**, A OCA, que não se constitui um ente jurídico ou uma unidade de negócios, atua como uma concepção de trabalho que reúne, de maneira não formal profissionais das áreas de ambientação, artes, design, estilo, marketing, relações corporativas e vitrine. A atuação da OCA dentro Osklen gira em torno do *core business* da marca-mãe – criação e comunicação de coleções, um ciclo permanente que se reinicia a cada seis meses. Entretanto, os profissionais que a compõem são constantemente acionados pelas demais unidades Grupo e, em particular, pela OM.Art em seus trabalhos para clientes corporativos externos (PIRES, 2009). A Figura 12 ilustra as relações entre as marcas do grupo.

Figura 12: Grupo Osklen.



Fonte: PIRES (2009).

A Osklen possui hoje cerca de 700 funcionários, alocados no escritório sede, no centro de logística e distribuição (ambos no Rio de Janeiro), no escritório de Nova Iorque e nas 34 lojas próprias da rede. A sede está dividida diversos departamentos, que podem ser classificados em duas grandes categorias de atividades: a chamada (a) “criativo-comunicacional”, da qual fazem parte os departamentos de Ambientação, Artes, Design, Estilo, Marketing, Relações Corporativas e Vitrine, incluindo as atividades da OCA; e a (b) “administrativo-operacional, formada pelos demais departamentos envolvidos com o funcionamento da estrutura como um todo e da operação de varejo (PIRES, 2009). Cabe dizer que o *core business* da empresa também é dividido dessa forma e que ambos grupos de atividades compartilham o mesmo grau de importância dentro da empresa. O Gerente de Relações Corporativas, Valdimir Pires, descreve a organização:

“Durante muito tempo a gente teve uma tríplice formação no core business da empresa: a gente era fábrica, a gente era gestora do varejo e a gente era gestora da criação e da comunicação. A fábrica a gente desfez e tercerizou tudo. Há uns dois anos mais ou menos a gente meio que voltou a recompor parte dessa dimensão fabril aqui dentro. Hoje a gente tem um ateliê grande de costura. Mas é claro que ainda não dá para dizer que somos fábrica de novo. O nosso *core* hoje se centra na gestão do varejo e na gestão da criatividade. Então nós temos uma empresa com uma dupla função”.

O Departamento de Relações Corporativas, administrado por Vladimir Pires, surge em agosto de 2006 a partir da divisão do antigo departamento de Marketing e Comunicação em duas unidades departamentais: uma de Marketing, propriamente dita, voltada para o atendimento das demandas do calendário comercial do varejo de moda; outra – Relações Corporativas – voltada para o atendimento das demandas empreendedoras do principal executivo da empresa e do calendário institucional.

A cadeia produtiva da Osklen tem início nos departamentos de criação (artes, design, compras), de onde saem os croquis dos itens a serem produzidos. A próxima etapa é a produção de peças piloto, feitas pelas cerca de 40 costureiras alocadas no ateliê do escritório central. As peças piloto, juntamente com suas informações técnicas, servirão de orientação para os fornecedores (conhecidos como “facções” ou “confeções”), que as reproduz nas quantidades pré-determinadas. As peças denominadas *Premium*, entretanto, costumam ser produzidas internamente, em razão da complexidade de seus acabamentos e do volume de produção. São peças com tiragem limitada, distribuídas em determinados pontos de venda da marca, e por isso não justificam a produção terceirizada.

Algumas categorias de produtos como T-shirts e bermudas, por sua vez, não demandam a etapa de pilotagem, por se tratarem de artigos com certo grau de padronização. Nestes casos, os próprios fornecedores (confeções) se encarregam da matéria-prima e da produção.

A maior parte da produção da Osklen é, portanto, terceirizada por meio de parcerias com fornecedores brasileiros. Para a produção de bermudas, por exemplo, a empresa conta com um fornecedor exclusivo, com o qual assina contratos temporários renováveis. A parceria foi resultado da evolução da gestão do relacionamento com fornecedores, já que durante anos a empresa sofreu com a pulverização das atividades terceirizadas entre pequenos e incapacitados fornecedores.

Toda a produção é enviada, então, para o Centro de Distribuição, também no Rio de Janeiro, onde serão separadas e embaladas e posteriormente, enviadas para os mais de 200 pontos de venda onde a marca está presente.

Diferenciação e inovação de base não tecnológica

A Osklen, assim como todas as Grifes de moda, é um exemplo de empresa intensiva em conhecimento. Isso significa que parte significativa de suas vantagens competitivas está fortemente ancorada em seus ativos de conhecimento, oriundos de sua rede de relacionamento e de seu capital humano. As principais fontes e núcleos de geração de conhecimento utilizados pela empresa são: ferramentas de atendimento ao cliente, pesquisas de opinião e de mercado, pesquisas inspiracionais e comportamentais, valores e cultura organizacional, reuniões de *briefing* e *brainstorming*, depoimentos e mídia espontânea, externalizações do processo criativo (croquis, estampas, fotos, vídeos, etc.), peças publicitária e de comunicação corporativa, melhores práticas de mercado, entre outras.

A atividade de criação e comunicação das coleções bi-anuais da Osklen constitui um complexo processo cíclico composto de uma série de micro processos executados de forma sincrônica. Pires (2009, p.133-134) sintetiza algumas dessas atividades:

“Interpretação de idéias-força, experiências sensoriais e tendências comportamentais; proposição conceitual e formalização de briefing; desenvolvimento de pesquisas inspiracionais; elaboração de croquis; montagem, produção e edição de desfiles; preparação de campanhas e elaboração de ferramentas de comunicação; desenvolvimento de ações de lançamento e promoção dos produtos e conceitos em loja; ações de reforço de imagem e RP; transposição dos conceitos para acoplamento em projetos especiais e parcerias institucionais; arquivamento e formação de memória; incorporação à cultura organizacional e retroalimentação do ciclo de construção e reforço da identidade de marca”.

Cabe ressaltar que este perfil conceitual da marca advém da figura empreendedora do fundador da empresa, que atua como o grande norteador no desafio de trazer esta dimensão cultural abstraída para o real corporativo, resultando em *outputs* comerciais que compartilhem os mesmos valores da marca.

4.2.3.

Estratégia de internacionalização

A internacionalização da Osklen teve início em 2004, com a abertura da primeira loja fora do Brasil, em Portugal. A operação por franquia como primeiro modo de entrada se justificava pela experiência acumulada pela Osklen na gestão dos franqueados no Brasil. A empresa julgou, então, possuir uma equipe formada e experiente, apta a gerenciar as franquias internacionais.

A decisão de iniciar o processo por Portugal deveu-se primeiramente ao fato de o candidato a investidor/franqueado daquele país possuir o perfil empresarial que os executivos da Osklen buscavam. Além disso, a aproximação cultural com o país facilitaria a entrada no novo mercado. A experiência com o parceiro de Portugal deu início, então, a um processo de experimentação e aprendizado contínuo. Inicialmente permitiu-se ao franqueado de Portugal sub-franquear a marca. Este modelo, entretanto, foi logo abandonado, pois afetara a qualidade da operação do ponto de venda, o que prejudicaria a imagem da marca de uma forma geral. Com os anos, o acúmulo de experiência possibilitou a formalização de processos, facilitando o gerenciamento das franquias nacionais e internacionais.

Para garantir que os franqueados sigam as diretrizes da sede brasileira, são assinados contratos que os orientam em relação à política de preço, manutenção e ambientação do ponto de venda, perfil da equipe de atendimento, gestão de estoque, planejamento de vendas, entre outros. A sede no Rio de Janeiro também distribui entre seus franqueados diversos materiais informativos, como cartilhas e manuais de operação, que formalizam a conduta gerencial esperada do franqueado. Além disso, os franqueados recebem visitas técnicas de supervisão (cerca de três por ano), onde os avaliadores (funcionários da sede oriundos de diversos departamentos) preenchem um detalhado relatório sobre a operação da loja em questão.

A entrada no exterior por meio de franquias tem como objetivo minimizar as incertezas a respeito do mercado e diminuir os riscos financeiros. Todavia, ao entrar nos Estados Unidos, os executivos da Osklen optaram por controlar as operações naquele país. Para que isso fosse feito, estabeleceu um pequeno escritório na cidade de Nova Iorque, onde também foi aberta a primeira loja do mercado norte-americano. Como estratégia, a empresa decidiu investir em um ponto de venda conhecido como *flagship*, uma loja ampla e imponente situada em um ponto nobre da cidade e que traz em sua ambientação os valores da marca Osklen.

A segunda loja no país foi aberta na cidade de Miami, em março de 2010, já com o suporte estratégico e operacional do escritório de Nova Iorque. A abertura de um terceiro ponto de venda próprio no país já está sendo planejada para atender outra região da cidade de Nova Iorque. E a meta é continuar a expansão nos EUA, tendo como próximo mercado alvo o estado da Califórnia (O GLOBO, 26/03/2010).

A abertura de lojas *flagship* como forma estratégica de entrada no exterior não foi exclusividade para o mercado norte-americano e nem para lojas próprias da rede. Em países como Itália e Japão, a abertura dos primeiros pontos foi feita por meio de lojas *flagship* franqueadas. O objetivo estratégico dessa decisão era transmitir, por meio das *flagships*, os valores da marca, construindo uma imagem favorável no novo mercado. O CEO

Luis Justo em entrevista concedida em 2008 explica a ação:

“A nossa estratégia principal foi entrar com um posicionamento da marca através das lojas *flagship*, que são lojas conceito, onde o cliente vai poder entender o universo da marca e porque a marca merece custar o que custa. Lá dentro, o cliente passa a perceber a história da marca, o ambiente da marca e a qualidade do produto”.

Os executivos entrevistados observaram, também, que a abertura das *flagships* nesses mercados-chave acaba facilitando o estabelecimento de parcerias com pontos de venda multimarcas importantes. Dessa forma, a estratégia de expansão comercial internacional é feita via três canais de distribuição: abertura de lojas próprias (operadas pelo grupo Osklen); abertura de franquias (administradas por empresários experientes) e por pontos de venda multimarcas, criteriosamente selecionados de forma a contribuir para a construção de uma imagem de marca favorável.

Conforme descrito pelos executivos entrevistados, o contato com os pontos de venda multimarcas acontece de duas maneiras: a primeira feita diretamente com os compradores das multimarcas, sendo o primeiro contato feito através de feiras especializadas, como a Tranoï, em Paris. Durante essas feiras, o comprador se interessa pelos produtos Osklen que, então, pesquisa a respeito da multimarca que ele representa. Caso a Osklen julgue esta parceria vantajosa, iniciam-se as negociações comerciais.

A outra forma de contato com as multimarcas acontece por meio de distribuidores locais, que são empresas atravessadoras, encarregadas de revender os produtos às lojas multimarcas. Os distribuidores ou representantes, como também são denominados, geralmente possuem showroom próprio, onde apresentam as coleções de diversas empresas. Não há, portanto, contrato de exclusividade com os distribuidores. O que a Osklen prioriza é uma criteriosa avaliação da listagem das demais marcas presentes no showroom, de forma a garantir o alinhamento estratégico de posicionamento da marca. Estar ao lado de marcas de luxo consagradas no mercado internacional traz vantagens comerciais e estratégicas para a empresa.

Segundo o CEO Luis Justo, a Osklen ainda se encontra em um processo de formação de imagem de marca nos mercados internacionais, por isso investe em ações estratégicas visando conquistar seu público-alvo. O volume das operações no exterior ainda é pequeno se comparado à presença no Brasil, o que não justifica a produção fora do Brasil. Desta forma, quando se trata do mercado internacional, grande parte das atividades da sede objetiva a consolidação da estratégia de *branding*.

“Hoje o pensamento é muito mais na marca, e em como a marca vai atingir os clientes certos (...). Porque a gente ainda está num processo de formação de mercado. (...) a nossa estratégia está muito focada em de qual forma eu consigo com esses parceiros estratégicos ter um desenvolvimento sólido de marca, para formar um mercado sólido e a partir daí você começar a trabalhar melhor relação de preço, qualidade e tal”.

Além de gerenciar operacionalmente os pontos de venda dos Estados Unidos, o escritório de Nova Iorque tem a função de ser um apoio do relacionamento com prestadores de serviços, como a assessoria de imprensa e a relações públicas. A sede no Brasil decide e informa as orientações estratégicas para os prestadores de serviço locais e a *general manager* acompanha as ações dando o suporte necessário. Nos demais países onde a empresa está presente, porém não possui subsidiária administrativa, o contato com esses prestadores de serviço é feito diretamente com a sede.

Dentre as ações estratégicas de comunicação estão a veiculação publicitária em importantes revistas internacionais de moda; o trabalho com assessoria de imprensa que visa o estreitamento do relacionamento com estes mesmos veículos e a geração de mídia espontânea; e o trabalho de relações públicas, que objetiva divulgar a marca entre formadores de opinião, estreitando laços com artistas e apresentadores de TV influentes internacionalmente.

Conforme a pesquisa de Pires (2009), a Osklen ainda não tem um plano estratégico formal desenvolvido nos moldes definidos pela literatura acadêmica. Entretanto, Pires (2009) encontrou indícios que há um plano informal tácito, baseado na visão de futuro de seu criador e principal executivo, centrado nas seguintes metas: (a) Ampliar estrategicamente seus negócios sem perder de vista os valores da marca; (b) Manter taxas anuais de crescimento que não comprometam a lucratividade do negócio; (c) “Encantar” o cliente com seu estilo, qualidade, *design* e serviços, com foco na responsabilidade social e na consciência ecológica; (d) Desenvolver projetos que reforcem, junto ao cliente, sua filosofia de trabalho e, ao mesmo tempo, possibilitem a geração de receitas não operacionais; (e) Expandir e consolidar a imagem da Osklen no Brasil e no exterior, expandindo seu *market share* como uma autêntica “tropical chic lifestyle brand”, mixando moda com esporte e aventura; ecologia e responsabilidade social; vida urbana e natureza; mente e corpo; (f) Abrir novos canais de distribuição e/ou otimizar os já existentes; (g) Manter um constante debate interno sobre linhas, composição de mix e desenvolvimento de produtos; (h) Otimizar as ações de *marketing* e comunicação apoiadoras dessas metas organizacionais. (PIRES, 2009).

4.3. Análise SNA

Abaixo apresentam-se os resultados da análise estratégica da Osklen de acordo com a metodologia SNA descrita na seção 2.2.4.1.

4.3.1. Passo 1 – caracterização da estratégia

O primeiro passo da metodologia de análise SNA é a caracterização da estratégia explícita ou implícita da empresa focal em termos de tipo, conteúdo e processo, utilizando os construtos eleitos para este fim.

Segundo a tipologia de Mintzberg (1998) e com base na investigação documental e dos depoimentos dos entrevistados, a Osklen diferencia-se por design, visto que atende ao seguimento de moda luxo e como tal, investe em inovação de base não tecnológica, voltada especialmente para a estética das formas. Vladimir Pires destaca essa característica:

“A Osklen é uma empresa auto-centrada (...) quero dizer, auto-referenciada. Essa coisa de tendência da moda, o novo pelo novo, não existe muito aqui dentro. (...) esse processo de criação da empresa se ancora nessa memória interna, memória de certos ícones, de certos conceitos”.

“(...) Para mim a Osklen sempre foi uma empresa de criação e comunicação. O meu concorrente não é a Vollner, a Redley, a Sandpiper. O meu concorrente é a MTV, meu concorrente é a Apple, que são empresas de criação e comunicação também”.

A estratégia envolve ainda aspectos de imagem, pois a empresa investe recursos em ações estratégicas que visam a consolidação da imagem da marca no exterior, como as atividades de assessoria de imprensa e de relações públicas.

Para alcançar a expansão comercial desejada, a estratégia implícita utilizada é a comunicação de um conjunto especial de valores centrados na tríade conceitual: *Mind* (aprimoramento humano, saúde física e mental), *Environment* (preservação ambiental, desenvolvimento sustentável e consumo consciente) e *Future* (cultura, educação e tecnologia). Mais do que a produção e a comercialização de roupas, a estratégia visa disseminar a filosofia corporativa – *Better life in the new millennium*, - da qual os conceitos acima são a sustentação (PIRES, 2009).

Tendo como base os construtos de Fahey e Randall (1998), a estratégia pode ser classificada segundo os elementos: escopo, postura competitiva e objetivos. As evidências encontradas na investigação documental e nas declarações dos entrevistados apontaram:

Escopo:

- o **Produto** – artigos de vestuário nas suas diversas formas e categorias, incluindo roupas, sapatos, bolsas e mochilas, camisas, calças, bermudas, vestidos, roupa de banho (moda praia) e outros acessórios.
- o **Clientes:**
 - Homens e mulheres, faixa etária ampla (15 a 60 anos), pertencentes à classe alta e média alta.
 - Distribuidores internacionais.
- o **Escopo Geográfico** – presente nos principais mercados internacionais, entre eles França, Itália, Grécia, Portugal, Espanha, Bélgica, Japão, Oriente Médio, Chile e EUA; além de estar presente em todos os estados brasileiros.
 - Pontos de venda da rede:
 - o Número total de lojas: 58 (34 próprias e 24 franquias).
 - o 6 lojas da rede no exterior (4 franquias e 2 própria) – 3 na Itália, 2 nos Estados Unidos e 1 no Japão.
 - Multimarcas:
 - o Parceria com mais de 350 lojas multimarcas nacionais e internacionais.
- o **Escopo Vertical** – Como foi destacado anteriormente, o *core business* da Osklen se apresenta subdividido em duas grandes áreas de atividades - criação / desenvolvimento de peças de vestuário (“criativo-comunicacional”) e a operação de pontos de venda (“administrativo-operacional”) - duas atividades que sempre estiveram associadas e que evoluíram ao mesmo tempo dentro da empresa. A opção por gerenciar os pontos de venda pode ser, então, considerada uma integração para frente. Além disso, o grupo Osklen possui sua própria agência de comunicação, a OM.Art, que segundo o CEO Luis Justo, é responsável pelas campanhas publicitárias e por toda a produção de material de divulgação da marca.

- o **Stakeholders** – Empresa de capital fechado, pertencente ao grupo Grupo Oskar Metsavaht .

Possui cerca de 700 funcionários, número que contempla o escritório central, o centro de logística e as 34 lojas próprias.

Postura Competitiva:

Sgundo o CEO Luis Justo, Oskar Metsavaht (fundador e principal estrategista da marca) percebeu que poderia atender a um nicho de mercado ainda pouco explorado. Todas as criações da Osklen - os produtos, os serviços, as parcerias, os projetos especiais e as ações de comunicação da marca - unem aspectos relacionados à vida urbana e à interação com a natureza; sofisticação e despojamento; alta costura e surf. Valores que parecem antagônicos e incompatíveis, mas que se misturam de forma harmônica, agradando ao público da marca.

Quanto ao posicionamento da marca, a Osklen concentra grande parte de seus esforços na construção e sustentação de uma imagem alinhada às mais importantes empresas do setor de moda luxo.

A missão, a visão e os valores declarados da empresa são:

- o **Missão da Osklen:** “Encantar nossos clientes com nossos produtos, serviços e atendimento, sem esquecer nossos compromissos socioambiental.
- o **Visão da Osklen:** Através do nosso estilo, criatividade e autenticidade, tornarmo-nos uma marca global, original do Rio de Janeiro.
- o **Valores da Osklen:** Criatividade | equilíbrio | sofisticação | despojamento | qualidade apuro técnico | contemporaneidade | sustentabilidade. (Fonte: Entrevista com Vladimir Pires – Gerente de Relações Corporativas).

Segundo a classificação de Hitt *et al* (2009) e baseado nas declarações dos executivos da empresa, a Osklen se caracteriza como uma empresa Global, com alta centralização da gestão e padronização de produtos e serviços.

Por se tratar de uma marca fortemente centrada na figura de seu criados e diretor artístico, a Osklen está classificada com Varejo de estilista (MOORE; BURT, 2007).

Em seu processo de internacionalização, como foi descrito no item 4.2.3, o modo de entrada adotado foram a franquia alimentada pela exportação dos produtos produzidos no Brasil (STERNQVIST, 1998).

4.3.2.

Passo 2 – identificação dos fatores macro ambientais

Nesta seção são identificadas as contingências macro-ambientais abordando-se os fatores políticos, econômicos, sócio-econômicos e culturais. São então, analisadas suas implicações estratégicas em termos de constituírem oportunidades ou ameaças. Os resultados desta análise estão apresentadas no Quadro 18.

Em seguida, listam-se os atores da rede de valor da empresa focal. Também são analisadas suas implicações estratégicas, em termos de constituírem oportunidades e/ou ameaças, reais ou potenciais. Os resultados desta análise estão representados no Quadro 19.

Observa-se que os fatores macroambientais-chave estão relacionados aos fornecedores da indústria de moda. De forma geral, as indústrias brasileiras do setores têxtil e de confecção apresentam desvantagens aos outros países, tanto no preço quanto na qualidade de seus produtos e serviços. Além disso, a estratégia de posicionamento da Osklen está ancorada, entre outros aspectos, no comprometimento com questões ambientais, utilizando materiais *ecofriendly*, fator que reduz o número de fornecedores disponíveis. Todavia, o Brasil é o maior produtor denim do mundo, utilizando tecnologia de ponta na produção e no beneficiamento do jeans, material bastante presente no mix de produtos da Osklen.

Outro fator relevante é a incerteza sobre a política cambial do Brasil. Uma vez que o processo de internacionalização da Osklen ainda é baseado em exportação de seus produtos fabricados aqui para os demais países em que atua, o preço final dos produtos é diretamente afetada pelo câmbio.

Em relação aos aspectos econômicos, a auto-suficiência brasileira em algodão é uma grande vantagem para a Osklen, de forma a contribuir para manutenção das margens de lucro.

O crescimento do mercado consumidor de luxo na China também deve ser destacado como relevante fator macroambiental, constituindo uma oportunidade para a expansão internacional da empresa. Segundo relatório da consultoria Boston Consulting Group, divulgado em março deste ano, a China alcançará esta posição em apenas cinco a sete anos. Ainda segundo os cálculos da consultoria, 417 mil consumidores chineses tinham mais de um milhão de dólares em ativos financeiros em 2008. Em 2011, esse número deverá passar para 609 mil (BCG, 2010²). Os dados divulgados pela World Luxury Association (WLA), no final de 2009, já contabilizavam o total de consumo de produtos de luxo do mercado chinês: 9,4 mil milhões de dólares, representando 27,5% do total mundial. Ainda segundo a WLA, a China tornou-se o segundo mercado para artigos de luxo, ficando abaixo apenas do Japão (<http://www.worldluxuryassociation.org>). O crescimento do mercado de luxo na China pode ser explicado também pela taxa de crescimento do país, que em 2009 ficou em surpreendentes 8,7%, mesmo em um ano de crise.

Dos fatores sócio-culturais relevantes para a indústria da moda, destacam-se a crescente preocupação socio-ambiental e a exaltação do estilo de vida saudável, propagados mundialmente.

Quanto aos atores-chave e suas implicações estratégicas na ego-rede da Osklen, segundo as declarações dos executivos entrevistados, destacam-se as questões abaixo:

- o **Novos Entrantes** no setor de luxo estão, de forma geral, em desvantagem, já que devem vencer as barreiras da construção da identidade de marca e do acesso aos recursos da cadeia produtiva.
- o Os **concorrentes** constituem uma grande ameaça para a Osklen. São empresas com grande experiência no mercado global, respaldadas por marcas bastante tradicionais e reconhecidas internacionalmente. Além

² A pesquisa contemplou 2.550 consumidores chineses. Os resultados indicam que, mesmo durante a crise financeira internacional, os chineses ainda nutrem grande interesse pelas marcas luxuosas e têm poder de compra para adquirir os produtos. De malas a automóveis, a maioria das marcas relatadas é de origem estrangeira e tem preços altos. Segundo a consultoria, os consumidores pesquisados que compraram produtos de marca estrangeira, como Chanel, Gucci e Louis Vuiton (que pertencem ao grupo LVMH), têm entre 25 e 35 anos, em média, e renda em rápido crescimento (BCG, 2010).

disso, o mercado de luxo está concentrado em um pequeno número de gigantescas holdings, que detêm em seu portfolio as maiores marcas internacionais.

- o Como um reflexo da situação dos **fornecedores** no setor de moda brasileira, a Osklen tem que lidar com um grande número de fornecedores (de produtos e serviços) bastante específicos, que se apresentam de forma pulverizada e desestruturada.
- o Os **clientes** Osklen possuem alto poder aquisitivo e, em geral, grande interesse por moda. O baixo custo de mudança é inerente ao setor, constituindo uma ameaça a todos os seus atores.
- o Dos **substitutos**, além dos produtos oferecidos pelas marcas concorrentes, destacam-se as falsificações. Há muitos anos a Osklen sofre com as falsificações produzidas e comercializadas no Brasil, de forma que este pode vir a ser um problema também no exterior.
- o O **Governo** não possui um papel bastante ativo no setor de moda, no sentido de regulamentá-lo. Entretanto, criou um órgão de fomento à internacionalização das empresas brasileiras, do qual o CEO da Osklen - Luis Justo – faz parte.

Quadro 20: Fatores Macro-ambientais e suas implicações estratégicas (Formato adaptado de MECEDO-SOARES, 2002).

FATORES MACRO-AMBIENTAIS	NÍVEL INTERNACIONAL	NÍVEL PAÍS	NÍVEL INDÚSTRIA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
POLÍTICOS					
Regime político	1. A democracia é a ideologia dominante nos países com os quais o Brasil mantém relações comerciais. 2. Abertura comercial da China.	1. Democracia consolidada no país.		1. Condições favoráveis à implementação da estratégia de expansão nacional e internacional. 1. Possibilidade de crescimento das relações comerciais com a China. 2. Crescimento do mercado consumidor de luxo na China.	
Estabilidade do Governo	3. Crise política nos Estados Unidos.	4. Eleições previstas para outubro deste ano.			3. Possíveis mudanças nas políticas de taxaço de importados podem ser penosas para a empresa. 4. Incerteza sobre a manutenção das políticas de incentivo à exportação. 4. Incertezas sobre mudanças na política cambial.

Políticas de incentivo	5. <i>Agreement on Textile and Clothing</i> – ATC, vigente de 1994 a 2004: Eliminação progressiva das linhas tarifárias sob quotas de exportação e aumentos das quotas.	6. Políticas de incentivo para exportação.	6. Apoio da APEX às empresas brasileiras do setor de moda. 6. Elaboração de plano estratégico setorial com o objetivo de integrar toda a cadeia produtiva da moda.	5. Durante a vigência do ATC, diversos países se beneficiaram do acordo e desenvolveram seus parques industriais do setor de moda e confecção, como a China, por exemplo. Oportunidade de <i>sourcing</i> de insumos têxteis no país. 6. Maior profissionalização da cadeia produtiva brasileira com melhoria da qualidade dos produtos.	
Protecionismo	7. Fim do ATC, retomada de medidas protecionistas que estimam quotas de exportação.				7. A concorrência asiática, em especial a chinesa pode fazer com que os países diminuam quotas de importação e/ou aumentem as linhas tarifárias.
ECONÔMICOS					
Recursos naturais		8. Brasil possui reservas significativas para todos os insumos necessários à indústria.	8. Auto suficiência em algodão.	8. Manutenção e estabilidade dos preços dos produtos têxteis – vantagem competitiva.	
Capital	9. Efeitos da crise econômica mundial – diminuição das linhas de crédito.	10. Ampliação das linhas de crédito no Brasil.		10. Oportunidade de capitalização da empresa para expansão nacional e internacional.	
Cenário Macro-econômico	11. Crise econômica profunda iniciada em setembro de 2008, nos EUA. Repercussão nos principais mercados			12. Oportunidade de entrada no mercado chinês.	11. Queda nas vendas internacionais.

	mundiais. Indícios de lenta recuperação. 12. Crescimento do mercado consumidor de luxo na China. O PIB da China deve representar de 15% a 35% do total mundial nos próximos quatro anos (BCG, 2010).				11. Freio na expansão internacional.
Infra-estrutura		13. Indústria de confecção desestruturada – baixa qualidade dos fornecedores (principalmente as facções). Pequena quantidade de fornecedores capazes de atender o nível de qualidade esperada.		13. Oportunidade de verticalização para trás.	13. Pequena concentração de fornecedores com alta qualidade de serviços – baixo poder de barganha.
Tecnologia	14. Indústria têxtil e de confecção apresenta desnivelados graus de desenvolvimento.	15. Indústria têxtil brasileira em geral apresenta desvantagens tecnológicas em relação aos outros países.	14. Brasil é o maior produtor de denim do mundo, com avançado nível tecnológico.	14. Vantagens na produção de artigos de jeans.	15. Desvantagem tecnológica. 15. Preços mais altos que os produtos têxteis asiáticos.
Mão-de-obra	15. O nível da mão-de-obra da indústria têxtil e de confecção mundial apresenta desnivelados graus de desenvolvimento. 16. Grande oferta de profissionais graduados em estilismo.	17. Grande oferta de profissionais graduados em estilismo. 18. Na produção, grande parte da mão-de-obra pouco qualificada.		17. Grande oferta de profissionais para área de estilo a atuarem no escritório central no Rio de Janeiro.	18. Mão de obra operacional (fábrica / confecção) desqualificada. Baixa qualidade de produtos.

	16. Na produção, grande parte da mão-de-obra pouco qualificada.				
DEMOGRÁFICOS					
	19. Taxas de crescimento da população relativamente mais altas em países emergentes, em particular asiáticos.			19. Crescimento do mercado consumidor nesses países.	
SÓCIO-CULTURAIS					
Valores	20. Re-estruturação dos valores do luxo. 21. Consolidação da preocupação socio-ambiental. 21. Exaltação da vida saudável.		20. Luxo não precisa estar associado à exclusividade.	21. Exploração da imagem da marca como sócio-responsável. 21. Desenvolvimento de projetos ambientais co-relacionados à indústria da moda.	

Quadro 21: Atores chave e suas implicações estratégicas (adaptado de MACEDO-SOARES, 2002).

ATORES E PAPÉIS	CARACTERIZAÇÃO	Oportunidades		Ameaças	
		Real	Potencial	Real	Potencial
Novos Entrantes					
Economias de escala	1. Economias de escala não são adquiridas rapidamente.	1.			
Diferenciação de Produto	2. Alto nível de diferenciação em design e matéria-prima.				2.
Imagem de marca	3. Construção de imagem de marca leva tempo e exige investimento de recursos financeiros. 4. Entretanto, a mídia especializada costuma interessar-se por novidades, divulgando novas marcas e estilistas que condideram promissores. Os consumidores lançadores de tendências são atraídos pelos novos entrantes.	3.	4.		4.
Acesso a canais de distribuição	5. Respeitadas lojas do tipo multimarcas (físicas e online) costumam trabalhar apenas com marcas consolidadas no mercado. 6. O estabelecimento de lojas próprias exige o investimento de recursos financeiros.	5&6			
Regulação governamental	7. Não existe regulação para novos entrantes.			7.	
Investimento inicial	8. De forma geral, o investimento de abertura de uma empresa de varejo é baixo. 9. Entretanto, negócios de luxo demandam altos investimentos em construção de imagem de marca.		9.	8.	

Concorrentes					
Quantidade de concorrentes	10. Grande quantidade de marcas concorrentes. Presentes nos principais mercados mundiais.			10.	
Caracterização dos concorrentes	11. Empresas globais. Maior parte pertencente a grandes holdings internacionais. Administração profissional, existência grandes de recursos financeiros e humanos.			11.	
Velocidade de crescimento da indústria	12. Indústria em pleno crescimento. 13. Taxas acompanham o crescimento dos mercados emergentes.		12.	13.	
Diferenciação de produto	14. Indústria baseada na estratégia de diferenciação. Cada marca traz suas inovações em termos de design de produto.				14.
Imagem de marca	15. Construída ao longo de décadas. Marcas tradicionais bastante conhecidas internacionalmente.			15.	
Intensidade das barreiras de saída	16. Fracas. Alto valor de liquidez de ativos.	16.			

Fornecedores					
Grau de concentração	17. Baixo. O número de fornecedores da Osklen vem diminuindo, mas ainda é alto. São fornecedores bastante especializados, acionados de acordo com a demanda produtiva de cada item criado.			17.	
Existência de substitutos de insumos	18. Em função da natureza do processo produtivo de artigos de vestuário, há grande variedade de opções de insumos.	18.			
Existência de substitutos de fabricantes	19. A indústria de moda no Brasil não oferece grande número de empresas fornecedoras com alto padrão de qualidade. Desta forma, a Osklen conta com um leque limitado de opções de fabricantes/fornecedores com quem possa manter relacionamento.			19.	
Capacidade de integração para frente dos fornecedores	20. Pequena. Os fornecedores / fabricantes não possuem knowhow de atuação no varejo. Além disso, não possuem capital intelectual capaz de competir na criação das coleções. Entretanto, a facilidade de entrada no mercado de varejo de moda pode constituir uma ameaça.		20.		
Poder de barganha	21. A solidez da marca Osklen acrescenta poder de barganha à empresa juntos aos seus fornecedores. 21. A maior parte da produção da Osklen (produtos carros-chefe) é feita com um pequeno número de fábricas, sob regimes contratuais. 22. Entretanto, os volumes produzidos (quando comparados a marcas como Renner ou Zara), não permitem ganhos significativos de escala.		21.	22.	
Nível de qualidade	23. Médio (em geral). A indústria de confecção brasileira ainda está em desenvolvimento. A Osklen busca selecionar os melhores fornecedores disponíveis no país.			23.	

Caracterização	24. Ampla quantidade de fornecedores cadastrados (mais de 2.000), dos quais cerca de 200 estão ativos. Este número inclui os fornecedores de material (Ex: tecido e aviamentos) e os prestadores de serviço (Ex: confecções, bordadeiras e estamparia). A Osklen tem que lidar com uma quantidade grande de fornecedores, uma vez que os cerca de 600 itens que constituem uma coleção são bastante diversificados. Além disso, cada coleção tem suas demandas em termos de processo produtivo (com exceção das bermudas de surf, cuja produção apresenta certo grau de padronização e está concentrada na mão de um único fornecedor).			24.	
Clientes					
Quantidade / Escopo	25. Nível global. Clientes interessados por moda e com alto poder aquisitivo – pequena parcela da população mundial. Crises econômicas mundiais (como a de setembro de 2008) afetam o seguimento de luxo mais intensamente que as marcas populares.				25.
Nível de diversidade cultural	26. Alto. Convergência global de estilos de vida, uniformização de padrões de consumo. 27. Entretanto, ainda há necessidade de adaptação de produto / serviço e estratégias de comunicação.		26.	27.	
Custo de mudança	28. Baixo. Tanto para clientes finais (público consumidor), quanto para clientes “atravessadores” do tipo multimarcas.			28.	
Substitutos					
Falsificações	29. O setor de moda luxo sofre com o mercado das falsificações. No caso da Osklen, há a produção e comercialização de cópias apenas no Brasil. 30. Não há registro de pirataria sobre a marca no exterior.			29.	30.

Governo					
Políticas de incentivo às exportações	31. Alguns executivos da Osklen fazem parte do Conselho da APEX (Agência Brasileira de Promoção de exportações e investimentos), atuando ativamente no desenvolvimento de planos de fomento às exportações e à internacionalização de empresas brasileiras.	31.			

4.3.3.

Passo 3 – identificação dos fatores organizacionais

Esta seção diz respeito ao terceiro passo da metodologia de análise estratégica SNA adotada: Identificação dos fatores organizacionais da empresa (variáveis principais) e de suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais.

Os resultados desta fase da pesquisa foram alcançados confrontando a lista de atributos desejáveis para cada variável principal, conforme apresentado no Item 2.2.4.2, com os dados obtidos nas entrevistas e na pesquisa documental. Esses resultados são apresentados nos Quadros 20 e 21.

Observa-se que grande parte das forças da Osklen provém dos fatores Tecnológicos e Organizacionais Hard, são eles: estrutura organizacional, equipes, processos, sistemas gerenciais, programas de treinamento e recompensa, sistemas de medição de desempenho, TI, infra-estrutura e atividades financeiras. Entretanto, observou-se que estas forças estão presentes principalmente nas atividades administrativo-operacionais da empresa, de forma que nem todas as atividades ligadas ao processo de criação encontram-se sistematizadas em mesmo nível.

O Gerente de Relações Corporativas, Vladimir Pires, descreve a estrutura organizacional

“A nossa estrutura é bastante horizontal, o que muitas vezes ajuda bastante. Não tem tantas hierarquias para você galgar. Você consegue fazer com que um assistente chegue direto no Oskar sem problema algum. Sobre a descentralização do poder (...) temos uma área comercial que tem lá o seu poder, temos uma área de compras e desenvolvimento que tem o seu poder. E essas são as duas macro áreas bem poderosas dentro da empresa”.

Sobre as equipes e a dificuldade de articulação interfuncional, Pires explica que, por estarem divididas entre as duas grandes atividades *core business* da empresa, as equipes não são totalmente integradas e relata:

“Existe essa macro área administrativa, comercial, financeira que é muito forte dentro da empresa. Eu critico isso dizendo que esse é o modelo vitorioso, em detrimento da parte criativo-comunicacional. A minha concepção da empresa Osklen é que nós somos uma empresa de criatividade e que temos o apoio da área comercial. (...) a compreensão dessa interfuncionalizadade é um atributo desejável, mas no nosso caso hoje não é uma força, ao contrário, é potencialmente uma fraqueza”.

Foi possível observar que as maiores fraquezas da Osklen dizem respeito à gestão do capital intelectual da empresa, grande gerador de diferencial competitivo da empresa. Entretanto, as atividades criativo-comunicacionais, parte do *core-business* da empresa, apresentam bom desempenho, mesmo que sua estrutura não disponha de toda a formalização esperada (sistemas de medição e recompensa, gestão do conhecimento, etc). Além disso, há a intenção explícita por parte dos executivos e do fundador de sistematizar os processos criativos com o objetivo de potencializar essa força e garantir a vantagem competitiva da empresa. Sobre a gestão do processo de criação, Pires declarou:

“Na parte criativa isso não é mapeado, isso é tácito. Eles sabem o que têm que fazer. Não tem um documento explicando como eles devem fazer. (...) isso traz problemas porque muitas vezes há “bateção” de cabeça. Por outro lado, se meter a fazer o mapeamento disso pode engessar o processo. (...) Nós temos um *softwear* para gestão do conhecimento, que foi adaptado para a gestão do nosso acervo, da nossa memória (fotos, vídeos, roupas, etc) tá tudo catalogado. Eu quero no futuro, transformá-lo num gestor do processo criativo. Ele (o *softwear*) tem um trabalho de work flow, ele consegue dizer se aquela estampa está pendente, etc. O objetivo é transformar esse conhecimento tácito desses processos em uma ferramenta de auxílio a parte criativa”.

Quadro 22: Fatores Organizacionais (MACEDO-SOARES, 2002).

CATEGORIAS DE VARIÁVEIS	VARIÁVEL	ATRIBUTOS DESEJÁVEIS	CARACTERIZAÇÃO DA OSKLEN	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Organização Hard	Estrutura Organizacional	Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder. Capaz de preservar e disseminar os valores originais da marca, atendendo às contínuas novas demandas internas.	1. Os departamento relacionados à atividade “administrativo-operacional” estão organizados de forma flexível e com certa descentralização de poder. 2. Os departamentos de atividades “criativo-comunicacional” estão centralizados na figura do fundador e diretor artístico. Com os anos, alguns gerentes destas áreas vêm ganhando poder de tomada de decisão.	1.	2.		

	Equipes	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> , provenientes de diversas áreas do conhecimento, de forma a contribuir ao desenvolvimento dos ativos intelectuais da empresa.	3. As equipes são multifuncionais, com certo grau de independência e <i>empowerment</i> quando necessário. 3. Grande vantagem competitiva da marca é o alta qualificação das equipes envolvidas com atividades criativas, garantindo alto nível de inovação. 4. Entretanto, todas as atividades gerenciais passam pela aprovação do fundador, constitui grande centralização de poder. 4. Dificuldade de articulação interfuncional (leves conflitos entre os departamentos criativo-comunicacionais e os administrativo-operacionais).	3.			4.
--	---------	---	---	----	--	--	----

	Processos	Mapeados/ documentados. Em sua maioria, horizontais e interfuncionais. Nas atividades de criação, os processos devem facilitar o fluxo de informação, servindo como um canal de geração de conhecimento e consequentemente outputs comerciais diferenciados. O mapeamento dos processos de criação não devem engessar a atividade.	5. Área administrativo-operacional possui mapeamento de processos. De forma geral, a linha de produção atende aos prazos de entrega estabelecidos. 6. Área criativo-comunicacional apresenta processos mapeados apenas tacitamente. Há projeto de sistematização do processo criativo (implementação de uma ferramenta de gestão do conhecimento).	5.			6.
	Sistemas Gerenciais	Integrados através dos processos interfuncionais, com foco no cliente. Possibilidade de medição de desempenho dos processos-chave. Devido a diversidade de produtos oferecidos os sistemas precisam gerenciar toda cadeia de relacionamento com fornecedores e clientes.	7. Sistemas de gerenciamento comercial voltadas para o cliente. Integração dos sistemas para gerenciamento de fornecedores, franqueados e clientes. 8. Área “criativo-comunicacional” não utiliza sistemas formais de gerenciamento / medição de desempenho.	7.			8.

	Sistemas Educacionais (Treinamento)	Sistema de educação contínua voltado para todos os níveis da organização, visando a aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e, acima de tudo, disseminação dos valores originais da marca. Grande parte dos treinamentos está voltada para a equipe de vendas.	9. Grande parte dos investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoas está direcionado à equipes comerciais. 10. Tais iniciativas ainda não alcançam todos os níveis da organização. 11. Entretanto, há um projeto o Departamento de Relações Corporativas, juntamente com o RH e o Instituto e, estão desenvolvendo o projeto “Desenvolvimento Organizacional”. Exemplos de ações já implementadas: <i>Osklen Runners</i> (apoio à um grupo de funcionários que praticam corrida); Projeção de <i>cinema</i> no centro de distribuição para os funcionários da logística; projeto <i>Ler está na Moda</i> (montagem de uma biblioteca de livros de bolso para serem lidos na hora do almoço).	9.	10&11		
--	-------------------------------------	--	--	----	-------	--	--

	Sistemas de Medição	Visíveis, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos estratégicos. Utilização de sistemas quantitativos (ex. Cotas de vendas) e qualitativos (ex. Avaliação da relacionamento com franqueados).	12. Existe para as áreas “administrativo-operacional”. 13. Falta nas áreas Criativo-comunicacional”.	12.			13.
	Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários e remuneração, integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa e demais indicadores estratégicos.	14. Amplamente utilizados nas áreas administrativo-comercial. 15. Nas áreas de “criativo-comunicacional” os sistemas de reconhecimento e recompensa são informais, principalmente no departamento de Relações Corporativas..	14.	15.		

Organização <i>Soft</i>	Cultura Organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e demais <i>stakeholders</i>, com preocupação com a qualidade de vida e com a ética. A cultura organizacional e a memória empresarial devem estar calcadas nos valores da marca, contribuindo para a geração de vantagem competitiva sustentável, o desenvolvimento de novos negócios e a criação de barreiras de entrada no ambiente de <i>creative industries</i>, como é o caso da indústria da moda.	16. A cultura organizacional da Osklen é capaz de contribuir com a geração de vantagem competitiva e o desenvolvimento de novos negócios. 17. Entretanto, não há uma política explícita e aplicada de fortalecimento da cultura organizacional. Com o tempo e as trocas de equipes, há possibilidade de perda dessa capacidade.	16.			17.
----------------------------	---------------------------	--	---	-----	--	--	-----

	Estilo de Liderança	Comprometimento da gerência com a estratégia da empresa, com a preocupação de alocar os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos. No caso do franchising no varejo, faz-se necessário o comprometimento dos parceiros com os objetivos estratégicos gerais da organização.	18. A empresa apresenta estilo de liderança adequados ao gerenciamento de equipes, relacionamento com fornecedores e franqueados.	18.			
	Comunicação Informal	Do tipo cross-funcional, ampla, extensiva, favorecendo constante feedback em relação aos objetivos estratégicos e medidas de resultado.	19. Fluxo informacional é amplo, mas ainda não cross-funcional. 20. A falta de compreensão da importância de certas informações que se adquire informalmente pode resultar em re-trabalhos e perda de tempo.		19.		20.

Ativos de conhecimento	Uso pró-ativo e intensivo de ativos do conhecimento gerados a partir das atividades intelectuais da empresa, favorecendo a identificação de oportunidades e o desenvolvimento de novos negócios e produtos. Gestão do – e baseada no – aprendizado, favorecendo o fortalecimento das atuais vantagens competitivas. Desenvolvimento de equipes mais ágeis, flexíveis e capazes de identificar e corrigir erros e problemas de forma rápida e sistemática, aumentando a eficiência dos processos.	22. A pró-atividade não é característica de todos os departamentos. Há falhas no gerenciamento dos ativos intelectuais. 22. Não há sistematização do gerenciamento do capital informacional (gestão do conhecimento), mas há projetos de com essa intensão já em desenvolvimento.		21.		22.
Código de Ética	Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos da empresa.	23. Há formalização dos valores, da missão e da visão da empresa. Porém não há formalização de um código de ética ou de comportamento dos funcionários.		23.		

Tecnologia <i>Hard</i>	Tecnologia da Informação	Sistemas abrangentes, integrados, automatizados e abrangendo todos os níveis decisórios. No varejo, além dos sistemas administrativos são levados em consideração os sistemas operacionais (varejo) e de gerenciamento do relacionamento com clientes (CRM).	24. Sistemas de tecnologia da informação integrados (alguns adquiridos de terceiros e outros desenvolvidos internamente). 25. O sistema de telefonia da região onde está instalado o escritório central possui falhas, dificultando o uso das ferramentas de TI. 26. Utilização de um sistema de TI para o armazenamento do acervo histórico da marca. 27. Desenvolvimento interno da ferramenta de CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) - por eles denominado <i>Neo Community</i>³, após 10 anos de acúmulo de experiência operando com <i>software</i> de terceiros. Uso extensivo da ferramenta, incluindo uma área restrita aos clientes cadastrados no site, e o mais importante, utilização das informações geradas no estreitamento das relações com o cliente.	26.	24&25		
---------------------------	-----------------------------	--	---	-----	-------	--	--

	Inovação	Treinamento, programas, e incentivos para o desenvolvimento de novos negócios, produtos, serviços e soluções. No caso da moda, uma nova linha de produtos (coleção) é criada e produzida duas vezes ao ano. Os departamentos volados às atividades criativas devem ser integrados e estar em sintonia para o melhor aproveitamento do capital informacional, possibilitando a inovação constante.	27. A empresa apresenta altos níveis de inovação e ela é parte do <i>core business</i> da empresa. Entretanto, não há programas formais de treinamento ou incentivo à inovação. Já identificou-se a necessidade e há projetos em desenvolvimento para solucionar essa fraqueza potencial.	27.			27.
Físicos	Infra-estrutura	Instalações, equipamentos e sistemas de controle de possibilitam a produção com qualidade e a prestação de um bom serviço ao cliente no ponto de venda, além das atividades de retaguarda como: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, entre outros.	28. A infra-estrutura disponível atende às necessidades operacionais e administrativas da empresa.	28.			

³ O Neo Community é o programa CRM da Osklen. Inicialmente a empresa terceirizava esse serviço, utilizando software de um provedor. Com o crescimento do número de clientes cadastrados, a Osklen decidiu internalizar este serviço, desenvolvendo seu próprio sistema. O programa, que tem como fonte de informação um banco de dados amplo com informações sobre os clientes ativos e inativos, busca estreitar o relacionamento com os mesmos.

Pessoas	Talentos e Competências	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências visando o desenvolvimento de novas práticas, que incluem a solução de problemas, aprimoramento de processos e serviços. Formação em diversas áreas do conhecimento, contribuindo para a inovação.	29. Equipe diversificada. Pessoas experientes selecionadas do mercado (nível gerência e diretoria).	29.			
Financeiros	Geração de Caixa	Alta capacidade de geração de caixa com a garantia de liquidez, financiando a manutenção das atividades e gerando o crescimento a longo prazo	30. Geração de caixa constante. Processo de expansão (abertura de novas lojas) também contribui para a geração de caixa.	30.			
	Rentabilidade	Retorno sobre os ativos, sobre o capital empregado e sobre os investimentos realizados, preservando a atratividade do negócio.	31. A Osklen não divulga dados contábeis, todavia, os executivos entrevistados declararam o bom desempenho financeiro da empresa.	31.			

Quadro 231: Fatores internos críticos para o sucesso de empreendimentos internacionais de moda

Variável	Atributos desejáveis	Caracterização Osklen
Gestão da marca (branding)	- o Gestão de <i>branding</i> internacional coerente com os mercados visados. - o Dedicção na construção de uma marca atrativa.	Força real Grandes investimentos em fortalecimento da marca. Marca com dimensões internacionais ⁴ . Contar com o próprio escritório de publicidade / branding (OM.Arts) garante bons resultados das ações de comunicação.
Desenvolvimento de produto	- o O setor de luxo não tolera deficiências na qualidade dos produtos. O apelo e a qualidade dos produtos deve estar de acordo com a gestão da marca. - o Ser comercialmente inovador. - o Oferecer algo que transcenda às diferenças culturais e ou aspiracionais.	Força real Além de selecionar os melhores fornecedores do mercado, a Osklen possui processos de controle de qualidade das peças produzidas por terceiros. O capital intelectual criativo da empresa cria produtos inovadores que agradam às diversas nacionalidades de seu público-alvo.
Cadeia de suprimentos	o Total controle da cadeia de suprimentos.	Força potencial A Osklen acompanha as fases da produção realizadas fora, o que garante um controle satisfatório da cadeia de suprimentos. Entretanto, por não ser verticalizada para trás, o controle total não é alcançado.
Distribuição	- o Controle total da cadeia de distribuição, mantendo a coerência com o posicionamento da marca (escolha dos pontos e gestão de franqueados e distribuidores). - o Controle das estratégias de venda e precificação.	Força real A Osklen seleciona de forma minuciosa os participantes de sua cadeia de distribuição: os franqueados, os distribuidores regionais e as lojas multimarcas.

⁴ Oskar Metsavaht declarou em palestra realizada na Casa do Saber, no Rio de Janeiro, em 27/04/2009 que, no início do estabelecimento da marca, muitos consumidores brasileiros tinham dúvidas sobre a nacionalidade da empresa e tendiam a julgá-la ser uma marca estrangeira.

Operação do varejo	o A marca deve estar (bem) representada pelas lojas (ambientação e serviços) e pelas equipes de venda (qualificação e aparência).	Força potencial A empresa envia frequentemente a equipe de ambientação para todas as lojas próprias e franqueadas. Em relação ao pessoal de vendas, cada franqueado fica responsável pela própria contratação. A incerteza da eficiência desta atividade é inerente à expansão por franquias e constitui uma ameaça fraca.
Transferência de knowhow	o Principalmente nos casos de expansão por franquias, a transferência tácita e explícita das práticas de marketing é crucial para o posicionamento da marca no mercado externo.	Força real O envio de funcionários com experiência de trabalho na empresa para atuarem inicialmente (ou permanentemente) nas novas lojas e escritórios é uma decisão estratégica que visa garantir a transferência tácita de knowhow. Além disso, a transferência explícita é feita por meio de <i>work shops</i> , conferências, reuniões e manuais escritos.

Fonte: TREADGOLD (1989); WILLIAMS (1992); MOORE *et al* (2000); WIGLEY *et al* (2005); MOORE *et al* (2006).

O trabalho de **gestão da marca** é algo priorizado pela Osklen. Todas as grandes decisões tomadas levam em consideração as implicações sobre a imagem da marca. Para O CEO Luis Justo, o negócio da Osklen não tem fórmula, “A gente lida com formação de imagem o tempo todo. Não é como abrir um McDonalds, que é uma série de processos prontos”, ele destaca.

Sobre o **desenvolvimento de produtos**, o Gerente Vladimir Pires descreve a força da empresa:

“Pode ser que outra empresa de moda não tenha essa preocupação com a construção de um DNA próprio ancorado em histórias, memórias etc, e que esteja simplesmente seguindo as novas ondas. A Osklen meio que faz o que ela quer, sem ser forçada a seguir cartela de cores, por exemplo”.

Segundo os depoimentos dos entrevistados, a Osklen busca supervisionar as diferentes fases da produção realizadas por seus fornecedores. Todavia, por ser tercerizada, o controle total da **cadeia de suprimentos** não pode ser alcançado pela empresa.

A escolha dos participantes da cadeia de **distribuição** (franqueados, distribuidores regionais e lojas multimarcas) é feita segundo rigorosos critérios de seleção, e levam em consideração o impacto que terão na imagem da marca. Nos países europeus, em função da maior dificuldade de acesso ao conhecimento de mercado, a Osklen optou pela complementação desse recurso por meio do franqueado. Em entrevista de 2008, O CEO Luis Justo destacou:

“Nos EUA a gente não vai trabalhar com franqueado nem com distribuidor porque, embora seja um mercado extremamente competitivo, (...) é um mercado muito mais fácil de se trabalhar do que os mercados europeu e asiático. Na Europa, para trabalhar a questão dos formadores de opinião é muito mais difícil saber quem são os mais importantes, (...) saber onde estão os pontos de venda de vanguarda (...), por isso na Europa a gente optou por ter, em cada país, um parceiro local (franquia) que tenha o conhecimento local, tenha um bom relacionamento com os formadores de opinião, artistas plásticos, artistas de cinema (...).”

A **operação de pontos de venda** faz parte do *core business* da Osklen e se constitui uma força da empresa. Foi observando esta competência que Oskar Metsavaht percebeu a oportunidade de abertura de um novo negócio, a OM.Arts. Como foi mencionado anteriormente, a agência atende às empresas do grupo Osklen e a clientes externos. O CEO Luis Justo comenta a criação da OM.Arts:

“A gente tem um *knowhow* muito específico de ambiente de loja que veio sendo desenvolvido ao longo dos anos. Por isso, resolvemos abrir essa agência (se refere a OM.Arts). Uma das coisas que a agência faz é projeto para empresas de varejo, como conceituação de marca, loja, produto etc”.

Ainda que o controle do padrão de qualidade na ambientação das lojas próprias seja mantido, a expansão por franquias e por distribuidores demanda um maior esforço da empresa em disseminar e manter os padrões desejados, sejam eles associados ao serviço oferecido na loja, às práticas de venda, à ambientação e à estética do ponto de venda, entre outros. Como foi mencionado no item 4.2.3, as lojas franqueadas recebem constantes visitas de inspeção. Em entrevista, Luis Justo descreve o processo de avaliação dos parceiros de distribuição:

“(...) existe desde a aferição como business e até a mais qualitativa que são os relatórios de supervisão que são super amplos pra pegar todos os aspectos, de equipe de venda, de atendimento, ambientação de loja. Então a gente tem uns formulários super completos de avaliação para os supervisores tanto de lojas próprias quanto das franquias (...). Periodicamente eles visitam as lojas (...) inclusive os nossos contratos de franquia prevêm que se você tiver um desempenho abaixo de x nesses relatórios inclusive qualitativos, não só os de venda, você perde o teu negócio”.

A transferência de *knowhow* de gerenciamento para os parceiros franqueados é feita por meio de ferramentas formais e informais. Segundo o CEO Luis Justo, o Departamento que gerencia as franquias desenvolve cartilhas e manuais, mas também transfere conhecimentos tácitos por meio de workshops, reuniões, treinamentos e por meio da alocação de funcionários internos experientes que atuam temporariamente no novo ponto de venda.

“O que a gente faz é dar suporte especialmente no início da operação, é mandar gente nossa para trabalhar na loja por um período específico que funciona meio que também um treinamento, além do material que eles levam de treinamento, mas também funciona como um treinamento *on demand*, no dia-a-dia. E a gente gosta, dentro do possível, de ter sempre na equipe permanente, uma pessoa que tenha um histórico de conhecimento da marca, obviamente também o conhecimento da língua local, e que a gente acha que agrega e o franqueado também acha que agrega”.

O CEO também destacou que, em um nível superior de discussão sobre as decisões estratégicas, os diretores da Osklen têm contato direto com os diretores dos grupos franqueados.

“(...) esse parceiro recebe instrução sobre qual é o conceito que ele deve compreender na escolha do ponto da loja, ou na marca parceira que o distribuidor que vai estar vendendo ao lado da Osklen (...) a gente fornece para esse parceiro local subsídios para ele montar a estratégia comercial, mostrando o que a gente precisa e o que a gente acredita sobre a imagem da marca que é importante ele trabalhar (...). E na formação de imagem, a gente também entra com o nosso *input* de como a gente acha que é a forma de trabalhar, pela experiência que a gente tem de formação de marca, de trabalhar a questão do esporte na moda, os formadores de opinião, a abordagem e tal. A gente também dá esse briefing conceitual para que esse parceiro trabalhe a imagem da marca (...)”.

4.3.4.

Passo 4 – avaliação do desempenho

Por se tratar de uma empresa fechada (não listada em bolsa), a Osklen não é encorajada a divulgar seus dados contábeis. Todavia, segundo dados provenientes da investigação, bem como das entrevistas realizadas, a empresa possui boa capacidade de geração de caixa, é lucrativa e cresce, desde 2000, a uma taxa de 30% ao ano (PIRES, 2009).

Algumas evidências qualitativas informais também podem servir como confirmação do bom desempenho alcançado pela empresa, como por exemplo: o constante interesse da mídia internacional especializada pela marca (vide anexo 2); pesquisas de mercado⁵ realizadas por outras empresas de moda que confirmam o posicionamento da Osklen e a aceitação do público; e, segundo o Gerente de Relações Corporativas - Vladimir Pires - os feedbacks de cliente coletados nos canais de atendimento ao consumidor (SAC online e telefone) e nos pontos de venda.

4.3.5.

Passo 5 – classificação das alianças

Segundo os executivos entrevistados, a participação da Osklen em alianças é fundamental para sua estratégia, tanto no mercado nacional quanto no internacional. A empresa estabelece alianças estratégicas com fornecedores, franqueados, clientes (distribuidores e pontos de venda multimarcas), concorrentes indiretos (H. Stern e Grendene) e organizações voltadas a preservação do meio ambiente (desenvolvimento de materiais alternativos).

Percebe-se, todavia, que as mais importantes associações pertinentes ao modelo de negócio da Osklen dizem respeito a dois grupos de parceiros: fornecedores e franqueados, que por sua vez estão relacionados aos dois grandes processos *core business* da empresa: criação de artigos de vestuário e gestão de varejo de moda, respectivamente.

⁵ Segundo Vladimir Pires em entrevista concedida a pesquisadora, em função do bom relacionamento do fundador com outras empresas do setor (concorrentes ou não), a Osklen tem constantemente acesso a resultados de pesquisa encomendados por elas. Estas informações informais trazem *feedbacks* positivos por parte dos clientes e mercado em geral.

No tocante à **estratégia de internacionalização** da empresa destacam-se as parcerias com distribuidores e lojas multimarcas, listados como a segunda aliança mais importante depois dos franqueados.

O Quadro 24 apresenta os fatores determinantes na tomada de decisão na busca de alianças estratégicas⁶, destacados pelos executivos entrevistados:

Quadro 24: Fatores determinantes na tomada de decisão de alianças estratégicas.

Fatores	Franqueados	Distribuidores / Multimarcas	Fornecedores	Concorrentes indiretos ⁷	Órgãos ambientais
Acesso a informações gerado pelo novo relacionamento	X	X	X	X	X
Aprendizagem com o parceiro	X				
Acesso ao capital social gerado pelo novo relacionamento	X	X		X	
Gerenciamento de riscos e incertezas	X	X			
Compartilhamento de custos	X	X		X	
Redução dos custos de entrada em novos mercados	X	X			
Compartilhamento de competências complementares	X	X	X	X	X
Reafirmação de posicionamento de marca				X	X

Fonte: formulário preenchido pelos executivos entrevistados.

⁶ Foram consideradas as alianças nacionais e internacionais.

As parcerias com órgãos ambientais (como por exemplo UNESCO e WWF) visam a realização de projetos voltados ao desenvolvimento social, cultural, ambiental e econômico, além da produção de matérias primas alternativas e sócio-responsáveis.

Já as parcerias com concorrentes indiretos, por sua vez, visam, além do desenvolvimento de novos negócios, o alinhamento e a sinergia de posicionamento de marca.

O Quadro 25 apresenta as principais características dos parceiros da Osklen.

⁷ Como exemplo deste tipo de aliança podemos citar: o desenvolvimento em parceria com a joalheria H.Stern de uma linha de relógios denominada Arpoador, vendida nas lojas de ambas as marcas; e o desenvolvimento de dois modelos de carros (jeep) em parceria com a Chrysler: Adventure, direcionado aos esportes de montanha, e Boarding, para os de praia.

As referências do tipo de alianças são das tipologias adotadas (vide seção 2.2.3).

Quadro 25: Principais características das alianças estratégicas da Osklen – Quadro resumo.

Parceiro	Tipo de aliança	Estrutura	Composição	Modalidade
Clientes	Acordo/Contrato de Distribuição (MACEDO-SOARES, 2002; TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004).	- o Escopo amplo em termos de amplitude - o Escopo geográfico global⁸	- o Recursos-chave: canal de distribuição - o Volume de recursos: satisfatório / sucesso - o Acesso: fácil	- o Conexão: forte - o Natureza: colaborativa
Fornecedores	Contratos de Produção e Contratos de Fornecimento (MACEDO-SOARES, 2002; TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004). Parcerias do tipo desenvolvimento / co-produção , com objetivo de co-especialização (DOZ e HAMEL, 1998; LASSERRE, 2007), multilaterais (na maior parte dos casos) e bilaterais para fornecedores-chave (DOZ e HAMEL, 1998), sem participação acionária (BARNEY, 1996; HITT <i>et al</i> , 2009).	- o Escopo amplo em termos de amplitude e número de laços - o Escopo geográfico local	- o Recursos-chave: competências complementares, co-desenvolvimento de produtos - o Volume de recursos: satisfatório / sucesso - o Acesso: fácil	- o Conexão: forte - o Natureza: colaborativa
Concorrentes indiretos	Parcerias do tipo desenvolvimento / co-produção , com objetivo de co-especialização (DOZ e HAMEL, 1998; LASSERRE, 2007), comercialização e marketing em conjunto (MACEDO-SOARES (2002); TAUHATA &	- o Escopo restrito em termos de amplitude; - o Escopo geográfico global	Recursos-chave: financeiros, reputação Volume de recursos: satisfatório / sucesso Acesso: difícil	- o Conexão: fraca - o Natureza: colaborativa

⁸ A Osklen possui cerca de 300 parceiros de distribuição no Brasil (multimarcas), e 20 nos principais mercados internacionais.

	MACEDO-SOARES (2004), multilaterais (DOZ e HAMEL, 1998), sem participação acionária (BARNEY, 1996; HITT <i>et al</i> , 2009).			
Franqueados	Parcerias bilaterais (DOZ; HAMEL, 1998) e sem participação acionária (BARNEY, 1996; HITT <i>et al</i> , 2009), com objetivo de co-especialização ((DOZ e HAMEL, 1998; LASSERRE, 2007), por meio de alianças múltiplas de acesso a mercado (GARCÍA-CANAL, 2002).	- o Escopo amplo em termos de amplitude - o Escopo geográfico global	- o Recursos-chave: financeiros, capital informacional - o Volume de recursos: satisfatório / sucesso - o Acesso: fácil	- o Conexão: forte - o Natureza: colaborativa
Órgãos ambientais	Acordo de P&D , do tipo co-produção (MACEDO-SOARES, 2002; TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004). Parcerias multilaterais (DOZ e HAMEL, 1998) e sem participação acionária (BARNEY, 1996; HITT <i>et al</i> , 2009), de aprendizado e internalização (DOZ e HAMEL, 1998; LASSERRE, 2007); para a construção de competências (GARCÍA-CANAL, 2002).	- o Escopo restrito em termos de amplitude. - o Escopo geográfico local	- o Recursos-chave: capital informacional - o Volume de recursos: baixo - o Acesso: difícil	- o Conexão: fraca - o Natureza: colaborativa

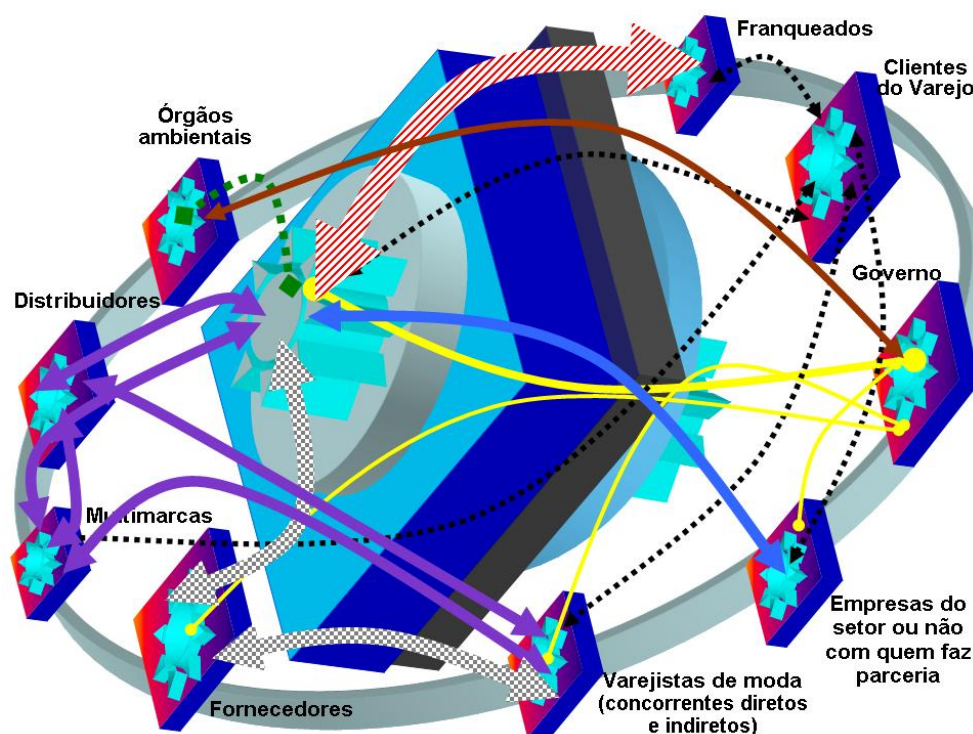
A Figura 13 traz a representação gráfica da ego-rede da Osklen com seus principais atores-chave. Nesta ilustração estão representadas as principais ligações estratégicas da Osklen, cada uma delas representada com uma cor distinta. A espessura das setas de ligação indicam a força das conexões entre a empresa focal e os atores-chave (parceiros ou não).

A linha lilás representa os **contratos de distribuição** que a Osklen assina com distribuidores e com lojas multimarcas. Da mesma forma, estão representadas também as parcerias em que outras marcas do varejo (concorrentes diretos ou indiretos) ingressam com esses atores. A linha pontilhada verde indica os **acordos de P&D** e de **construção de competências** com instituições voltadas ao desenvolvimento ambiental e de materiais alternativos. A fina linha pontilhada preta representa as tênues ligações entre a Osklen e seus clientes finais (varejo). Estão ali representadas também as relações entre estes clientes e as lojas franqueadas, as lojas multimarcas e outras empresas do mercado. Vale ressaltar que a Osklen investe em um programa de CRM (Customer Relationship Management) – o *Neo Community* no sentido de estreitar os laços afetivos que os consumidores têm com a marca. Contudo, por se tratar de um negócio de varejo, não existe qualquer respaldo contratual nesta relação, de forma que os custos de mudança dos consumidores são baixos.

As duas setas quadriculadas em cinza indicam os **acordos/contratos de produção e fornecimento**, do tipo **co-especialização** que a Osklen e outros varejistas de moda fazem com os fornecedores disponíveis no mercado brasileiro. As **alianças múltiplas de acesso ao mercado** com os franqueados estão representadas pela grande seta listrada em vermelho. A seta marrom indica as relações entre o Governo e os órgãos ambientais e as linhas amarelas indicam as relações do Governo com a empresa focal e as demais empresas brasileiras que compõem a ego-rede.

A utilização de setas bidirecionais diz respeito à natureza das alianças. Observa-se, portanto, que em todos os casos, as ligações têm caráter colaborativo, trazendo benefícios para ambas as partes.

Figura 13: Ego-Rede Osklen.



FONTE: Inspirado em MACEDO-SOARES, 2002.

4.3.6.

Passo 6 – identificação das características relacionais

De acordo com Passo 6 da metodologia SNA foram analisadas as características relacionais da Ego-rede da Osklen, apresentada na sessão anterior, conforme os construtos apresentados no Capítulo 2 desta pesquisa.

No Quadro 26 apresentam-se as principais implicações estratégicas da ego-rede da Osklen, em termos de oportunidades / ameaças e forças / fraquezas. Os dados obtidos pelo levantamento de percepção assim como pela pesquisa documental, foram confrontados com as referências no nível da empresa e da indústria.

Quadro 26: Implicações Estratégicas da Ego-Rede da Osklen, no nível da indústria brasileira.

Dimensão	Construtos	Valores	Implicações Estratégicas no nível da indústria
1. Estrutura de Rede	<u>1.1 Densidade</u> Proporção de Observadas / máximo de nós possíveis dentro da industria	1.1 Média-Alta	1.1 Oportunidade potencial A densidade alta favorece retornos altos e reduz a ameaça de novos entrantes.
	<u>1.2 Escopo</u> Extensão da Rede, números de nós, atores, geografia.	1.2 a) ampla b) muitos nós c) regional	1.2. & 1.3. Ameaça potencial O escopo amplo favorece o acesso a informações e recursos valiosos de outras indústrias. Todavia, ao concentrar sua ego-rede no Brasil (regional), a Osklen pode estar limitando este acesso, deixando de aproveitar as oportunidades existentes em outros mercados-chave.
	<u>1.3 Posição e Centralidade</u>	1.3 a) periférico b) baixa centralização	Oportunidade potencial A posição periférica é inerente ao seguimento em que atua (luxo) e do volume de produção / negociações da empresa. A indústria da moda no Brasil tende à descentralização. Sendo assim, não se constitui uma desvantagem.

	<u>1.4 Buracos Estruturais</u> Parceiros da indústria são conectados somente através da indústria focal	1.4 Poucos	1.4 Ameaça potencial Ao considerarmos as parcerias com fornecedores e com distribuidores e lojas multimarcas, há poucos buracos estruturais. Os principais fornecedores brasileiros, assim como os importantes pontos de venda multimarcas engrossam em parcerias com os concorrentes (diretos e indiretos) da Osklen. Não se constitui uma desvantagem, mas acirra a competitividade do mercado e inibe o estreitamento dos laços entre as partes.
2. Participantes da Rede	2.1 Identidade da industrial focal ao altera-se	2.1 & 2.2 Forte	2.1 & 2.2 Oportunidade real A Osklen conseguiu reunir parceiros com grau de qualidade satisfatório (os melhores fornecedores do país, bons franqueados e importantes parceiros comerciais).
	2.2 Status da Indústria focal ao alterar-se		
	2.3 Acesso aos recursos da indústria focal	2.3 Fácil acesso aos recursos valiosos da indústria	2.3 Ameaça potencial O acesso aos recursos da indústria não é problemático. A ameaça está no poder de barganha. Grandes empresas brasileiras de varejo de moda conseguiram formar uma rede de fornecimento com consideráveis vantagens de escala (Ex: Renner, C&A e Zara). Ao se posicionar no seguimento de luxo, a prática de preços mais altos da Osklen tem compensado a desvantagem dos custos altos. Entretanto, esta deficiência produtiva pode recair sobre a rentabilidade da empresa a médio e longo prazos.

3. Modalidades dos Nós	3.1 Força das conexões	3.1 Fraco	3.1 & 3.2 Ameaça potencial
	3.2 Natureza dos nós	3.2 Colaborativo Simples	Nós fracos podem diminuir a produtividade das parcerias, além de dificultarem a redução dos custos de transação. Em relação às parcerias com fornecedores, há a possibilidade de transferência de <i>knowhow</i> - os fornecedores copiam os modelos e os revendem para outras marcas. Não se constitui uma ameaça real porque geralmente, as marcas que revendem os modelos copiados não são concorrentes diretos da Osklen.

Quadro 27: Implicações Estratégicas da Ego-Rede da Osklen, no nível da empresa focal.

Dimensão	Construtos	Valores	Implicações Estratégicas no nível da empresa
1. Estrutura de Rede	<u>1.1 Escopo</u> Extensão da rede, números de nós, atores, geografia.	1.1 a) restrito b) muitos nós c) global	1.1 Força real A grande quantidade de nós (principalmente fornecedores) pode constituir uma ameaça, caso a rede não seja bem gerida. Por outro lado, a restrita extensão da rede facilita sua governança. A característica global da rede se refere às (poucas) alianças com franqueados internacionais, distribuidores internacionais e outras instituições internacionais. Seu escopo não constitui uma ameaça.
	<u>1.2 Posição e Centralidade</u> Posição relativa aos outros na rede; participação em grande numeros de nós com outros membros.	1.2 a) Central b) Média centralização	1.2 & 1.3 & 1.4 Força real Sua centralidade e a baixa densidade da rede favorece o controle por parte da Osklen. As alianças geram valor ao negócio da Osklen.
	<u>1.3 Densidade</u>	1.3 a) Baixa	
	<u>1.4 Proposta de Valor</u> Conceitos de Doz e Hamel	1.4 Co-especialização / Aprendizado e Internalização	

2. Composição da Rede	<u>2.1 Identidade da firma focal</u>	2.1 & 2.2 Forte Sucesso Rico em recursos distintos	Força real A Osklen é público alvo de seus parceiros. Possui boa reputação em termos comerciais (honra sua parte nos acordos). Os fornecedores da área de moda (facções, aviamentos, prestadores de serviço, etc) costumam procurar a Osklen, pois a identificam como uma boa vitrine para negociar transações com outros clientes.
	<u>2.2 Status da firma focal</u>		
3. Modalidade dos Nós	<u>3.1 Força das conexões</u>	3.1 Média	3.1 Fraqueza potencial As conexões com franqueados e com alguns dos principais fornecedores possuem alto grau de formalização contratual. Grande parte das conexões com fornecedores e outros parceiros apresentam grau satisfatório de comprometimento, ainda que seja feito de maneira informal. Nós fortes podem contribuir para uma positiva relação de parceria não imitável o que pode levar a uma vantagem competitiva (DYER; NOBEOKA, 2000).
	<u>3.2 Natureza dos nós</u>	3.2 Colaborativo / Simples	3.2 Força real As conexões são de caráter colaborativo.

4. Gerenciamento da Aliança das Redes	<u>4.1 Uso de mecanismos de governância</u>	4.1 Não apropriado	4.1 Fraqueza potencial O gerenciamento das alianças é feito descentralizadamente, por cada área da empresa, diretamente com seus parceiros. Não há orientações de conduta pré-estabelecidas. As únicas alianças governadas por mecanismos formais são as formadas com os franqueados.
	<u>4.2 Desenvolvimento de troca de conhecimento e compartilhamento de rotinas entre empresas</u>	4.2 Baixo estágio de desenvolvimento	4.2 Força real As trocas de conhecimento acontecem, mesmo que de forma tácita.
	<u>4.3 Investimentos específicos em relacionamento</u>	4.3 Quantidade inadequada	4.3 & 4.4 Força real e fraqueza potencial Há investimento no aprimoramento das relações com franqueados. Entretanto, não há investimento no relacionamento com os demais parceiros. Tal postura pode interferir no comprometimento dos parceiros e na sinergia da parceria.
	<u>4.4 Desenvolvimento de processos de gerenciamento de mudanças na rede e "capabilities" competências para gerenciar mudanças de expectativas e relacionamento de múltiplos parceiros</u>	4.4 Baixo estágio de desenvolvimento	

	<u>4.5 Experiência com múltiplas alianças</u>	4.5 Duração longa Qualidade alta	4.5 Força real Desenvolvimento de confiança mútua (principalmente com franqueados).
	4.6 Processos e competência no gerenciamento de conflitos de múltiplos parceiros	4.6 Unilateral Do tipo ganha/ganha	4.6 Força potencial O gerenciamento de conflitos é feito de forma unilateral, e os resultados costumam ser positivos para ambos os lados. Contribui para a criação de capital relacional e informal.
	<u>4.7 Ajuste dinâmico de múltiplos parceiros</u> Desenvolvimento de competências e processos que assegurem e sustentem esse ajuste	4.7 a) Média compatibilidade com fornecedores (operação, estratégia, cultura, estilo de gerenciamento, nacionalidade) Alta compatibilidade com franqueados b) Alta Complementariedade	Força potencial Com o desenvolvimento da cadeia produtiva da moda no Brasil ou o estabelecimento de outsourcing no exterior com fornecedores de qualidade, a Osklen pode esteritar os laços com essas empresas, assegurando o equilíbrio das relações.

4.3.7.**Passo 7 – avaliação da adequação estratégica**

O objetivo dessa seção é apresentar a avaliação da adequação estratégica segundo a definição:

Avaliação da adequação estratégica, ou seja, verificação, à luz dos indicadores de desempenho das empresas, da capacidade de suas estratégias atuais, declaradas ou não, de maximizar as forças e de minimizar as fraquezas tanto organizacionais quanto relacionais, explorando assim as oportunidades e reduzindo as ameaças constituídas pelos atores estratégicos, pelos fatores macroambientais e relacionais.

No Quadro 28 está apresentada a comparação dos resultados obtidos pela análise tradicional e pela análise relacional, bem como as implicações estratégicas da atuação em alianças e rede.

Quadro 28: Comparação das implicações estratégicas sob a ótica tradicional e relacional – análise das oportunidades e ameaças.

ANÁLISE TRADICIONAL		ANÁLISE RELACIONAL		
Fatores Macroambientais/Atores da Rede de Valor	Intensidade	Tipo de Aliança	Fatores Macroambientais/Atores da Rede de Valor	Intensidade
1. Oportunidade real Crescimento do mercado consumidor de luxo na China. Possibilidade de crescimento das relações comerciais com o país.	Alta	_____	1. Ameaça potencial A Osklen não tem parceiros na China e declarou não incluir o país nos planos de expansão. Perda de oportunidades existentes no mercado asiático.	Baixa
2. Ameaça potencial Com a mudança de Governo em 2010, há incertezas sobre a manutenção dos programas de incentivo às exportações, das políticas cambiais e de taxaço.	Média	_____	2. Oportunidade real A participação de executivos da Osklen no Conselho da APEX é uma força real. Este relacionamento visa defender os interesses do setor perante as decisões governamentais.	Alta
3. Ameaça real Principais concorrentes pertencente a grandes <i>holdings</i> internacionais. Empresas globais. Possuem gestão altamente profissional e dispõem de valiosos recursos financeiros e humanos.	Alta	Contratos de distribuição.	3. Oportunidade potencial O estreitamento do relacionamento com os distribuidores e lojas multimarca internacionais pode garantir o espaço da Osklen dentro desses pontos de venda, ao lado de seus maiores concorrentes. De modo geral, a gestão dos relacionamentos da ego-rede da Osklen visa proporcionar o fortalecimento da marca.	Alta

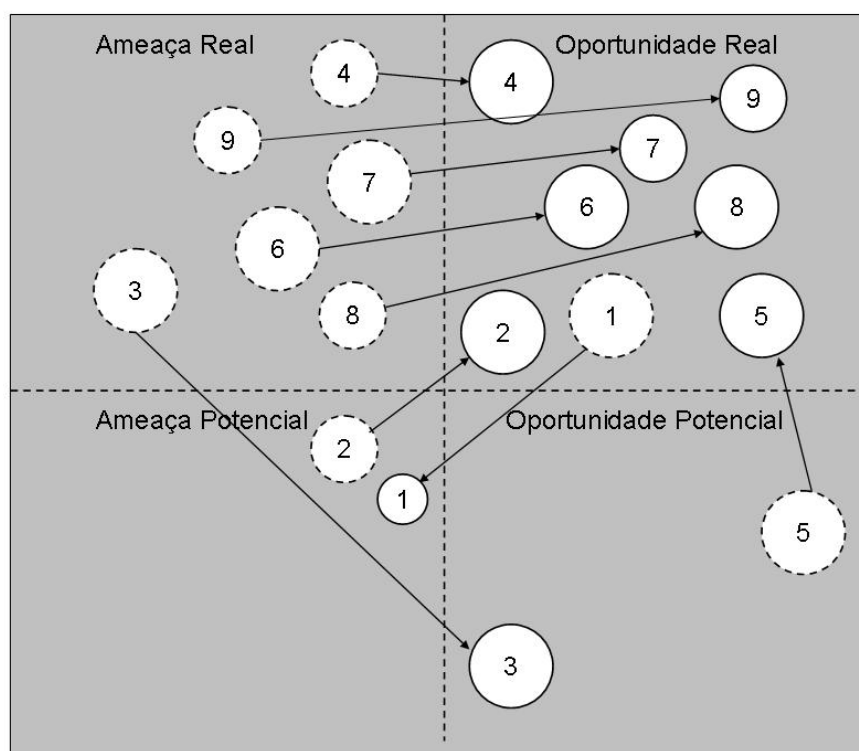
4. Ameaça real Indústria brasileira de confecção é desestruturada e em geral de baixa qualidade. Mão de obra desqualificada.	Média	Contratos de Produção; Contratos de Fornecimento.	4. Oportunidade real O estreitamento das conexões com os fornecedores proporciona o desenvolvimento deles. Mesmo sem participação acionária, os contratos de fornecimento capitalizam os fornecedores da Osklen, trazendo benefícios para ambos. A integração para trás não é considerada uma oportunidade (como foi listada no Quadro XX) para a empresa. Ao absorver a atividade fabril, a empresa fica a mercê das rápidas transformações do mercado de equipamentos.	Alta
5. Oportunidade potencial Re-estruturação dos valores sociais: O novo luxo; Maior preocupação ambiental; exaltação da vida saudável.	Alta	Acordo de P&D, do tipo co-produção; Parcerias de aprendizado e internalização , para a construção de competências .	5. Oportunidade real Parcerias com atletas e ambientalistas que, junto com o Environmental Direction desenvolvem projetos ambientais. Parcerias do Instituto e com ONGs e outras organizações produtoras de materiais alternativos, como couro de tilápia, malhas feitas de garrafa PET, etc - desenvolvimento do programa e fabricas.	Alta
6. Ameaça real Alta diferenciação de produto dos novos entrantes e dos antigos e consolidados concorrentes.	Alta	Parcerias do tipo desenvolvimento / co-produção , com objetivo de co-especialização .	6. Oportunidade real O estreitamento dos laços com os integrantes da cadeia de suprimentos proporciona maior aproveitamento do capital intelectual da Osklen, gerando produtos diferenciados, além da parceria de co-desenvolvimento com as organizações produtoras de materiais alternativos, resultando em produtos originais.	Alta
7. Ameaça real As barreiras de entrada no mercado de moda são baixas – não há regulamentação governamental e os investimentos não são muito custosos.	Alta	Contratos de Produção e Contratos de Fornecimento. Contratos de distribuição.	7. Oportunidade real A formação de uma rede de relacionamento com fornecedores e distribuidores dificulta o acesso de novos entrantes a estes recursos.	Média

8. Ameaça real Explorar novos mercados exige a construção e consolidação de imagem de marca, o que demanda tempo e altos investimentos de recursos financeiros. Além disso, os concorrentes internacionais da Osklen são marcas bastante tradicionais e consolidadas globalmente.	Média	Desenvolvimento / co-produção, com objetivo de co-especialização .	8. Oportunidade real As alianças com outras marcas do segmento de luxo, como Chrysler (automóveis), H.Stern e Cartier (joalherias) ou a Andy Warhol Foundation reforçam uma imagem de confiança e sofisticação da marca Osklen.	Alta
9. Ameaça real As cópias de modelos da Osklen (sejam elas falsificações, sejam elas apenas reproduções sob outra etiqueta) são onerosas para a empresa além de prejudicarem o valor “exclusividade agregado dos produtos”.	Média	Contratos de Produção e Contratos de Fornecimento. Desenvolvimento / co-produção, com objetivo de co-especialização .	9. Oportunidade real O estreitamento dos laços com a cadeia de suprimentos por meios formais (contratos) e informais (relacionamentos) inibe os fornecedores de reproduzir os modelos criados pela Osklen e vendê-los para outras marcas.	Média

As implicações estratégicas resultantes das duas análises demonstram a contribuição da ótica relacional, já que a intensidade de ameaças e oportunidades macroambientais, bem como de vantagens e desvantagens organizacionais são influenciadas pela Ego-rede da Osklen.

A Figura 14 representa graficamente os resultados apresentados no Quadro 26. Os itens da **análise tradicional** estão representados pelos círculos de **linhas tracejadas**, com o número do item no centro. Já itens da **análise relacional** estão representados por círculos de **linhas cheias**, com os números no meio. O tamanho dos círculos, por sua vez, indica a intensidade das implicações estratégicas (alta, média, baixa).

Figura 1: Comparação gráfica das análises tradicional e relacional.



Fonte: Inspirado em Tauhata (2002).

Observa-se pela Figura 14 que a maior parte das alianças estratégicas ingressadas pela Osklen desdobram-se em implicações relacionais estratégicas positivas. Ameaças reais e potenciais identificadas na análise tradicional podem transformar-se em oportunidades reais ou potenciais, quando analisadas sob a ótica relacional (ítems 2, 3, 4, 6, 7, 8 e 9).

No item 3, por exemplo, identificou-se como a intensa ameaça dos grandes conglomerados (*holdings* donas de marcas de luxo) pode ser amenizada pelo fortalecimento resultante de toda a Ego-Rede da Osklen. Nesse caso, consideram-se não só as alianças da Osklen com as demais firmas e organizações, mas também as entidades do grupo Osklen (e-brigade, OM.Arts, etc) que também fazem parte de sua Ego-Rede. Cabe ressaltar também que, apesar de não fazer parte atualmente do planejamento estratégico da empresa, os executivos da Osklen reconhecem que a opção de associar-se a um grupo ou a um sócio investidor no futuro existe. O CEO Luis Justo declarou em entrevista à pesquisadora:

“Hoje nós não temos nenhum sócio investidor e também não faz parte hoje do nosso plano buscar um sócio investidor, vender parte da empresa e tal. Pode até ser que para abrir agora dez lojas na França, vinte nos EUA a gente precise ter um sócio, um parceiro capitalista que tenha conhecimento desse mercado”.

Já no item 4 observou-se que o investimento no relacionamento com os fornecedores pode trazer vantagens para a cadeia produtiva da Osklen, e o fator que se caracterizava como uma ameaça passa a constituir uma oportunidade. Luis Justo descreve a situação:

“É complicado trabalhar com confecção pequena, primeiro porque você não tem a garantia de qualidade versus tempo de entrega. Especialmente no final do ano a gente tem um pico de produção que é o que destrói qualquer fornecedor não planejado. Para solucionar esse problema de trabalhar com várias confecçõeszinhas de fundo de quintal, investimos em profissionalizá-los”.

Os resultados da comparação tradicional *versus* relacional também demonstraram que oportunidades potenciais podem se potencializar e transformar-se em oportunidades reais (item 5). O posicionamento da marca dentre as *eco-brands* (valores sócio-responsáveis legítimos da Osklen e de seu fundador) por meio da associação com e desenvolvimento de entidades ambientais constitui uma força que potencializa as oportunidades.

Apenas uma implicação negativa foi identificada, na qual houve a transformação de uma oportunidade real em ameaça potencial (item 1). Em entrevista publicada no O Globo em 26/03/10, um dia após a abertura da loja de Miami, Oskar Metsavaht declarou que a China não está incluída nos planos de expansão da marca e justificou essa decisão por não identificar ali a presença de um mercado *premium*. Como foi apontado no item 4.3.2, a China apresenta taxas de crescimento do mercado consumidor de luxo bastante convidativas, que estão incentivando grandes marcas de moda a investirem naquele país.