

INTERNACIONALIZAÇÃO DA MODA: ESTUDO DE CASO DA OSKLEN

Aluno: Elisa de Rooij Mansur
Orientador: Angela da Rocha
Participante externo: Henrique Pacheco

Introdução

O processo de internacionalização de empresas brasileiras parece se desenvolver de forma irreversível, à medida que empresas de todos os portes se movem em direção à arena internacional, na busca de conquistar novos mercados, obter posições estratégicas, diversificar risco, ou, em alguns casos, apenas satisfazer o desejo de internacionalizar-se de seus empreendedores. A internacionalização é aqui entendida como um processo ao longo do tempo, no qual a empresa se envolve em operações fora de seu país de origem a partir de qualquer parte de suas atividades de produção ou de venda. A relevância do estudo encontra-se no fato de que a internacionalização de empresas brasileiras é um fenômeno recente, porém cada vez mais recorrente.

No caso do setor têxtil, a cada vez menor capacidade da indústria brasileira para concorrer à base de custos torna importante outras formas de ingresso no mercado, que não apenas as exportações, via, por exemplo, investimento direto no exterior. Tal é o caso de algumas grandes empresas do setor que vêm desenvolvendo canais próprios para acessar os mercados externos e romper as barreiras impostas pelos canais locais, além de manter sua capacidade de gerenciar preços. Por outro lado, para as empresas menores, as exportações continuam a ser a grande alternativa. Com relação a confecções de produtos de moda, elas se viabilizam a partir de estratégias de diferenciação, particularmente pela construção de marca, o que lhes permite escapar das limitações impostas pela adoção de uma estratégia de concorrência à base de preços com produtos asiáticos. A adoção de tal estratégia é necessária para o aumento da competitividade da cadeia têxtil e sua inserção no mercado global.

No caso específico das empresas de moda, as dificuldades vão desde obstáculos internos, entre os quais se salientam dificuldades internas às empresas, tais como baixa profissionalização – já que muitas dessas empresas ainda são dirigidas por seus fundadores, comumente designers ou estilistas – da gerência, falta de recursos humanos qualificados etc., até as barreiras externas, que são todas aquelas que caracterizam a entrada e operação em mercados internacionais.

Tendo como referência a abordagem do processo de internacionalização de empresas a partir das teorias comportamentais, mais especificamente o Modelo de Uppsala, este estudo buscou analisar a forma pela qual vêm ocorrendo os processos de internacionalização de empresas brasileiras do setor têxtil. O presente relatório refere-se a uma dessas empresas, a Osklen. O modelo desenvolvido pelos teóricos de Uppsala, vê a internacionalização como um processo baseado em decisões incrementais, que levam em conta a distância cultural entre mercados, e comprometimento crescente da empresa no mercado estrangeiro.

Objetivos

O objetivo da pesquisa é, então, mapear o processo de internacionalização de empresas brasileiras, no caso, da Osklen. Pretende-se mostrar como empresas brasileiras do setor têxtil brasileiro se internacionalizam, focando nas estratégias utilizadas, nas etapas incrementais de inserção no mercado exterior, os modos de entrada e locais escolhidos, assim como os riscos e incertezas inerentes ao processo. Focou-se na internacionalização da Osklen para o mercado português como todo e para a cidade de Nova Iorque, de forma a ilustrar a

aplicação do Modelo de Uppsala ao entendimento do fenômeno. Buscou-se analisar, especificamente, as noções de distância psíquica e de aquisição incremental de experiência no exterior.

Referencial Teórico

A. Teorias Comportamentais

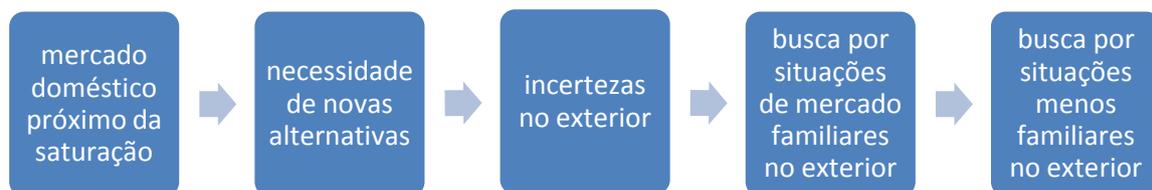
O enfoque comportamental considera o processo de internacionalização da firma sob a ótica do comportamento dos tomadores de decisão. Estes modelos partem do pressuposto de que há um processo gradual com passos incrementais, isto é, estágios ou etapas. A mais importante entre as teorias comportamentais da internacionalização da firma é a que teve origem na Escola de Uppsala, na Suécia, onde foram desenvolvidos estudos que dão suporte a estas teorias no decorrer da década de 1970. Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala tem como principal foco a aquisição, integração, uso da experiência e do conhecimento e alocação de recursos no mercado estrangeiro. Os teóricos de Uppsala voltaram seu estudo, portanto, não para os motivos que levam as empresas a irem para o exterior, mas sim para o processo de internacionalização em si.

Na visão do Modelo de Uppsala (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON E VAHLNE, 1977), a firma internacionalizada é aquela que tem processos baseados em aprendizagem, apresentando uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências. Dessa maneira, a internacionalização não advém da alocação ótima de recursos, mas sim de um processo incremental de tomada de decisão e aquisição de conhecimento e experiência.

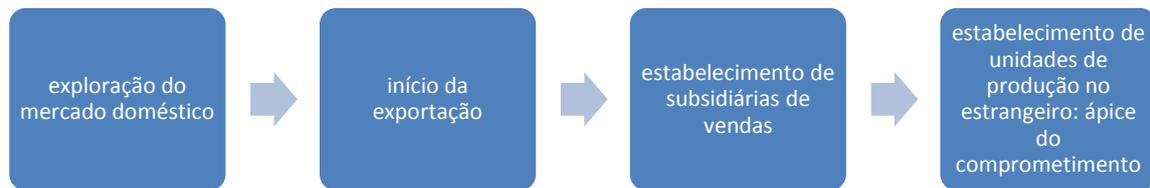
De acordo com essa teoria, a decisão de entrar em mercados estrangeiros e de como entrar é resultado de uma série de decisões incrementais que resultam no envolvimento crescente da firma com suas operações fora do país de origem. Quanto mais experiência a empresa tem, mais ela pode comprometer os seus recursos em modos de entrada com maior nível de propriedade e controle. Dessa maneira, há um *continuum* de nível de comprometimento, controle, exposição ao risco e potencial de lucros, indo da exportação à subsidiária.

Como ilustrado no diagrama a seguir, a teoria propõe que, tendo ocorrido a saturação do mercado nacional, a firma busca novas oportunidades fora do país, defrontando-se com



incertezas. Desta forma, escolhe internacionalizar-se inicialmente para locais que sejam mais semelhantes a seu mercado de origem, uma vez que maior entendimento do mercado permite explorar melhor as oportunidades e reduzir as incertezas. Assim, é possível buscar e adquirir experiência e conhecimento sobre operações no exterior nos mercados mais próximos do ponto de vista cultural e de negócios, para, então, posteriormente, seguir para mercados mais distantes da sua realidade.

De acordo com o Modelo de Uppsala, o desenvolvimento se dá, então, através de estágios sequenciais, de natureza incremental em termos de comprometimento de recursos, a



que os autores chamam de cadeia de estabelecimento. A falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros é um obstáculo para a internacionalização e, por isso, deve ser adquirido de forma gradual através de operações internacionais.

Johanson e Vahlne (1977) reconhecem exceções neste processo, isto é, quando as firmas têm muitos recursos e as consequências de comprometimento são pequenas; quando as condições de mercado são estáveis e o conhecimento de mercado pode ser adquirido de outras maneiras; ou quando a firma possui experiência em mercados similares, podendo transferir sua experiência para outro mercado específico.

Portanto, o crescimento da firma no exterior está relacionado à sua aquisição de conhecimento, que seria um processo evolutivo baseado na cumulatividade de experiência da empresa. Quando o mercado doméstico está saturado e o número de oportunidades, consequentemente, diminui até o ponto de impedir a ampliação da firma, as empresas tendem a buscar novos locais para se expandir. A expansão tende a se dirigir para locais mais similares ao local de origem da firma, devido à incertezas e imperfeições das informações sobre o mercado novo. A partir dessa noção, nasce o conceito de distância psíquica.

Assim, um conceito de grande importância neste modelo, e que será abordado no estudo de caso, é a noção de distância psíquica, isto é, o conjunto de fatores que afeta o fluxo de informações entre a firma que parte para o exterior e seu mercado. Esses fatores são o nível de desenvolvimento e de educação, diferenças culturais, sistemas políticos, linguagem, etc. A distância psicológica também pode ser definida como “uma medida da dificuldade que o vendedor tem em perceber ou estimar as necessidades do comprador ou a dificuldade equivalente que o comprador experimenta para perceber a oferta do vendedor” (HALLÉN; WIEDERSHEIM-PAUL, 1993, p. 293).

É mister a compreensão de distância psíquica, uma vez que os pesquisadores de Uppsala a relacionaram com o nível de incerteza, isto é: quanto maior a diferença percebida entre o seu país e o país no exterior, maior seria o nível de incerteza. Por esse motivo, a entrada em mercados estrangeiros deve acontecer de forma sequencial e incremental, de mercados psicologicamente mais próximos para mercados psicologicamente mais distantes para que à medida que a firma aumente sua experiência internacional, o seu nível de incerteza com relação aos mercados estrangeiros se reduza.

B. Modos de Entrada

Além da ponderação sobre as proximidades culturais e afins, também segue uma linha gradual o modo de entrada no mercado exterior. Inicia-se a internacionalização com um envolvimento leve, representado por exportação direta, de forma a adquirir conhecimentos e informações sobre o novo mercado. A partir de então, quando já se obtiver algum conhecimento e canais de informação seguros, o envolvimento aumenta ao nível do estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro com uma distância psíquica cada vez maior à medida que a firma ganha experiência.

Um modo de entrada é um arranjo institucional que possibilita a entrada dos produtos, tecnologia, administração e recursos humanos em um país estrangeiro, podendo escolher um ou vários modos de entrada distintos, dependendo do mercado no qual estiver operando (ROOT, 1994; ALMEIDA,).

A empresa pode (a) exportar seus produtos para o país de destino a partir de uma base de produção localizada no país de origem; e (b) pode transferir seus recursos de tecnologia, capital, administração e recursos humanos para o país estrangeiro, seja contratual ou por investimento.

A exportação é um modo de entrada com baixo risco e baixo nível de incerteza, caracterizando-se pela fabricação de produtos no país de origem, sendo transferidos, posteriormente, para o país de destino. A exportação pode ser realizada de forma direta, indireta ou cooperativa. Na exportação indireta, há um intermediário no país de origem; na cooperativa, a firma utiliza a rede de distribuição já existente de outra empresa para vender seus produtos no mercado de destino; e, por último, na exportação direta, a empresa constrói a sua própria rede de distribuição, podendo, assim, conhecer melhor o mercado em que opera.

Outro modo de entrada no mercado estrangeiro é o contratual, foco deste trabalho, caracterizado por associações não patrimoniais, de longo prazo, entre uma firma internacional e uma instituição em um país estrangeiro, envolvendo a transferência de tecnologia ou capacitação de recursos humanos. Há duas principais formas de entrada contratual: licenciamento e *franchising*.

Através do licenciamento, uma empresa internacional (licenciadora) oferece, em troca de *royalties*, ativos a uma empresa estrangeira (licenciada). A demanda de recursos da empresa é baixa, permitindo ao licenciador contornar barreiras às importações e estar imune às instabilidades econômicas, uma vez que é o licenciado que absorve a maior parte dos riscos. Entretanto, as receitas de *royalties* podem ser muito pequenas e o descompromisso do licenciado com a marca por prejudicar a imagem da empresa, além de favorecer o surgimento de um futuro concorrente.

A franquia (*franchising*), modo de entrada enfatizado na pesquisa, é um sistema por meio do qual o franqueador (detentor da marca) cede ao franqueado (autorizado a explorar a marca) o direito de uso da sua marca, infraestrutura, *know-how* e direito de distribuição de produtos. O franqueado, por sua vez, investe e trabalha na franquia e paga parte do faturamento ao franqueador sob a forma de *royalties*. O potencial de receitas é baixo e há dificuldade de controle sobre as operações do franqueado, mas o investimento feito é mínimo e o conhecimento transferido do novo mercado pelo franqueador é muito importante.

Por último, os modos de entrada por investimento envolvem a propriedade por uma firma internacional de plantas industriais ou outras unidades de produção no país estrangeiro. As opções de entrada por investimento são *sole ventures*, aquelas com total propriedade e controle da matriz; ou *joint ventures*, com propriedade e controle compartilhados entre a matriz e um ou mais parceiros locais, que representam a companhia no mercado estrangeiro.

De acordo com Root (1994), a escolha do modo de entrada se dá de três formas distintas de acordo com o nível de sofisticação do processo decisório:

- Regra da ingenuidade: a empresa faz uso do mesmo modo de entrada para todos os mercados estrangeiros apesar da heterogeneidade desses mercados e das condições de entrada em cada país. Dessa maneira, a empresa pode penetrar de modo inadequado ou ignorar mercados promissores que não podem ser penetrados dessa maneira, sendo, portanto, inflexível.
- Regra do pragmatismo: a empresa faz uso do modo de entrada que funciona em cada mercado alvo. Nesse método, a gerência não se direciona para o modo de entrada que melhor ajusta as competências organizacionais às oportunidades do mercado estrangeiro.

- Regra de decisão estratégica: privilegia o uso do melhor modo de entrada para cada um dos mercados estrangeiros. Aqui, avalia-se a viabilidade de cada um dos modos de entrada, considerando fatores internos da companhia e fatores externos do mercado. Em seguida, os modos de entrada viáveis seriam comparados em termos de contribuição de lucros, riscos e outros objetivos.

Relacionado a este tipo de escolha do modo de entrada, a Teoria Eclética de Hill, Hwang e Kim (1990) propõe um modelo que identifica três fatores que influenciam a decisão do modo de entrada: controle, comprometimento de recursos e risco de disseminação. Isto é, cada modo de entrada está associado a certo nível de cada um desses fatores.

O nível de controle é o poder que a firma detém sobre as decisões operacionais e estratégicas relativas à unidade em operação no mercado estrangeiro; o comprometimento de recursos é o nível exigido de investimento em ativos que não podem ser reaproveitados para usos alternativos sem perda de valor; e, por último, o risco de disseminação de *know-how* é o risco a que se expõe uma firma de que suas vantagens baseadas em *know-how* específico da firma sejam expropriadas por um licenciado ou sócio em uma *joint venture*.

Ao ponderar sobre o modo de entrada, há três variáveis que influenciam na decisão: variáveis estratégicas, variáveis ambientais e variáveis relacionadas aos custos de transação.

A partir da variável estratégica, decide-se atuar de forma distinta em cada mercado nacional, adaptando a produção e o marketing às características peculiares de cada mercado (multi-doméstica); ou opera-se de forma padronizada em todos os mercados, explorando a convergência de gostos e preferência de determinados segmentos homogêneos de consumidores no mercado global (global). O risco do ambiente se relaciona com os riscos do país (política, propriedade etc.), do ambiente (distância cultural e econômica), previsibilidade da demanda e intensidade da competição. Assim, apesar de cada variável influenciar a escolha e a decisão sobre o modo de entrada, é a consideração coletiva, simultânea e conjunta de todos os fatores que determina a decisão final.

A Indústria Têxtil Brasileira

Atualmente, o setor têxtil brasileiro é composto de, aproximadamente, 4.391 indústrias têxteis e 18 mil confecções registradas. De acordo com o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), o faturamento total do setor é de US\$24 bilhões.

O Brasil ocupa o 21º lugar no ranking internacional dos maiores exportadores de produtos têxteis, sendo fortemente encontradas nos mercados da América do Norte e da União Europeia que, juntos, absorvem 67% das vendas brasileiras.

A indústria têxtil nacional é assessorada pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil – ABIT, que tem a missão de apoiar o desenvolvimento sustentável da indústria têxtil brasileira, defendendo os seus interesses junto aos órgãos governamentais e internacionais, além de divulgar o setor ao grande público. Desde 2001, a ABIT trabalha no Programa Estratégico de Exportações de Têxteis Brasileiros, o *TexBrasil*. As exportações aumentaram 70% entre 2002 e 2005, com faturamento que passou de US\$ 1,22 bilhão pra US\$ 2,08 bilhões.

Metodologia

A pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, utilizou o método de estudo de casos. Este método é considerado um dos mais utilizados na pesquisa sobre negócios internacionais (Ghuri, 2004). Originário de outros campos das Ciências Sociais (Hamel, 1993), o método adquiriu seus contornos próprios na área de Administração, onde tem sido usado para investigar processos internos às empresas, de caráter longitudinal.

O método utilizado na pesquisa é, portanto, o estudo de caso, investigando-se o histórico da empresa e de sua internacionalização, as estratégias utilizadas, a evolução e aumento do envolvimento da marca no exterior, a construção de vantagens e a superação de riscos e, por último, o impacto da internacionalização na firma.

Os dados foram obtidos de forma secundária a partir de material bibliográfico, artigos na imprensa e acadêmicos; e de forma primária a partir de entrevista com a empresa.

Parte dos dados secundários já se encontrava disponível no Núcleo de Pesquisas em Negócios Internacionais do IAG/PUC-Rio, mas novos dados secundários foram buscados para complementar o entendimento sobre o processo de internacionalização. A coleta de dados usou diversas fontes, entre as quais material bibliográfico, relatórios, artigos na imprensa, artigos em anais de congressos, dissertações de mestrado e documentos os mais diversos. Estes procedimentos se mostraram necessários para garantir a triangulação. No que se refere à análise dos dados, o presente artigo relata o caso da Osklen, uma das empresas selecionadas para estudo no projeto. A estruturação do caso segue a lógica temporal.

Investigou-se o histórico de internacionalização da empresa, com enfoque para Portugal e Nova Iorque, as estratégias adotadas, sua evolução ao longo do tempo, os processos de aprendizado envolvidos, a construção de vantagens e os riscos e incertezas enfrentados.

Estudo de Caso: Osklen

A. Histórico

A loja Osklen nasce a partir de uma viagem feita por seu criador, Oskar Metsavaht, um gaúcho nascido em Caxias do Sul. Em uma família de médicos, cujos hobbies eram a prática de esportes radicais e viagens de aventura, Oskar Metsavaht também se formou em medicina. Em 1986, o criador da marca participou de uma expedição na Cordilheira dos Andes como médico de uma equipe de repórteres. Uma de suas preocupações era, portanto, a roupa ideal para a viagem do grupo. Entretanto, não havia no Brasil o vestuário adequado e, dessa maneira, acabou desenvolvendo o *Storm Tech System*, um tecido com membrana interna impermeável que era capaz de manter o corpo seco e aquecido. Uma vez que a viagem foi televisionada, os amigos e os telespectadores se interessaram pelo casaco e Oskar Metsavaht teve que produzir mais unidades para atender aos pedidos.

Depois de algumas viagens, criou-se a marca Osklen – mistura dos nomes Oskar, Leonardo, seu irmão, e Milene, uma antiga namorada – para casacos de neve. A primeira loja, na qual investiu US\$ 7.000, foi inaugurada em 1989, no balneário de Búzios. Este é o ano oficial da fundação da marca.

Percebia-se, entretanto, uma contradição: vender roupas para neve em uma cidade praiana. Era exatamente aí que residia a inovatividade da escolha do local, pois o público que frequentava Búzios era o mesmo que viajava para países frios. Como o próprio CEO da empresa, Luís Justo, afirmou: "O público que vai para os resorts de Búzios é o mesmo que visita países frios. Essa foi a oportunidade percebida pelo fundador Oskar Metsavaht".

Com o tempo, para aumentar seu mix de produtos, começou a vender mochilas, camisetas e bermudas. A segunda loja, depois do sucesso de Búzios, foi aberta no Fashion Mall, em São Conrado, em 1991.

Em 1992, a marca fez seu primeiro desfile no salão Golden Room do Hotel Copacabana Palace, no Rio de Janeiro, reunindo de socialites e embaixatrizes a surfistas e artistas. A grife foi bastante elogiada e premiada como a melhor de moda *sportswear* no prêmio Rio Sul. Além disso, ao longo da década de 1990, a empresa participou de eventos

esportivos e expedições de forma a divulgar a marca e encontrar inspiração para novas coleções.

Até então, a Osklen só produzia roupas masculinas. No final da década de 90, entretanto, surgiu a linha feminina da marca, produtos para surf, trekking, skate etc. e uma linha fashion.

A marca, que surgiu a partir da criação de vestimentas para esportes radicais, lançou, em 2003, a Osklen Collection, uma linha mais conceitual em séries limitadas. A partir de então, passou a desfilar na São Paulo Fashion Week.

Oskar Metsavaht criou sua marca a partir do estilo de vida brasileiro contemporâneo, mas ao mesmo tempo sofisticado e despojado. Na sua marca, reflete-se o seu estilo de vida que une o urbano à natureza, a arte aos esportes criando uma marca única e original.

A missão da empresa é bem definida: “a total dedicação aos nossos clientes, a quem queremos encantar com o nosso estilo, design, qualidade e serviços. Sem esquecer a responsabilidade social e a consciência ecológica.”

A empresa familiar não possui capital aberto e seu capital é 100% brasileiro. Seu CEO é Luís Justo. Metsavaht desempenha o papel de idealizador, estrategista e diretor de estilo e criação. Ele possui um atelier no Rio de Janeiro e um estúdio de design em Milão. A sede mundial da Osklen, pertencente ao Osklen Group, encontra-se na própria cidade do Rio de Janeiro.

O faturamento estimado da marca é de R\$ 150 milhões com um valor aproximado de 850 funcionários.

A Osklen possui várias lojas no mundo todo. A primeira foi aberta em Portugal, em março de 2003. A escolha do país deu-se por sua proximidade cultural e na língua. Hoje em dia, são quatro unidades no país. Alguns produtos são adaptados devido à cultura local, mas o conceito e o estilo permanecem sempre os mesmos.

Nos últimos anos, a Osklen investe no mercado internacional e já tem mais de dez lojas na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia. Seu posicionamento lá fora, diferentemente da moda surf que representa no Brasil, é de uma grife de luxo.

B. Cronologia Resumida

1988: Lançamento da marca Osklen de casacos de neve;

1989: Fundação; primeira loja Osklen (Búzios);

1991: Segunda loja Osklen (Fashion Mall);

1992: Primeiro desfile;

1996: Primeira coleção de bermudas de surf (reformulação da marca); coleção feminina, ampliação da marca;

1997: Início de parcerias (H. Stern, Chrysler, BrazilianLounge, Vivo, e-Brigade, Tetra Park, Andy Warhol, Unesco, Cartier, EMI);

2003: OsklenCollection; SP Fashion Week; primeira loja no exterior (Portugal).

C. A Internacionalização

A Osklen é uma marca que começou já com uma mentalidade voltada mais para o exterior, uma vez que o início da grife remonta à produção de casacos para a neve a partir de um material que não existia no Brasil e que teve que ser desenvolvido a partir de modelos já existentes no exterior.

Em 1998, a empresa passou por um processo de reestruturação visando, entre outros, a sua internacionalização.

Ao iniciar o projeto de internacionalização, houve incerteza e insegurança, mas o objetivo era repetir o sucesso que havia sido construído no Brasil. Segundo Justo, CEO da Osklen, muitos achavam que a internacionalização tenderia para o fracasso, como já havia acontecido com outras lojas. Entretanto, segundo ele, o motivo do fracasso de outras marcas de moda foi basear suas coleções na moda europeia e americana com seis meses de antecedência e, após lançar no Brasil, relançá-las seis meses depois no exterior, isto é, a coleção lançada no exterior seria a partir da tendência de um ano atrás.

Com relação à Osklen, alguns produtos foram adaptados à cultura local dos mercados estrangeiros, como calças com pernas menores para os japoneses, mas as mudanças e adaptações foram raras e, quando existentes, muito pequenas, sem mexer no conceito e na essência da marca.

Entretanto, diferentemente do Brasil, onde a Osklen é conhecida por vender uma moda de surf e um estilo de vida ligado ao esporte, no exterior, posiciona-se de outra maneira, como uma grife de luxo, com clientes do *jet set* internacional.

A escolha de mercados baseou-se mais em fatores culturais. O CEO exemplifica esta constatação observando que, por exemplo, não entrariam com sua marca nos Emirados Árabes, pois teriam de redefinir toda a campanha de Marketing e de publicidade, pois a cultura local não aceita ações que explorem imagens de mulheres.

O país escolhido para a primeira loja no exterior foi Portugal. O critério usado pela marca, como já observado anteriormente, foi a cultura. No caso de Portugal, podemos analisar uma alta proximidade cultural, além de a língua ser também muito similar, facilitando a comunicação e a obtenção de informações e conhecimento. Dessa maneira, escolhendo um mercado mais similar, a marca poderia ganhar experiência para, em seguida, seguir para outros países com uma cultura mais distante da original.

A estratégia da Osklen em Portugal não foi explorar a identidade brasileira de forma a fugir de estereótipos ou correr o risco de enfrentar um fracasso caso a moda “Brasil” saísse, literalmente, de moda. Outra parte da estratégia foi reforçar o conceito de que a Osklen não é “uma marca de moda, mas sim um estilo de vida”, como explica Luís Justo.

Atualmente, a Osklen tem 61 lojas e franquias fora do seu país de origem: quatro lojas em Portugal, onde estabeleceu sua primeira unidade fora do país; duas lojas em Milão e Nova Iorque; uma em Tóquio, Roma, Terramo e Genebra; e um showroom na Itália, Espanha, Grécia, Portugal. Além disso, a marca ainda exporta para Bélgica, Chile e Oriente Médio. Em outros países, como França, Espanha, Grécia, Turquia e Holanda, a marca está presente em lojas multimarcas.

Em 2006, as vendas no exterior a partir de todas as vias, representavam 5% do faturamento da marca, mas vêm apresentando crescimento. O CEO comenta que uma das lojas de Nova Iorque apresenta crescimento de 30 a 40% em um ano.

Os desafios encontrados pela grife ao entrar com a sua marca no exterior foram: adequação às normas jurídicas e comerciais locais e/ou internacionais; e adequação do timing criativo e produtivo da Osklen aos prazos dessas lojas, isto é, atrasar eventualmente uma virada de coleção é mais difícil em uma loja internacional do que no Brasil, onde isto é possível.

A coleção não necessitou de muita adaptação: a coleção vendida no exterior é a que foi vendida no Brasil no semestre anterior. Dessa forma, não existe uma coleção brasileira e outra estrangeira. “Isto é parte da visão do nosso diretor, Oskar Metsavaht”, como afirma Vladimir Sybilla, gerente de Relações Corporativas “que concebe nossa presença internacional como se fossem pequenas embaixadas de um Rio de Janeiro sofisticado, elegante, chic, descontraído, despojado”. A empresa faz questão de usar *Rio de Janeiro* embaixo do nome da marca na porta de todas as lojas no exterior.

Portugal

A internacionalização começou em Portugal, em março de 2003, com a abertura da loja do Chiado. Em seguida, vieram as lojas de Cascais e Porto.

A primeira loja aberta em Portugal era uma franquia, na verdade, “uma máster franquia, ou seja, uma franquia com autorização para ter, ela própria, franquias locais”, como afirma Vladimir Sibylla, gerente das Relações Corporativas da Osklen. Em 2008/2009, com a Crise Mundial causada pela bolha nos Estados Unidos, a Osklen teve que fechar a operação em Portugal entre 2009 e 2010, pois a crise afetou muito o franqueado.

A loja aberta em Portugal veio a partir de uma demanda externa, isto é, a Osklen, no Brasil, foi procurada por investidores estrangeiros para que pudessem abrir uma franquia da marca em Portugal.

Pode-se observar que a primeira forma de internacionalização feita pela Osklen não foi de acordo com a sequência de comprometimento gradual estabelecida pelo Modelo de Uppsala, isto é, não iniciou a partir de um modo de entrada com menor risco para, então, depois que conhecesse melhor o mercado no exterior, pudesse partir para uma inserção com maior risco e incerteza.

Entretanto, essa internacionalização veio a partir de uma demanda externa, ou seja, a Osklen não foi para o exterior por iniciativa própria, mas sim por uma procura de investidores estrangeiros que tinham o objetivo de abrir uma franquia da marca em Portugal.

Por este motivo, apesar da franquia não ser um dos primeiros estágios de comprometimento incremental, uma vez que a demanda partiu de Portugal, de um grupo de investidores que já tinham conhecimento do mercado local, a incerteza era bem menor. Sendo assim, apesar do modo de entrada não ser compatível com as primeiras etapas do processo de internacionalização de acordo com a Escola Nórdica de Uppsala, a forma com a qual a Osklen penetrou no mercado exterior teve, sim, baixa incerteza e risco, uma vez que estava sendo suportada por investidores que tinham interesse, conhecimento e informações sobre o mercado, redes de distribuição etc.

Outro ponto importante a ser abordado é a distância psíquica. A maior parte das empresas brasileiras, sejam elas têxteis ou não (Havaianas, Embraer, Toyota, Azaléia, Gerdau, Ambev etc.), escolhe Portugal como primeiro ponto para inserção internacional exatamente pela proximidade cultural, política e ideológica. Assim, devido à afinidade cultural e proximidade linguística, Portugal acaba sendo, muitas vezes, porta de entrada para o mercado europeu.

Nova Iorque

Outro local escolhido pela Osklen para internacionalização foram os Estados Unidos, mais precisamente a cidade de Nova Iorque, em 2007, além da loja que foi aberta, em Miami, em 2010.

A localização, em Nova Iorque, é o bairro SoHo, em um ponto nobre, ao lado de grifes como Channel, Barney’s Coop, Issey Miyake e Barbara Bui. Esta foi a sétima loja aberta no exterior.

A loja de Nova Iorque foi, desde o começo, uma loja própria, assim como Miami. A Osklen considerou os EUA um mercado muito estratégico para que não tivessem controle das operações. Por esse motivo, decidiu-se fazer da loja aberta em Nova Iorque, uma loja própria e não uma franquia.

A marca já vinha sendo comercializada nos Estados Unidos desde março de 2007 no bairro do Meatpacking sob o conceito de *storein store*, isto é, um espaço específico de sua marca criado dentro de uma outra loja. Famosos e celebridades como Kate Winslet, Drew Barrymore e Domenico Dolce já eram assíduos das lojas.

Como podemos observar, a loja em Nova Iorque foi aberta, mais ou menos, quatro anos depois daquela em Portugal. Depois de adquirir experiência em mercados com maior

proximidade cultural, a Osklen decidiu inserir-se em mercados, nos quais ainda não tinha experiência e que eram bastante diferentes, tanto linguística quanto política, econômica e culturalmente.

Além disso, não apenas o nível de distância psíquica foi incremental, como o modo de entrada, uma vez que, em Portugal, penetraram através de franquias e, em Nova Iorque, o método escolhido foi loja própria.

Loja própria é o modo de entrada com maior risco, mas que oferece maior controle. Como a Osklen já estava no mercado estrangeiro e já tinha alguma experiência e conhecimento adquirido, o nível de incerteza fora reduzido. Ainda assim, as informações que possuía eram do mercado europeu e não do americano, onde ainda não havia se inserido. Portanto, ainda que já tivesse algum conhecimento de mercados estrangeiros em geral, o conhecimento específico faltava, tornando a entrada ainda muito incerta e arriscada. Entretanto, como observado por Vladimir Sybilla esta escolha embasou-se no fato de que os EUA eram um mercado muito estratégico e, dessa forma, seria preciso que tivessem controle total das operações.

O local específico escolhido, SoHo, também é de grande importância e faz parte da estratégia da grife, uma vez que é o bairro conhecido pelas suas galerias de arte, lojas de grife e lojas de estilistas que estão entrando no mundo da moda e ganhando seu lugar no mercado americano.

Comparando a loja de Nova Iorque com lojas do Rio de Janeiro (ver figuras 1 e 2), é possível observar a estratégia da Osklen de manutenção do conceito da loja no mundo todo, uma vez que atendimento, decoração, etc. devem ser padronizados. A única coisa que muda é a coleção que é sempre a que foi lançada anteriormente no Brasil.



Figura 1 - Loja no SoHo, Nova Iorque



Figura 2 - Loja no Shopping Leblon, Rio de Janeiro

Discussão

A partir da análise da internacionalização da Osklen para Portugal e para Nova Iorque com forma de ilustração da sequência incremental de comprometimento com relação aos modos de entrada e à distância psíquica, podem-se fazer algumas observações.

Primeiramente, com relação aos modos de entrada, é possível observar que a Osklen rompe com a ideia de nível incremental de comprometimento proposto pela Escola de Uppsala, uma vez que seu primeiro contato com Portugal foi a partir de uma franquia. Entretanto, como já observado anteriormente, uma vez que a demanda veio do exterior e já havia conhecimento e informações sobre a área e oportunidades, a incerteza foi menor e, portanto, apesar de quebrar com a linha de crescimento proposta pela teoria, não rompeu com a ideia e noção proposta por ela, isto é, de não escolher formas de entrada muito incertas no primeiro contato com o mercado estrangeiro.

Em Nova Iorque, construiu uma loja própria por se tratar de um mercado muito estratégico. Como já tinha experiência no mercado europeu, mesmo que fosse bastante diferente do americano, já havia alguma experiência para reduzir, mesmo que não muito, as incertezas aparentes de abrir uma loja em um mercado tão competitivo como o nova-iorquino.

Assim, a partir da análise dos modos de entrada, podemos observar que a regra da grife é da decisão estratégica, isto é, escolher o melhor modo de entrada de acordo com o lugar de inserção de forma a ser coerente e otimizar a internacionalização.

Em segundo lugar, com relação à distância psíquica, fica claro que, a Osklen, assim como a maioria das empresas brasileiras, escolhe Portugal como seu país de entrada no mercado europeu e no mercado estrangeiro, em geral, por ser o país com maior proximidade do Brasil, não só de sua língua, como também de sua cultura, ratificado também pela antiga relação colonizador-colonizado. Em seguida, com maior experiência no mercado, partiu para locais mais estratégicos, competitivos e complexos, o que é representado e ilustrado, no caso, por Nova Iorque.

Considerações Finais

Conclui-se que, a partir do estudo do modelo elaborado pela Escola Nórdica de Uppsala e sua seqüência incremental de modo de entrada no exterior, é possível associá-lo à prática exercida pela grife Osklen, com destaque dado para Portugal e Nova Iorque, de forma a ilustrar da melhor maneira a noção de penetração gradual no mercado externo e de distância psíquica.

É possível observar, além disso, que, apesar de a Osklen se inserir em mercados estrangeiros a partir de modos de entrada e estratégias distintas, ela procura manter a mesma marca e um único conceito no mundo todo, apesar de optar por modos de entrada distintos, coerentes com o local de inserção.

Portanto, ao analisar e comparar o Modelo de Uppsala com o processo de internacionalização da Osklen, pode-se observar que há coerência entre a teoria estudada e a prática, uma vez que a inserção da grife no exterior se dá de modo incremental, iniciando em locais com maior proximidade cultural (Portugal) até locais não tão similares (Nova Iorque) com o país de origem.

Em outras palavras, à medida que a empresa foi adquirindo experiência no exterior em locais mais próximos cultural e psicologicamente do Brasil, ela pôde entrar em outros mercados mais complexos e não tão parecidos com o original, ratificando a teoria de internacionalização exposta no Modelo de Uppsala.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, V. **Modos de Entrada no Mercado Externo**. Programa de Formação em Administração Internacional. Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, 2005.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E., The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p.23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSCHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, p.305-322, Oct. 1975.
- HALLÉN, L.; WIEDERSCHEIM-PAUL, F. Psychic distance and buyer-seller interaction. In: Buckley, P.J. and Ghauri, P. (org.) **The internationalization of the firm: a reader**. London: Harcourt, 1993, p. 291-302.
- HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: Rocha, A. (org.) **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002, p.15-40.
- Hill, C.W.; HWANG, P.; KIM, C. An eclectic theory of the choice of international entry mode. **Strategic Management Journal**, v.11, n.2, p.117-128, 1990.
- ROOT, F. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.
- Sites Visitados
- ADMINISTRADORES. <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/store-in-store-e-setorizacao-eis-o-futuro-do-nosso-layout/23939/>
- MUNDO DAS MARCAS. <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/06/osklen-brazilian-soul.html> (site visitado em 29/04/2011)
- MUNDO DO MARKETING. <http://www.mundodomarketing.com.br/1,5449,osklen-cresce-em-mercados-internacionais.htm> (site visitado em 06/05/2011)
- MURAL DA MODA. <http://muraldamodauva.multiply.com/notes/item/204> (site visitado em 10/05/2011)
- OSKLEN. Site Oficial da Osklen: www.osklen.com (site visitado em 29/04/2011)
- OSKLEN NET. <http://www.osklen.net/news/show/64> (site visitado em 17/05/2011)

OU VAI OU RACHA. <http://ouvaiouracha.tumblr.com/post/453255907/osklen-e-oscar-metsavaht> (site visitado em 13/05/2011)
RUA DE BAIXO. <http://www.ruadebaixo.com/osklen.html> (site visitado em 13/05/2011)