

6 Conclusão

A indústria da moda, estudada aqui com foco no setor de varejo, é dinâmica, complexa e bastante vulnerável às mudanças do macro-ambiente. Nesse contexto, buscou-se investigar, por meio de um estudo de caso único aprofundado, a adequação estratégica (*strategic fit*) de uma empresa de moda, analisando as implicações estratégicas da sua atuação em redes de alianças.

Visando alcançar este objetivo, propôs-se responder a duas questões intermediárias:

- (1) As alianças estratégicas da empresa são capazes de potencializar forças e amenizar fraquezas internas, bem como explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente?
- (2) Como as alianças estratégicas da empresa influenciaram seu processo de internacionalização? De que forma estas alianças interferiram na *Cadeia de Estabelecimento* (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975)?

Para responder à primeira pergunta, foi analisado o perfil estratégico da Osklen em termos de seus fatores organizacionais (práticas operacionais, administrativas e gerenciais), classificando-os como forças e fraquezas em função do contexto macroambiental (incluindo o papel dos atores-chave), que por sua vez constituem oportunidades e ameaças para a organização. A análise seguiu com a descrição das alianças da Osklen com os diversos atores-chave que constituem a ego-rede da empresa. Essa etapa do estudo, correspondente ao método de análise GI, de Macedo-Soares, proporcionou a análise estratégica tradicional. Cabe dizer que, por ter sido inédita a aplicação do método SNA para estudo da indústria da moda, foi necessário identificar novos construtos inerentes ao setor (vide Quadro 21), contribuindo para futuras aplicações do modelo em mercados similares.

Dando continuidade a análise, deu-se início a chamada análise relacional, na qual foi incluída a identificação das implicações estratégicas da ego-rede da Osklen no nível da indústria e da empresa, em vistas a constituírem oportunidades ou ameaças. Em outras palavras, buscou-se analisar que implicações a interação da ego-rede tem nas ameaças e oportunidades proporcionadas pelo macroambiente.

A próxima etapa da análise foi a comparação das duas óticas (tradicional e relacional), o que proporcionou uma nova interpretação das implicações estratégicas.

O resultado da aplicação do ferramental SNA, mostrou que, de forma geral, a formação de alianças proporciona a Osklen diversos benefícios, potencializando suas forças, amenizando suas fraquezas e facilitando o gerenciamento de oportunidades e ameaças. Pela comparação das duas óticas foi possível, então, observar que a realização de alianças traz implicações positivas na adequação estratégica da empresa.

Para responder a segunda questão foram utilizados os resultados da caracterização da ego-rede da Osklen (Passo 5 do ferramental SNA) para dissertar sobre a sua influência no processo de internacionalização da empresa, tendo como base o modelo bastante disseminado da Escola Nórdica Uppsala. Dessa análise foi possível observar que a distância psicológica dos gestores em relação aos novos mercados influenciou a escolha do franqueamento como modo de entrada. As alianças com franqueados locais, portanto, visam a diminuição dessa distância, minimizando as incertezas.

De forma análoga, observou-se que a formação de alianças com franqueados, distribuidores e prestadores de serviço de RP e assessoria de imprensa tem influência direta no aprendizado e no acúmulo de conhecimento sobre os novos mercados. O nível de conhecimento, por sua vez, implica gradual comprometimento de recursos.

Sobre a “Cadeia de Estabelecimento” a pesquisa mostrou que, no caso da Osklen, teve sua ordem alterada em função da atuação da empresa nas redes de relacionamento. De forma geral, observou-se que o processo de internacionalização da empresa, que ainda está em desenvolvimento, vem sendo facilitado pelas vantagens competitivas geradas pelas interações de sua ego-rede.

A respeito da adequação estratégica da Osklen, foi possível inferir, a partir dos resultados da pesquisa que, os maiores desafios da empresa hoje dizem respeito ao seu poder de competição internacional no setor de luxo. Ao almejar a expansão internacional, é impossível não levar em conta a relevante presença dos grandes grupos detentores das maiores e mais tradicionais marcas de luxo do mundo. Cabe à empresa dar continuidade ao processo de estruturação interna de forma a alcançar as mesmas vantagens administrativas e operacionais de seus concorrentes globais, tais como diminuição de custos de produção, frete e exportação, diluição dos custos fixos e de propaganda, entre outros. Por estruturação interna, compreende-se também o desenvolvimento da cadeia produtiva (fornecedores), que, se necessário for, poderá estender-se para outros países.

Por outro lado, o grande diferencial da marca, resultado de seus ativos de conhecimento e de seu capital humano, deverá ser devidamente desenvolvido e gerido a fim de manter o posicionamento estratégico da empresa. Foram identificadas algumas falhas no gerenciamento do capital intelectual no processo produtivo, todavia os executivos da Osklen parecem compreender esta fraqueza e já planejam formas de resolvê-la.

A pesquisa trouxe também informações relevantes sobre o mercado de moda por meio do levantamento documental / bibliográfico, bem como por meio da descrição e análise das práticas administrativas e gerenciais de uma empresa brasileira de sucesso. Compreender os fatores que contribuem para os bons resultados da Osklen no mercado nacional e internacional pode trazer elucidações para executivos, empresários e pesquisadores interessados no setor. Visto que a indústria de moda no Brasil apresenta hoje diversas desvantagens em relação a outros mercados, a produção de conhecimento acadêmico sobre o setor pode dar sustentação ao seu desenvolvimento técnico e comercial, uma vez que é inerente à pesquisa em administração a aplicabilidade prática de seus resultados. Sendo assim, sugere-se a continuidade do estudo da gestão de empresas brasileiras do setor têxtil e de confecção, sem limitá-los aos seus processos de internacionalização.

Além disso, a funcionalidade do ferramental SNA se mostrou mais uma vez adequada ao estudo de empresas que atuam em redes de alianças, podendo esse ser aplicado em novas pesquisas sobre outras indústrias.