

5 Discussão

Como foi destacado no capítulo anterior, a ótica relacional trouxe novas formas de avaliar as ameaças e oportunidades do macroambiente em que a Osklen está inserida. Se grande parte dos fatores macroambientais constituíam ameaças segundo a análise tradicional, passaram a representar oportunidades reais e potenciais ao serem interpretadas segundo a visão relacional. Mesmo que incipiente e na maioria das vezes pouco sistematizada, a atuação da Osklen em alianças e redes faz parte de suas operações diárias, trazendo benefícios a todos os envolvidos.

Por meio da análise relacional foi possível observar que a formação de *linkages*, sejam elas alianças contratuais, parcerias ou acordos, proporciona à Osklen a complementação de suas competências e a potencialização de suas forças, bem como a minimização das ameaças do ambiente (vide Quadro 26).

Da ego-rede da Osklen, destacam-se dois principais grupos com os quais a empresa mantém alianças: franqueados e fornecedores. O gerenciamento dessas parcerias, por sua vez, está diretamente relacionado ao bi-partido *core business* da empresa: gestão de varejo e produção de artigos de vestuário, respectivamente.

A atuação em alianças com os franqueados é um importante motor da estratégia de expansão internacional da marca, sendo, desta forma, facilitada pela complementação de recursos físicos e informacionais.

As alianças com fornecedores, por outro lado, tem implicação direta na manutenção da vantagem competitiva da empresa. Como mencionado, um dos grandes ativos da Osklen é seu capital intelectual, já que se trata de um negócio de criação (*creative industry*). O estreitamento das relações com os fornecedores tem o papel de potencializar essa força, resultando em *outputs* com grande valor agregado. A caracterização das alianças com os fornecedores, bem como a descrição dos processos operacionais internos da Osklen, apontaram, entretanto, que há falhas no processo de co-desenvolvimento de produtos que podem causar a dissipação dessa força. Cabe ressaltar, todavia, que dos recursos disponíveis para

a empresa no macroambiente (tecnologia, nível dos fornecedores, mão de obra etc), a Osklen parece conseguir extrair o melhor, mantendo seu diferencial competitivo.

Por se tratar de uma empresa criadora e comercializadora de artigos de luxo, o fortalecimento da imagem de marca por meio da associação com organizações de alto prestígio também deve ser destacado, como é o caso das parcerias com o Andy Warhol Institute, a montadora de carros de luxo Chrysler e a joalheria Cartier.

Ainda com base no resultado da análise relacional, é possível dissertar acerca do papel das alianças da empresa em seu processo de internacionalização. Para isso será utilizado o arcabouço teórico do Modelo de Uppsala, descrito no item 2.1.1.1.

Relembrando o que foi apresentado na revisão da literatura, a “Cadeia de Estabelecimento”, proposta por Johanson e Wiedersheim-Paul na década de 1970, descreve as sucessivas etapas geralmente experienciadas pelas empresas ao ingressar no mercado exterior, a saber: (1) Atividades esporádicas de exportação (sem regularidade); (2) Exportação via agente no exterior; (3) Estabelecimento de subsidiária de vendas no novo mercado e (3) Produção fabricada no exterior.

No caso da Osklen, o primeiro passo em direção ao mercado externo foi por meio do estabelecimento de lojas (“subsidiárias de venda”) franquizadas.

Luis Justo comentou o processo:

“O primeiro principal movimento foi Portugal, na época, já como franquia e exportando. Não era licenciamento, era exportação dos nossos produtos produzidos aqui. (...) Ai o segundo passo foi a criação de algumas lojas próprias, num momento que a empresa já estava mais estruturada internamente e que já poderia cuidar de uma empresa fora do Brasil”.

A opção pela associação com empresários locais experientes para o estabelecimento das franquias foi julgada a forma mais adequada de contornar a barreira da distância psicológica e a falta de conhecimento sobre o mercado.

Destaca-se nesse contexto a aliança com a H.P.France, o grupo japonês que administra as operações na Ásia. Desta parceria, que foi crucial na decisão de ingressar no mercado japonês, a Osklen acumula conhecimento sobre o mercado asiático, aumentando gradativamente o comprometimento de recursos nessa unidade de negócios (realizações de *showroom*, participação em feiras,

lançamentos de produtos especiais, trabalho de RP e assessoria de imprensa, entre outras ações que demandam o dispêndio de recursos financeiros). O gradativo comprometimento de recursos também pôde ser observado no movimento de entrada no mercado norte-americano. Após a abertura de duas lojas em Nova Iorque, foi estabelecido um pequeno escritório na cidade a fim de dar suporte ao processo de expansão no país. A abertura da terceira loja, em Miami, já contou com o apoio dos funcionários expatriados alocados no escritório de Nova Iorque. Segundo os executivos entrevistados o plano de expansão no país continua, agora com foco no estado da Califórnia.

A exportação via agente no exterior, a segunda etapa da “Cadeia de Estabelecimento”, foi, no caso da Osklen, facilitada pelo prévio estabelecimento das lojas nos novos mercados. A razão disso se deve ao fato de que a empresa almejava, estrategicamente, estabelecer alianças apenas com distribuidores de alto prestígio que teriam acesso às melhores lojas multimarcas da região. A atratividade da Osklen como potencial cliente destes distribuidores e pontos de venda multimarcas, por sua vez, seria reforçada pelas lojas da rede. Em outras palavras, as lojas franqueadas (*flagships* ou não) serviam de propaganda da própria marca perante os potenciais agentes internacionais. Percebe-se que houve, no caso da Osklen, uma inversão da ordem das etapas da “Cadeia de Estabelecimento”. Hoje em dia, segundo o CEO Luis Justo, há uma retroalimentação dessa dinâmica: o prestígio gerado pela exposição da marca nos melhores pontos de venda multimarcas do mundo atrai o público-alvo para as lojas próprias, bem como também atrai candidatos a franqueados. Da mesma forma, as lojas da rede servem de propaganda e argumento na negociação com novos distribuidores e lojas multimarcas internacionais.

Os relacionamentos da Osklen com seus parceiros internacionais - escritórios de RP e assessoria de imprensa, distribuidores e franqueados – são também uma fonte de informação sobre os mercados, influenciando, conseqüentemente, a percepção dos executivos da empresa a respeito das oportunidades e ameaças do ambiente. É com base nesse julgamento que a empresa aloca gradativamente seus recursos.

Os pesquisadores de Uppsala também destacam o papel do tomador de decisão, que no caso da Osklen está concentrado na figura do fundador – Oskar Metsabaht. As características desse decisor, como sua história de vida, seus valores e seu grau de tolerância ao risco, influenciam as percepções dos fatores internos e externos à empresa. A história pessoal de Oskar está intimamente associada a uma vivência internacional. Ainda estudante de medicina, viajou pela Europa e fez especialização na França. Além de neto de europeus, Oskar é Cônsul Honorário da Estônia no Brasil, cargo que lhe proporciona o acesso à informação sobre outros países e culturas.