

## 7

### Referência bibliográfica

ABDI e UNICAMP. Relatório de acompanhamento setorial têxtil e de confecção. Volume III, Julho/2009. Disponível em:

<[http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Textil\\_e\\_confeccao\\_Volume+II\\_julho2009.pd](http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Textil_e_confeccao_Volume+II_julho2009.pd)>

ALEXANDER, N. Internationalization – interpreting the motives, in McGoldrick, P; Davis, G. **International Retailing – Trends and Strategies**. Pitman, Londres, 1995.

\_\_\_\_\_. **International Retailing**. Blackwell Publishers. Oxford. 1997.

\_\_\_\_\_.; MAYERS, H. The Retail Internationalization Process. **International Marketing Review**. v. 17, n. 4/5, 2000.

AMARAL, D. F. **Efeitos do Fim do Acordo Multifibras sobre a Produção e o Emprego dos Setores Têxtil e de Vestuário no Brasil**. Dissertação de mestrado. ESALQ – USP, 2008.

ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: A critical analysis. **Journal of International Business Studies**, 24/2, p. 209-231. 1993.

ANDERSSON, S. **The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective**. *International Studies of Management & Organization*, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring 2000.

APEXBRASIL – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Estudo sobre a exportação brasileira de produtos de moda**, 2008. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/>>

BANCO MORGAN STANLEY. **Prospecto Definitivo de Distribuição Pública Primária de Ações Ordinárias de Emissão da Le Lis Blanc Deux**. São Paulo, 25 abr. 2008. Disponível em: <<http://www.morganstanley.com.br/>>. Acesso em: 01 jun. 2008.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Reading – MA: Addison – Wesley, 1996.

\_\_\_\_\_.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Tradução: Monica Rosemberg; São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

BARNIR, A.; SMITH, K. A. Interfirm Alliances in the Small Business: The role of social networks. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 3, p. 219-232, 2002.

BELL, J. The Internationalization of Small Computer Software Firms: a further challenge to “stage” theories. **European Journal of Marketing**, 29/8, p. 60-75, 1995.

BOLKEY, W. J.; TESAR, G. The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firm. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 93-98, 1977.

BOSTON CONSULTING GROUP. **The Keys to the Kingdom: Unlocking China’s Consuming Power**. Disponível em: <<http://www.bcg.com/documents/file39807.pdf>>. Último acesso em: Março, 2010.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise**. London: The Macmillan Press, 1976.

BURT, S. The Carrefour Group – the first 25 years. **International Journal of Retailing**, v. 3, n. 1, 1986.

\_\_\_\_\_. **Temporal Trends in Internationalization of British Retailing**. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. v. 3, n. 4, 1993.

\_\_\_\_\_.; CARRALERO-ENCINAS, J. **The Role of Store Image in Retail Internationalization**. International Marketing Review, v. 17, n. 4/5, 2000.

CAVUSGIL, S.T. **On the Internationalization process of the Firm**. European Research, v. 8, n.6, p. 273-81, 1980.

CHETTY, S.; HOLM, D. B. **Internationalization of Small to Medium-sized Manufacturing Firms: A Network Approach**. International Business Review, v. 9, n. 8, p. 77-93, 2000.

CHRISTOPHER, M. **Logistics and Supply Chain Management-strategies for Reducing Costs and Improving Services**. London: Financial Times/Pitman Publishing, 1992

COBRA, M. **Marketing & Moda**. São Paulo: Editora Senac São Paulo; Cobra Editora & Marketing, 2007.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In **Cooperative Strategies in International Business**. p. 3-28. Lexington, MA: Lexington Books. 1988.

CORPORATE INTELLIGENCE ON RETAILING. **Clothing Retailing in Europe**. Londres: CIG, 1997.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for until market development. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A.; MOFFET, M. H. **International Business**. Harcourt College Publishers. 4 ed. 1996.

DAVIES, R., FINNEY, M., Internationalization. In Fernier, J. **The Future for UK Retailing**. Financial Times Retail and Consumer, Londres.

DAWSON, J. The Internationalization of Retailing Operations. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 4, 1994.

\_\_\_\_\_. **Retailing at Century End: Some Challenges for Management and Research**. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, v. 10, n. 2, 2000.

DE CHERNATONY, L. HALLIBURTON, C. BERNATH, R. **International Branding: Demand or Supply Driven Opportunity?** International Marketing Review, v. 12, n. 2, 1995.

DIB, L. A. O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil. Tese de doutorado, COPPEAD – UFRJ, 2008.

DOHERTY, A. Factors Influencing International Retailers' Market Entry Mode. **Journal of Marketing Management**. v. 16, p. 223-45, 2000.

\_\_\_\_\_.; ALEXANDER, N. Power and Control in International Retail Franchising. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 11/12, 2006.

DUNNING, J. Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B. et al (ed.) **The international Allocation of Economic Activity**. London: Macmillan, 1977.

\_\_\_\_\_. The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 3, p. 1-31, 1988.

DYER, J. H.; SINGH, H. **The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage**. Academy of Management Review, v. 23, n. 4, 1998.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories From Case Study Research**. Academy of Management Review. v. 14, n. 4, 1989.

EVANS, J.; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F. **Psychic Distance and the Performance of International Retailers: A suggested theoretical framework**. International Marketing Review. v. 17, n. 4/5, 2000.

FERNIE, J. et al. The internationalization of the high fashion brand: the case of central London. **Journal of Product & Brand Management**, v. 6, n. 3, 1997.

FORSGREN, M. **Foreign Acquisitions: Internationalization or Network Dependency?** Advances in International Marketing. Greenwich: JAI Press, v. 3, p. 141-59, 1989.

GARCÍA-CANAL, E. et al. Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies. **Journal of World Business**, v. 37, 2002.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

GRIPSRUD, G.; BENITO, G. Internationalization in Retailing: Modeling the pattern of foreign market entry. **Journal of Business Research**. v. 58, 2005.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. n. 19, n. 4, 1998.

\_\_\_\_\_.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HAGEDOORN, J.; SCHAKENRAAD, J. The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance. **Strategic Management Journal**, 15: 291-309, 1994

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**. v. 58, n. 9, 2003.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. **Colaborate with your Competitors and Win**. Harvard Business Review, 67(1), p. 133-193, 1989.

HARRIS, S.; WHEELER, C. **Entrepreneurs' Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies**. International Business Review, v. 14, no. 2, p. 187-207, 2005.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (org.) **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. p. 15-40, Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. A. P. G. (Org.). **O Desafio dos Mercados Externos: Teoria e Prática na Internacionalização da Firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HENNART, J. A Transaction Cost Theory of Equity Joint-ventures. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, 1988.

HINES, T.; MCGOWAN, P. Supply Chain Strategies in the UK Fashion Industry: The rhetoric of partnership and realities of power. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 2005.

\_\_\_\_\_, BRUCE, M. **Fashion Marketing: Contemporary Issues**. Oxford, Grã-Bretanha, 2 edição, 2007.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts & Cases)**. South Western, 2009.

HOLLANDER, S. Who are the international retailers? In **Multinational Retailing**, p. 14-53. Michigan State University Press, 1970.

HYMER, S. **The International Operations of National Firms: A study of direct foreign investment**. Doctorate thesis. Cambridge, MA: The MIT Press, 1960/1976.

IETTO-GILLIES, G. Alternative approaches to the explanation of international production. In: JOHN, R. (ed.) **Global Business Strategy**. London: International Thomson Business Press, 1997. Chapter 5, p. 113-51.

JARILLO, J. C.; MARTINEZ, J. I. The international expansion of Spanish firms: towards an integrative framework for international strategy. In: Mattson, L. G.; STYMME, B. (org.) **Corporate and Industry Strategies for Europe**. London: Elsevier Science, 1991.

JOHANSON, J. **The Mechanism of Internationalization**. *International Marketing Review*, v. 7, n.4, p.11-24, 1990.

\_\_\_\_\_. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 83-101, 2003.

\_\_\_\_\_; MATTSON, L. International marketing and internationalization processes – a network approach. In: PALIWODA, S.; TURNBULL, P.W. (ed.) **Research in International Marketing**. London: Croom Helm, 1986.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach, In Hood, N.; Vahlne, J. E, (Eds), **Strategies in Global Competition**. 1988.

\_\_\_\_\_; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_; WIEDERSHEIM-PAUL. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

KNIGHT, G. Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under globalization. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 2, p. 12-32, 2000.

KNOKE, D. **Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy**. Westview, Colorado, 2001.

LASSERRE, P. **Global Strategic Management**. China: Ed. Palgrave Macmillan, 2007, 2 edição.

LAVILE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciência Humanas**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LEI, D.; SLOCUM, J. W. **Global Strategy, Competence-building and Strategic Alliances**. California Management Review: v. 35, n. 1, 1992.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; PITTS, R. A. Building Cooperative Advantage: Managing strategic alliances to promote organizational learning. **Journal of World Business**, v. 32, n. 3, 1997.

LEVITT, T. **The Globalization of Markets**. Harvard Business Review. v. 61, n. 3 May/Jun, 1983.

LOPEZ, C., FAN, Y. Internationalization of the Spanish fashion brand Zara. **Journal of Fashion Marketing and Management**, 2009.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. An integrative model for strategic management analysis: application to organizations in Brazil. Proceedings of INFORMS-KORMS Conference, Seoul, Korea, 2000.

\_\_\_\_\_.; **Strategic Alliances and Networks: Conceptual tools for strategic assessments**. Proceedings GBATA, 2002.

\_\_\_\_\_.; et al. Assessing Competitive Strategies of Foreign Banks in Latin America. **Journal of Global Business and Technology**. v. 1, n. 1, p. 1-13, 2005a.

\_\_\_\_\_.; FIGUEIRA L. A. (2007). "Gestão Estratégica da Energia Nucleoelétrica no Brasil: Recursos e Competências Críticos para seu Sucesso. **Revista de Administração Contemporânea**, 1a. Edição Especial, p. 55-76, 2007.

\_\_\_\_\_.; GOUVÊA DE MENDONÇA, A. P. **Strategic Implications of Alliances and Other Linkages of Leading Telecom Operators in Brazil: Network and International Perspectives**. Latin American Business Review, v. 11, n. 1. p. 1-29, 2010.

\_\_\_\_\_.; LANGE, T.; TAUHATA; FREITAS, J. C. T. **Strategic Implications of Alliances and Networks of Horizontal Portals in Brazil**. Latin American Business Review, v. 5, p. 71-102, 2004.

\_\_\_\_\_.; TAUHATA, T.; LIMA, F. C. De implicaciones estratégicas de las redes de alianzas em el sector de líneas aéreas. **Revista de Empresa**, v. 13, p. 305-315, 2005b.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia Internacional da Empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARZO-NAVARRO, M.; PEDRAJA-IGLESIAS, M.; RIVIERA-TORES, M. P. The Benefits of Relationship Marketing for the Consumer and for the Fashion Retailers. **Journal of Fashion Marketing and Management**. v. 8, p. 425- 436, 2004.

McDOUGALL, P.; OVIATT, B. International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. In: SEXTON, D.; SMILOR, R. **Entrepreneurship 2000**. Chicago, IL: Upstart Publishing Company, 1997.

MELO, M. A. C. **Uma Estratégia de Planejamento Adaptativo Não-sinóptico**. Ciência e Cultura, 38 [8] p. 1386-1391, 1986.

MENDONÇA, A. P.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Oportunidades e Ameaças das Alianças e Redes na Indústria de Telecomunicações: Foco nas Empresas Embratel, Oi e Vivo. **CADERNOS EBAPE / FGV** – março 2010.

MILES, E.; SNOW, C. C.; MILES, G. **The Future.org, Long Range Planning**, v. 33, p. 300-21, 2000.

MOORE, C.; BIRTWISTLE, G., BURT, S. Channel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 7, 2004.

\_\_\_\_\_.; BURT, S. Developing a research agenda for internationalization of fashion retailing, in HINES, T. e BRUCE, M., **Fashion Marketing: Contemporary Issues**. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2007.

\_\_\_\_\_.; FERNIE, J.; BURT, S. Brands Without Boundaries – The internationalization of designer retailer’s brand. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 8, 2000.

MORSE, J. M. (Ed.) **Critical Issues in Qualitative Research Methods**. London: Sage, 1994.

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global strategic linkages and industry structure. **Strategic Management Journal**, v. 12, p 105-124, 1991.

NORDAS, H. K. **The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing**. WTO Publications, 2004. Disponível em: <[http://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/discussion\\_papers5\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/discussion_papers5_e.pdf)>

PARISE, S. **The Effects of Resource Exchange and Partner Rolls on Alliance Performance**. Tese de doutorado, Boston University, 2000.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Empresas 1:1 Instrumentos para Competir na Era da Interatividade**. São Paulo. Ed. Campus. 1997.

PIRES, V. **Estratégias Empresariais, Dinâmicas Informacionais e Identidade de Marca na Economia Criativa**. Dissertação de Mestrado, IBICT/UFF, 2009.

PRASHANTHAM, S. Foreign Network Relationships and the Internationalization of Small Knowledge-Intensive Firms. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 6 , n. 6, 2006.

QUINN, B. **Towards a Framework for the Study of Franchising as an Operating Mode for International Retail Companies**. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, v. 8, n. 4, 1998.

\_\_\_\_\_. **Control and Support in an International Franchise Network**. International Marketing Review, v. 16, n. 4/5, 1999.

RÄISÄNEN J.A. **Evolution of Internationalization: Theories Related to the Born Global Concept**. (Documento Publicado) Institute of Strategy and International Business, Helsinki University of Technology, 2003.

ROBINSON, T.; CLARKE-HILL, C. Directional Growth by European Retailers. **International Journal of Retail and Distribution Management**. v. 18 n. 5, 1990.

ROCHA, A. **As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

SALMON, W.; TORDJMAN, A. The internationalization of retailing. **International Journal of Retailing**. v. 4, n. 2, 1989.

SCHMIDT, A. **Marketing de Exportação: Uma avaliação da política brasileira de incentivos à exportação e a sua contribuição para pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro, 1976. Dissertação de Mestrado – Coppead, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SPARKS, L. Reciprocal retail internationalization: the Southland Corporation, Ito-Yokado and 7-Eleven convenience stores. In AKEHURST, G. e ALEXANDER, N. **The Internationalization of Retailing**. Londres: Frank Cass, 2009.

STERNQUVIST, B. International expansion by US retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 25, n. 8, 1997.

\_\_\_\_\_. **International Retailing**. New York. Fairchild Publication, 1998.

SWIFT, R. **Customer Relationship Management. O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Tradução Flávio Deny Steffen – Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 10 edição, 2001.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização Flexível: Qualidade na Gestão por Processo**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

TAUHATA, T. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento**: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia. Vale do Rio Doce. Dissertação de Mestrado, IAG – PUC, 2002.

TREADGOLD, A. **Pan-European Retail Business: Emerging Structure**. *European Business Review*. v. 89, n. 4, 1989.

\_\_\_\_\_.; ASHLAY, D.; ASHLAY, L. Different Routes to International Growth. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 19, n. 4, 1991.

TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Novas Estratégias da Agroindústria Brasileira de Suco de Laranja: Resultados de uma pesquisa preliminar. **Revista Organização & Sociedade**, v. 8, n. 20, 2001.

VALENÇA, F. Entrevista com Oskar Metsavaht para elaboração do livro “O que é ser estilista”, da editora Record, realizada em 2003. Texto inédito, in PIRES, V. **Estratégias Empresariais, Dinâmicas Informacionais e Identidade de Marca na Economia Criativa**. Dissertação de Mestrado, IBICT/UFF, 2009.

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, 1966.

VIDA, I.; FAIRHURST, A. International Expansion of Retail Firms: A theoretical approach for future investigations. **Journal of Retailing and Consumer Services**. v. 5, n. 3, 1998.

WIEDERSHEIM, F.; OLSON, H.; WELCH, L. Pre-export activity: the first step in internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 47-58, 1978.

WIGLEY, S.; CHIANG, C. Retail Internationalization in Practice: Per una in the UK and Taiwan. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 37, n. 3, 2009.

\_\_\_\_\_.; MOORE, C., BIRTWISTLE, G. Product and Brand: Critical success factors in the internationalization of a fashion retailer. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 33, n. 7, 2005.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. The operationalisation of international fashion retailer success. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 11, n. 2, 2007.

WILLIAMS, D, E. Differential Firm Advantages and Retailer Internationalization. **International Journal of Retail & Distribution Management**. v. 19, n. 4, 1991.

\_\_\_\_\_.; Retail Internationalization: An empirical enquiry. **European Journal of Marketing**, v. 26, n. 8/9, 1992.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Newbury Park, Calif. Sge Publications, 1989.

YOSHINO, M. Y. **U. S. Strategic alliances**. An Entrepreneurial Approach to Globalization. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

ZAJAC, E. J.; KRAATZ, M. S.; BRESSER, R. K. F. Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 429-453, 2000.

### 7.1. Entrevistas cedidas à pesquisadora

- Luis Justo (CEO Osklen) - Rio de Janeiro: 26/05/2008.
- Luis Justo (CEO Osklen) - Rio de Janeiro: 09/03/2010.
- Vladimir Pires (Gerente de Relações Corporativas) - Rio de Janeiro: 17/03/2010
- Heloisa Maia (General Manager USA) - Formulário encaminhado via e-mail: 10/03/2010.

### 7.2. Palestras

- Oskar Metsavaht (Fundador da Osklen) – Seminário “*Quem faz as marcas na moda do Rio*”. Casa do Saber, Rio de Janeiro, 27/04/09.
- Luis Justo (CEO Osklen) - Seminário “*O Negócio da Moda*”, Hotel Copacabana Palace, Rio de Janeiro, 26/10/06.

### 7.3. Websites

[www.osklen.com](http://www.osklen.com)  
[www.institutoe.org.br](http://www.institutoe.org.br)  
[www.e-brigade.org](http://www.e-brigade.org)  
[www.e-fabrics.com.br](http://www.e-fabrics.com.br)  
[www.om.art.br](http://www.om.art.br)  
[www.abit.org.br](http://www.abit.org.br)  
[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)  
[www.wto.org](http://www.wto.org)  
[www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)  
[www.abicalcados.com.br](http://www.abicalcados.com.br)  
[www.abdi.com.br](http://www.abdi.com.br)  
[www.hermes.com.br](http://www.hermes.com.br)  
[www.net-a-porter.com](http://www.net-a-porter.com)  
[www.e-closet.com.br](http://www.e-closet.com.br)  
[www.bcg.com](http://www.bcg.com)  
[www.worldluxuryassociation.org](http://www.worldluxuryassociation.org)  
[www.inbrands.com.br/](http://www.inbrands.com.br/)  
[www.menegotti.com.br](http://www.menegotti.com.br)  
[www.hm.com/us/abouthm/theworldofhm\\_\\_worldofhm.nhtml](http://www.hm.com/us/abouthm/theworldofhm__worldofhm.nhtml)  
[www.qualis.capes.gov.br](http://www.qualis.capes.gov.br)  
[www.isinet.com](http://www.isinet.com)

## **ANEXO 1**

### **Formulário estruturado**

#### ***(A) Quanto à caracterização da estratégia da empresa***

1. Quanto à estratégia competitiva utilizada pela empresa no mercado externo:

a) No nível do negócio, qual das estratégias abaixo melhor define a atividade da empresa do exterior? Como ela se diferencia dos concorrentes? (pode ser escolhida mais de uma opção, entretanto aponte a mais relevante).

- Diferenciação por alto preço
- Diferenciação por baixo preço
- Diferenciação por desenho
- Diferenciação por imagem
- Diferenciação por suporte
- Diferenciação por qualidade
- Diferenciação por marca
- Não diferenciação
- Sem estratégia definida

b) No nível corporativo, quanto ao escopo das operações, como a empresa está classificada?

- Multidoméstica (Decisões estratégicas e operacionais descentralizadas. Possibilita adaptações locais nos produtos e serviços).
- Global (Maior padronização de produtos e serviços. Gestão centralizada e controlada pelo escritório nacional).
- Transnacional (Objetiva eficiência global e resposta local).

c) Quanto à entrada da empresa no mercado exterior, a estratégia utilizada foi:

- Exportação
- Licenciamento
- Joint Venture
- Subsidiária própria
- Franquia

2. Segundo entrevista concedida por Luis Justo em 2008, 95% da produção era brasileira. Este estatus continua?

3. Qual é o nível de integração vertical da cadeia de valor? O que é produzido internamente e o que é terceirizado?

4. Quais são os objetivos estratégicos para o futuro? Onde a empresa pretende chegar?

### **(B) Quanto à participação da empresa em redes de alianças**

5. A participação em redes/alianças é parte fundamental da estratégia da empresa?

6. Quais os fatores determinantes na tomada de decisão na busca de alianças estratégicas?

- Acesso a informações gerado pelo novo relacionamento
- Aprendizagem com o parceiro
- Acesso ao capital social gerado pelo novo relacionamento
- Economia de escala
- Gerenciamento de riscos e incertezas
- Compartilhamento de custos
- Redução de custos na entrada de novos mercados
- Compartilhamento de recursos/competências complementares
- Estreitamento de relações comerciais

7. A empresa estabelece alianças e redes estratégicas com:

- Clientes (pode ser intermediários – tipo atacado)
- Concorrentes
- Fornecedores
- Franqueados
- Licenciados
- “Complementors”

Caso exista aliança com potenciais concorrentes, descreva a parceria.

8. Quanto ao grau de internacionalização das alianças:

- Apenas com parceiros locais (apenas com parceiros locais com objetivo de penetrar em mercados específicos).
- Com apenas 1 parceiro-chave (Com objetivo de expandir o escopo internacional, a empresa participa de uma aliança chave)
- Alianças múltiplas de acesso a mercados (Visa a expansão internacional, o faz por meio de múltiplas parcerias independentes, ao invés de apenas uma aliança chave)
- Alianças de construção de competências (objetiva ter acesso aos recursos de seus parceiros para alcançar paridade competitiva em relação aos concorrentes internacionais – orientação em produto)

9. Avalie essa afirmação:

*A realização de alianças é importante para a estratégia de orientação ao cliente.*

10. Avalie essa afirmação:

*A realização de alianças é importante para a estratégia de internacionalização da empresa.*

Caso concorde com a afirmação, quem são os principais parceiros na estratégia de internacionalização?

- Clientes (pode ser intermediários – tipo atacado)
- Concorrentes
- Fornecedores
- Franqueados
- Licenciados
- “Complementors”

11. Ao realizar uma parceria / aliança internacional, a empresa busca (ordem de importância):

- Utilizar melhor suas competências internas já conquistadas, utilizando o parceiro apenas como uma ponte para o acesso a mercados externos.
- Melhorar suas competências principais (“*core competencies*”) por meio da combinação dessas competências com as do seu parceiro.

### **(C) Quanto ao tipo e estrutura das redes de alianças**

12. As alianças estratégicas que a empresa participa são tipicamente:

- Bilaterais
- Multilaterais
- Ambas

13. Quanto à estrutura de capital, as ligações / alianças são:

- Com participação acionária (que nível)
- Sem participação acionária
- Joint Venture

14. Selecione os tipos de ligações utilizados pela empresa com cada parceiro:

	TIPO	Clientes	Fornecedores	Franqueados	Concorrentes	“Complementors”
1	Fusões e Aquisições					
2	Joint Venture					
3	Participação Acionária Cruzada					
4	Investimento Acionário Minoritário					
5	Acordo/contrato de fornecimento de longo prazo					
6	P&D em conjunto					
7	Desenvolvimento / Co-produção					
8	Comercialização/ marketing em conjunto					
9	Licenciamento de patente ou knowhow					
10	Acordo/contrato de fornecimento de insumos / materiais					
11	Acordo/contrato de prestação de serviços					
12	Acordo/contrato de fornecimento de curto prazo					

15. Quanto ao escopo (amplitude e número de laços), as redes estabelecidas pela empresa são:

Tipo de Parceiro	Classificação	
	Amplas (muitos laços)	Restritas (poucos laços)
Clientes		
Concorrentes		
Fornecedores		
Franqueados		
Licenciados		
“Complementors”		

16. Quanto ao escopo geográfico:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Locais	Regionais	Globais
Clientes			
Concorrentes			
Fornecedores			
Franqueados			
Licenciados			
“Complementors”			

17. Classifique o tipo de **recurso-chave** dos parceiros com os quais a empresa estabelece alianças / redes estratégicas.

	Clientes	Concorrentes	Fornecedores	Franqueados	Licenciados	“complementors”
Capital social						
Capital informacional						
Recursos físicos						
Recursos financeiros						
Recursos tecnológicos						
Talentos e habilidades						
Inovação						

18. Classifique o acesso aos **recursos-chave** de cada parceiro com os quais a empresa estabelece aliações / redes estratégicas.

Tipo de parceiro	Classificação	
	Fácil	Difícil
Clientes		
Concorrentes		
Fornecedores		
Franqueados		
Licenciados		
“Complementors”		

19. Avalie a força das conexões (ou grau de comprometimento e formalização contratual) entre a empresa e seus parceiros.

Tipo de parceiro	Classificação		
	Fraca	Média	Forte
Clientes (distribuidores / multimarcas)			
Fornecedores (material / facções)			
Franqueados			
Licenciados			

20. De um modo geral, a natureza das alianças estratégicas estabelecidas pela empresa pode ser classificada como:

Tipo de parceiro	Classificação	
	Colaborativa	Oportunística
Clientes		
Concorrentes		
Fornecedores		
Franqueados		
Licenciados		
“Complementors”		

21. A empresa possui uma área / equipe / departamento responsável pela gestão das alianças estratégicas?

22. A empresa utiliza mecanismos de governança (contratos, acordos, comitês, etc) das alianças para estabelecer regras de condutas dos parceiros? Quais?

- Sim, formais
- Sim, informais
- Sim, formais e informais
- Não utiliza

23. A empresa utiliza indicadores de desempenho para medir o quanto as alianças estratégicas têm para o seu desempenho global? Em caso positivo, quais são os critérios?

- Critérios financeiros
- Critérios operacionais
- Satisfação dos clientes
- Inovação
- Capital social
- Capital informacional
- Satisfação dos franqueados
- Exposição na mídia

24. Como a empresa assegura o alinhamento estratégico das alianças com a sua estratégia de negócio?

- Por meio de processos formais já estabelecidos
- Por meio de processos formais em desenvolvimento
- Por meio de iniciativas informais
- Não possui processos ou iniciativas

25. Na busca por parceiros em suas alianças estratégicas, quais os critérios prioritários em termos de adequação à compatibilidade?

- Estratégia operacional
- Cultura corporativa
- Estilo gerencial
- Complementariedade de recursos
- Nacionalidade

26. O fator “redes sociais” dos executivos e/ou do proprietário é influenciador na busca por parceiros e alianças estratégicas? Com qual intensidade?

27. Como você caracteriza as rotinas e os processos de gestão das alianças da empresa?

- Processos bem desenvolvidos
- Processos em desenvolvimento
- iniciativas informais
- Não possui processos e iniciativas

#### **(D) Quanto à Cadeia de Estabelecimento**

28. De que forma se dá a escolha dos novos mercados (países) a serem explorados?

29. O estabelecimento de franquias no novo mercado é sempre a primeira opção como forma de entrada? Ou há preferência pelo controle do canal de distribuição, estratégia utilizada nacionalmente.

30. Existe alguma preocupação em adquirir conhecimento sobre o novo mercado antes e durante o processo de expansão? Se positivo, como procedem?

#### **OUTROS TÓPICOS LEVANTADOS DURANTE AS ENTREVISTAS**

31. Missão, Visão e Valor da Osklen

32. Organograma da empresa

33. Estrutura organizacional (poder e responsabilidades funcionais)

34. Sistemas gerenciais

35. Tecnologia de informação

36. Quem são seus maiores concorrentes no exterior?

37. Pirataria internacional

38. Sistemas de medição de desempenho (reconhecimento e recompensa)

39. Sistemas de treinamento

## ANEXO 2

Revista Vogue USA (Abril, 2008).

VIEW

**OSKAR WINNING**  
THE DESIGNER WITH  
HIS FRIEND AND  
FELLOW BRAZILIAN  
CAROLINE TRENTINI,  
IN AN OSKLEN  
LINEN TANK (\$247)  
AND COTTON POPLIN  
SKIRT (\$1,740).

rio bravo

Just what the (former) sports doctor ordered: an ethically minded, eco-friendly Brazilian label called Osklen.

to protect a woman's face from the elements; lean pants with ergonomic seams at the knees, so they move as their wearer does; and racerbacks on evening dresses because, contrary to popular belief about the free-and-easy Brazilian attitude to showing off

**a**mong his many achievements, Oskar Metsavaht, the 46-year-old founder of the Brazilian label Osklen, can count the following: training in sports medicine at Pitié-Salpêtrière Hospital in Paris; being involved in Agênda 21, a United Nations initiative directed toward global sustainability; and currently working on a tome called *The Ipanema Way: The 30-Day No-Diet Pleasure Plan for Losing Weight and Getting More Out of Life*. Clearly Metsavaht does not exist in the same realm as other designers, and he is not in the least concerned by that. "I don't even think of myself as a designer," he says modestly on a recent trip to New York, where he has decamped after a week snowboarding with his three kids in Aspen. "I can't sketch. I don't draw. . . . Osklen is more like an expression of a lifestyle." Which means the kind of ecologically conscious, ethically aware way of living that he and fellow Osklen devotees want to pursue.

Yet his collections show that he does indeed design, a process that is informed both by his previous life—"As a physician, you are always looking at the body"—and his avid devotion to adrenaline-charged pursuits like mountaineering and surfing. So there are curvy jackets with high collars, the better

skin, he prefers a more modest approach. His life in bustling, cosmopolitan Rio de Janeiro—in the Arpoador district, a Haivaianas flip-flop's throw from Ipanema—also plays a part. It's the reason the Osklen look surfs the line between fast urbanity and laid-back coasting, what with the label's decidedly minimalist organza dresses and draped organic-cotton tees.

Metsavaht started the label in 1988, two years after he had designed a performance jacket for an expedition he undertook to the Aconcagua peak in the Andes. Since then, Osklen has grown, as have its possibilities. Unburdened by the historical and cultural weight of established fashion epicenters like New York, Paris, Milan, and London, Metsavaht has the freedom to do things his way. He founded the Institutoe, which not only gives economic and employment aid to small Brazilian communities but also investigates the development of organic fabrics (because he believes that if companies switched to using even a small percentage of them, it would make a difference) and leather derived from salmon, dorade, and halibut skins. And while he started off in his home country, Metsavaht has global aspirations. "I like to think that Brazilian fashion is really about feeling relaxed, eating healthy, not being pretentious," he says. "It's a new way of life that's good not just for Brazil but for the world."—MARK HOLGATE

270 VOGUE APRIL 2008

WWW.VOGUE.COM

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0813026/CA

PHOTOGRAPH BY [unreadable] STYLING BY [unreadable] HAIR BY [unreadable] MAKEUP BY [unreadable]



Revista Los Angeles Confidential (Março, 2008).



New York Times Men's (Março, 2008).

**THE REMIX**

**THE MAGNIFICENT SEVEN**  
Coming soon to a saloon  
(or brasserie) near you. LEE CARTER

1. Jsen Wintle studied under a master Savile Row tailor for five years while launching **Wintle**, a made-to-measure label that he describes as "masculine noblesse in a modern guise." At Vertice in London.
2. **Le Coq Sportif** is France's largest sports apparel brand, outfitting Tour de France, World Cup, Grand Slam and Olympic champions. Now the Gallic rooster is coming to America with a line of plucky sweatshirts, bags and sneakers. At Seven in New York.
3. The artist-designer David Saunders creates Op Art patterns and computer-generated graphics for his cult-ish **David David** line, which has expanded from tees and tanks to include a full range of kaleidoscopic basics. At Dover Street Market in London.
4. **Robert Geller**, half of the former New York label Cloak, is back with a men's line of his own. His breezy cotton suits, oversize cardigans and jeans in fluorescent hues recall his halcyon days living in 1980s Los Angeles. At Odin in New York.
5. **Hussein Chalayan** is tempering his conceptual experiments with a down-to-earth collaboration with the e-tailer Yoox. Polo shirts, T-shirts, shorts, chinos and jeans come in neutral shades with bursts of coral. Go to yoox.com.
6. **Raf Simons**'s debut line of sunglasses is made in collaboration with Linda Farrow. The large, lightweight shades come in futuristic styles and a choice of acetate or aluminum. At Seven and Barneys New York.
7. Oskar Metsavaht, who has expanded from his native Brazil to New York with two **Osklen** locations, updates gray linen pants and straw anoraks with steel thread and carbon fibers. At Osklen, 97 Wooster Street.



## Reinventing the Wheels

The sculptor Josh Hadar's hybrid-powered hot rods and superstreamlined pedal cruisers bring new meaning to the word "bespoke." He builds the bikes by hand in his Manhattan studio, a cinder-block two-car garage on Broome Street that he calls "one of the last vestiges of gritty, old-school SoHo." Each vehicle is designed according to its owner's body measurements and tricked out with more made-to-order accouterments than a Kilgour suit. Some models, like "Eric's Teardrop," shown here, even have handblown glass gas tanks set inside steel rib cages. Plated in nickel, bronze, copper, gold and silver, the bikes cost from \$12,000 to \$35,000 and take up to three months to make. Details like eel-skin hub covers and seats, and hand-spun aluminum wheel covers are extra—but think of all the money you'll save on gas. Go to hadarmetaldesign.com. SANDRA BALLENTINE



### NOW FEELING | LOVABOYS

Old-fashioned seems an odd way to describe the three hip-looking best friends behind Lova, a new men's-wear label out of Los Angeles. While they definitely have the looks to make the fashion scene out there, Giuseppe Valentini, Nikolas Apostolopoulos and Daniel Murphy (above) have little interest in hanging out with Lindsay or Paris. In fact, they are as inclined to trawl the farmers' markets as the bars, so they can serve up elaborate Greek dinners and anecdotes about their grandmothers in the three-bedroom duplex they share. The trio's quaint sensibilities translate into pinstriped blazers, short-sleeved cashmere cardigans and narrow-collared shirts with buttons made of corozo nut. Rather than staging a runway show to showcase their line, the guys made a short film, which has the look of a Super 8 home movie taken at a sunny backyard barbecue—albeit one where all the guests are impeccably dressed bright young things. "Rather than just show the clothes, we wanted to evoke an emotion," Murphy says. That emotion is suffused with hazy nostalgia, much like the collection's creators. JEN WANG

70

Revista Gap Press Japão (Janeiro, 2008).

## OSKLEN

オスクリン

This sporty collection was shown in a palette of sandy, neutral tones that ranged from beige to gray. Thrown into the mix were several rainbow-colored items that proved to be an effective accent to the overall look. Fabrics included cotton jersey, silk, linen and other natural materials. Full-length dresses and skirts constructed from layers of panels were particularly impressive designs.

砂を連想させるベージュからグレーのニュートラルカラーを中心にしたスポーティなコレクション。途中、レインボーカラーのアイテムが登場し、全体のアクセントとして効果も上げている。素材はコットン・ジャージーやシルク、リネンなどナチュラルな素材をメインに使用。パネルを重ねたようなドレスやスカート、フルレングスのアイテムも印象に残った。

---

PROFILE

**Oskar Matsavaht**  
 This label is based around street and sportswear looks, making for a sophisticated, urban casual look. Established in Rio de Janeiro in 1989 and has stores in Brazil U.S.A. and Europe.

**オスカー・マツヴァフト**  
 ストリート×スポーツをベースに、都会的で洗練されたモダンカジュアルウェアを追求。リオデジャネイロを本拠地に、89年設立。ブラジル及びアメリカ、ヨーロッパに強店がある。

Web site da consultoria WGSN (Agosto, 2006).

## retail talk

### São Paulo retail update: visual merchandising

Amanda Carr, WGSN 24.08.06

[BACK TO INDEX](#) ◀

[ADD TO SCRAPBOOK](#) 

[PRINT THIS REPORT](#) 

WGSN has recently been to sunny São Paulo where the vibrancy of the retail scene and the creativity of the merchandising really inspired us.

Colour and atmosphere drive designers such as Adriana Barra, Carina Duek and Oskar Metsavaht, who've all created a home-inspired style of merchandising and share a need to create an in-store experience that is almost as important as the product on sale.

#### Osklen

Osklen merchandising reinforces the design story by displaying props that inspired the collection



Osklen

Brazilian lifestyle label Osklen uses the tagline of "Brazilian Soul". Designer Oskar Metsavaht tells us that his aim is to **involve his customers completely in his brand through his shop design.**

"I want people to 'feel' the experience the moment I had the inspiration for my collections. I try always to capture images that I lived and used in my collections, so my clients can understand where the designs, details, colours, symbols and silhouettes came from."



#### São Paulo merchandising style

- **Shop-as-home style:** it feels like you've stumbled into the designer's house.

- **Jumbled boutique mix of product** that juxtaposes dresses and toys, handbags and library books.

- **White interiors** with strong use of vibrant colour, illustration and props to create atmosphere.

- **Hand-illustrated wall dressing** for store signs, branding and information.

- **Collection-inspiration props** - books, jewellery, artwork - displayed in-store to reinforce the design story.

- **Bright graffiti-style walls** and neon lighting demonstrate use of colour Brazilian-style.

- **Scrap fabric in colourful piles** is a traditional display technique.

#### Stores

##### Osklen

Rua Oscar Freire, 645  
São Paulo,

Tel: +11 3085 1447

Email: [showroom.sp@osklen.com.br](mailto:showroom.sp@osklen.com.br)  
[osklen.com.br](http://osklen.com.br)

Elle França (Março, 2006).

MODEELLE SUISSSE

## LE BRÉSIL GLAMOUR DÉBARQUE À GENÈVE AVEC OSKLEN

GLAMOUR ET COLORÉE, CHIC ET SPORT, LA MODE BRÉSILIENNE A DÉBARQUÉ À GENÈVE LE 27 FÉVRIER DERNIER AU 5 RUE ETIENNE-DUMONT SOUS LE LABEL OSKLEN. CETTE MARQUE NÉE DANS LES ANNÉES 80 FASCINE PAR L'ORIGINALITÉ, LA FLUIDITÉ DES FORMES ET LA FRAÎCHEUR DES COLORIS EN FLEURS.

Véritable success story que le parcours d'Oskar Metsavaht. Tout commence en 1986, lorsque ce Brésilien épris d'aventures de l'extrême fait faire sur mesure et à la main une veste spéciale pour une expédition qu'il organise sur le Mont-Aconcagua en Argentine.

Deux ans plus tard, la marque Osklen est créée, misant dès le départ sur un design sport chic. En 1989, une première boutique ouvre ses portes près de Rio de Janeiro pour lancer la collection d'été. Très vite la marque se spécialise notamment dans les vêtements de snowboard qui deviennent très tendance dans les années 90. Les boutiques se succèdent, de plus en plus fréquentées par les aficionados du sport en plein air.

Aujourd'hui Osklen rime avec 37 boutiques au Brésil, une à Saint-Tropez et, tout nouveau, un concept store qui s'est ouvert le 27 février dernier dans la Vieille-Ville de Genève, à la rue Etienne-Dumont. Mais Osklen, c'est aussi plusieurs lignes de vêtements: le sport chic, avec Experience, Osklen Sport et Brazilian Soul, le haut de gamme signé Royal Label et un projet écologique sous l'appellation e-brigade, soient des vêtements en matières recyclées et respectueuses de l'environnement, selon les préceptes de l'Agenda 21 et du Protocole de Kyoto.

Plus encore, Osklen multiplie les partenariats avec d'autres marques. En collaboration avec Chrysler Brésil naît en 1997 la Jeep Cherokee Osklen spécialement dédiée aux sports de montagne. Dans un autre registre, Osklen dessine aussi un berlingot pour Tetrapak en 2004.

À Genève, l'arcade prévoit, à côté de l'espace vêtements, un bar à capirinha ainsi qu'un show-room d'objets déco brésiliens.

Florie et glamour, la collection été 2006 joue sur l'ambiance Copacabana des années 50. D'amples robes vert tendre ou noires sont à porter avec de confortables tongs en cuir naturel, tandis que des robes corset affichent palmiers et plages de rêve sur des imprimés à la texture fluide. De longues

jupes à volant sont agrémentées d'extravagantes ceintures aux couleurs pastel à porter pour un magique soir d'été. Pour les hommes, les blouses en coton imprimées se marient avec des pantalons en toile, verts ou clairs, dont le point commun est l'ampleur confortable qui sied à la nonchalance vacancière, doublée d'un design sportif. Les costumes de bain aux écailles dorées semblent taillés pour des sirènes tout droit sorties de l'océan, mais affichent aussi les formes podiquement sculptées des stars des années 50. Raffinement original et sport débarquent en grande pompe pour un été parisien qui s'annonce torride.

Nicole Kunz

