
SOBRAL E SEU SUCESSO DURAMENTE CONQUISTADO NO MERCADO INTERNACIONAL DE BIJUTERIA

MILA VIANA – mila.viana@globo.com

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

JORGE CARNEIRO – jorgemtc@iag.puc-rio.br

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

MARCOS GARRIDO – mgarridobr@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

TANIA PEIXOTO – tania.px@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

Submetido em 05/04/2012, aceito para publicação em 12/11/2012

A história de Carlos Alberto Sobral está indissociavelmente ligada à de sua empresa. Desde a adolescência, ele já tinha afinidade com artes, matemática e história. Idealista por natureza, iniciou suas atividades profissionais no final dos anos 1960, na cidade de Saquarema, RJ, onde fora viver em uma comunidade *hippie*, fazendo e vendendo artesanato em frente aos bares. Ele vivia um dia de cada vez, sem qualquer tipo de planejamento. Seus produtos incluíam sandálias de sola de pneu, “bolsas marroquinas” (as quais, explica, não tinham nada a ver com o Marrocos, apenas com o fato de que *maroquinier* significa “produtor de objetos de couro” em francês). Na Região dos Lagos, ao longo do litoral norte do Rio, alguns artesãos argentinos apresentaram-lhe a resina – uma matéria-prima praticamente desconhecida no ramo da bijuteria no Brasil. Sobral ficou encantando com o material e percebeu que, se o utilizasse, isso realmente destacaria seu artesanato. Ele fez algumas pesquisas e descobriu um fabricante no Rio de Janeiro (Indústria Resana) que trabalhava com a indústria naval. Lá, ele aprendeu sobre a composição da resina e outras características técnicas do material, bem como o modo de manipulá-la e o processo químico envolvido em sua produção. Mais tarde, em 1978, quando abriu sua fábrica, Sobral parou de usar outros materiais, como o couro e o metal. Seu palpite estava certo: era com a resina que Sobral, anos depois, penetraria nos principais mercados internacionais.

Hoje, Sobral insiste que sua história não é tanto uma série de sucessos, mas de fracassos combinados com perseverança. Desde que sua primeira empresa, a Genesis, foi fundada, em 1978,

Sobral abriu e fechou muitas empresas. No entanto, ele nunca desistiu, pois era movido pela necessidade de sustentar sua família e pela convicção de que podia perseguir suas ambições artísticas por meio da bijuteria. Ele absorveria *know-how* técnico para melhorar a produção e aprender com as experiências administrativas anteriores, sempre evitando repetir os erros de seu fracasso mais recente. Seu objetivo era melhorar constantemente e aprender mais, replicando sucessos anteriores em seus novos empreendimentos.

A fábrica original era onde Sobral recebia encomendas de clientes, principalmente de marcas famosas de empresas de acessórios, a quem Sobral fornecia produtos – desde o *design* à manufatura, com o produto final levando a marca do cliente. Na época, embora Sobral acreditasse que havia dominado todas as técnicas do trabalho com resina, na verdade, ele ainda estava aprendendo. Acreditava também que poderia introduzir habilidades de gerenciamento e administração revolucionárias, e sonhava em construir uma empresa mais humana, sem uma estrutura hierárquica.

Hoje, Sobral afirma que seu maior desafio é permanecer competitivo no mercado doméstico – apesar de enfrentar uma pesada carga tributária no Brasil –, e ainda competir nos mercados internacionais – onde firmas chinesas têm se empenhado em fincar bases de apoio.

Embora o Brasil ainda represente uma fonte de rendas e lucros bastante significativa, Sobral sabe que deve continuar se expandindo no exterior, não apenas devido aos lucros potenciais que aí existem, mas também porque ter uma presença internacional pode ajudar a consolidar sua marca entre os clientes brasileiros. Entretanto, restrições de recursos (financeiros, de mão de obra e correlatos), juntamente com a necessidade de escolher novos países de maneira cuidadosa, e dúvidas sobre a melhor estratégia operacional a empregar no exterior estão deixando Sobral tenso e ansioso.

Os primeiros passos para aumentar os mercados estrangeiros

No começo dos anos 1980, Sobral percebeu que, por ser desconhecido para o público, jamais poderia vender bijuteria diretamente em larga escala. Vendas de grandes quantidades só seriam possíveis por meio de grandes varejistas. O próprio Sobral reconhece que concordara em se tornar um “*ghost designer*” – abandonando a criatividade para produzir peças de bijuteria para as coleções de grandes varejistas nacionais.

Com o passar do tempo, Sobral continuou a aperfeiçoar suas técnicas de produção baseadas em resina, e ele e sua ex-esposa gradualmente começaram a criar os *designs* e modelos sozinhos, assumindo, assim, o controle do processo criativo. Nessa época, ele decidiu assumir uma produção em larga escala de uma linha de braceletes brancos, transparentes e perolados – uma vez que tais braceletes estavam no auge da moda. As cores foram escolhidas por serem fáceis de pintar, e isso permitia a entrega quase imediata aos clientes no Brasil. Entretanto, a moda dos braceletes passou e, como resultado, as encomendas do item caíram a quase zero. Devido a uma alta rotação de estoque, o estoque de braceletes alcançara rapidamente um volume elevado. A questão, agora, era o que fazer com um excedente de 700 mil itens.

Em 1981, sem plano nem qualquer tipo de rede, ele decidiu tentar a sorte na Europa, e foi para Paris com uma mala cheia de braceletes – parte do estoque não vendido que Sobral havia armazenado enquanto esperava uma oportunidade de tentar colocá-las novamente no mercado. Sua ideia era vendê-las por atacado nas ruas da capital francesa – onde ele hoje possui duas lojas vendendo a marca Sobral. Entretanto, essa empreitada terminou em fracasso, e Sobral percebeu

que não conseguiria vender seu enorme estoque de braceletes; ao mesmo tempo, notou que havia mercado para outros produtos. Sobral também percebeu que havia inadvertidamente corrido grandes riscos, uma vez que estava no país ilegalmente e não possuía licença que lhe permitisse vender seus produtos ali.

Assim, ele retornou ao Brasil, onde produziu alguns outros itens para o mercado francês, e voltou no ano seguinte, para sondar a receptividade nesse mercado tão cobiçado. Com uma atitude mental exploratória, Sobral entrou em uma loja em Paris, a Marc Labat Diffusion, e conheceu o proprietário, Marc Labat, que, por acaso, falava bem português. Ele abrira sua loja havia não muito tempo, como atacadista de bijuteria. Sobral e Labat logo perceberam que poderiam cooperar e fazer progressos nesse mercado. Esse encontro foi crucial para Sobral, pois Labat tinha familiaridade com as complexidades e procedimentos legais do ambiente francês de negócios – e ainda falava a língua nativa de Sobral!

Desse modo, em 1982, Sobral fez suas primeiras vendas internacionais legais, e as exportações cresceram em ritmo mais acelerado depois de 1983. Naquele ano, o volume de exportações para distribuidores de marcas internacionais famosas, incluindo Valentino, Gucci, Chanel, entre outras, ultrapassou R\$ 1 milhão. As exportações e parcerias com distribuidores eram vitais para permitir que a arte de Sobral se tornasse conhecida no mercado de moda mais importante do mundo. Paris é, inegavelmente, a capital da moda, e ele sempre acreditou que, se seus produtos fossem aceitos nesse mercado altamente exigente, novas portas para outros mercados naturalmente se abririam. Uma vez conquistado o mercado francês, tudo seria mais fácil.

A parceria com Labat foi muito importante para os primeiros passos de Sobral em terras estrangeiras. Labat abriu os caminhos do mercado francês a Sobral. A parceria prosseguiu por alguns anos, até que Sobral sentiu-se confiante o bastante para caminhar com as próprias pernas. Quando Sobral abriu sua primeira loja em Paris, em 1991, a parceria com Labat chegou ao fim.

Sua onda de sucesso, no entanto, foi interrompida nos anos 1990, quando houve uma inundação de produtos chineses no mercado internacional, a preços extremamente competitivos, e isso fez com que Sobral perdesse muito do terreno que havia conquistado até então. Sobral acabou decidindo que a melhor forma de posicionar sua marca e proteger a si mesmo da competição predatória de preços de novos operadores no mercado internacional era abrir sua própria lojinha em Paris. A estratégia funcionou: seus itens próprios eram diferentes – tanto pelos materiais quanto pelo *design* – e seus produtos próprios tinham alma e mérito artístico. Sobral diz que aprendeu uma lição importante sobre moda com Iesa Rodrigues, jornalista especializada no ramo: “Moda é o que muda: se não mudar, não é moda”.

Como dizem os especialistas, a moda costuma retornar anos depois; ela é cíclica, mas sempre pronta a se adaptar a novos conceitos que surgem. Vinte anos depois, mais precisamente em 2002, os braceletes tiveram sua vingança. Sobral havia guardado o estoque de 700 mil itens brancos, perolados e transparentes, bastando adaptá-los às cores e estampas da última moda, e vendê-los nos mercados brasileiro e internacional. O mesmo estoque de braceletes, que até então havia lhe causado tamanha dor de cabeça, tornou-se uma das razões de seu sucesso, e fundou um novo ciclo de crescimento de negócios 20 anos depois.

Durante a primeira década deste século, Sobral abriu duas lojas em Paris e uma em Heidelberg, Alemanha. Em outubro de 2009, ele abriu sua primeira loja no distrito do Soho, em Nova Iorque, com grandes marcas internacionais como vizinhas, como Donna Karan, Calvin Klein, Louis Vuitton etc. A produção em larga escala deu lugar a produções de pequenos lotes, sempre

sintonizada com o mercado internacional de moda, e seguia as rápidas mudanças da moda que governam esse setor. A empresa começou a se estruturar e a implementar práticas corporativas para competir com os principais *players* do Brasil e do exterior.

Sobral diz que, a cada nova incursão no mundo dos negócios, parecia que cada projeto havia durado mais do que o anterior e que sua experiência consistia em uma série sucessos e fracassos alternados; porém, todas essas tentativas haviam contribuído para o sucesso atual de sua empresa. No entanto, ele diz estar sempre alerta, pois a experiência mostra que o sucesso pode ter vida curta. Dito isso, se a necessidade surgir, Sobral afirma estar pronto para o próximo empreendimento – e isso é parte do que ele explica ser um processo natural em sua vida como profissional.

O setor de bijuteria

Embora o Brasil já seja um competidor conhecido na exportação de *commodities*, foi apenas depois de 1990 que o País alcançou seu nível mais alto, globalmente, em termos macroeconômicos, e houve uma maior diversificação de seu portfólio de produtos, assim como um considerável crescimento das exportações e importações¹.

Desde os tempos pré-históricos até o presente, uma enorme variedade de ornamentos tem sido usada para embelezar, distinguir e conquistar. O mercado de gemas, joalheria fina e bijuteria continua a crescer. A bijuteria é sinônimo de acessórios alternativos e é feita com diferentes materiais, como plástico, madeira, pedra, resina, cobre, sementes e bambu, ou seja, materiais não preciosos. Mas, quando elaborada com certa destreza, os *designs* criativos ganham todos os tipos de público. Nos últimos anos, anéis, colares, brincos e pulseiras de bijuteria têm se firmado no mercado como acessórios de moda e levado a vendas de milhões de dólares no Brasil.

“O mercado de bijuteria sempre existiu e continuará a existir – com ou sem a crise – pelo simples motivo de que os clientes têm uma forte ligação emocional com as peças”, afirma Vera Masi, diretora da Masi & Associados, que organiza a Bijóias, uma das maiores feiras comerciais de bijuteria do Brasil. “Além disso, elas são produtos baratos e atraentes, mesmo com os custos aumentados do Brasil”, acrescenta Masi. O ramo não exige grande investimento, maquinário ou tecnologia sofisticada. Ele depende de criatividade e *design*. No caso de bijuterias montadas, isto é, usando materiais alternativos (tecidos, palha, pedras, vidro), as vendas anuais em 2002 foram de R\$ 45 milhões. Com relação a peças banhadas a ouro ou prata, que também se incluem nessa categoria, o ramo foi avaliado em R\$ 55 milhões². A maior parte do mercado de bijuteria, no entanto, utiliza a resina como material principal. A SIDDA, uma feira comercial na Itália onde as novas tendências no uso de materiais geralmente são definidas, é um dos principais *benchmarks* mundiais em relação à tecnologia e ao processamento da resina.

O sucesso nos negócios pode ser visto como uma capacidade do empreendedor de seguir as tendências e explorar vários canais de vendas. “Quem sair na frente neste momento fará os melhores negócios”, acrescenta Masi. “Ainda depois de manufaturar, temos de mostrar as peças aos clientes. Os empreendedores, principalmente empreendedores iniciantes, se esquecem de ligar as

¹ Negri, J. De e Araújo, B. (2006). *As empresas brasileiras e o comércio internacional*. Brasília: IPEA.

² Ambos os números são de Machado, S. (Coord.) (2003). *Relatório Técnico Nº 68 269*, Final Volume 1/5. São Paulo: IPT/DEES.

vendas à produção,” observa Silva, consultor do mercado de bijuteria³. A tabela apresentada na Evidência 1 mostra os maiores produtores brasileiros de bijuteria, com Sobral aparecendo em destaque.

De acordo com estimativas de 2009 publicadas pelo Instituto Brasileiro de Gemas e Metais (IBGM), o mercado mundial vale US\$ 1 bilhão. Além disso, segundo o Instituto, as vendas aumentaram para a maioria das empresas durante o período de 2005 a 2009. No caso das empresas desse setor, as vendas aumentaram para 37% delas e permaneceram estáveis para 19%. Os produtores brasileiros de bijuteria tendem a atender principalmente o mercado doméstico⁴. Entretanto, o lançamento de um programa de assistência em 2005 impulsionou significativamente as exportações. A crise econômica de 2008 prejudicou as vendas, mas sinais claros de recuperação têm sido evidentes desde 2010. A tabela apresentada na Evidência 2 mostra os países que mais importam bijuteria do Brasil

Há três principais centros produtores de bijuteria no Brasil: Limeira (no estado de São Paulo) tem 450 firmas, Guaporé (estado do Rio Grande do Sul) tem 160 firmas e Juazeiro do Norte (Estado do Ceará) tem 40 firmas. Além dessas firmas, há ainda cerca de 700 outras empresas espalhadas por todo o estado de Minas Gerais. No Rio de Janeiro, há cerca de 120 produtores de joias e bijuteria, dos quais cerca de 20% denominam-se especializados apenas em bijuteria; no entanto, dada a natureza informal da indústria, o número real pode ser muito mais alto. A receita da indústria no Brasil era de cerca de R\$ 1 bilhão, as exportações chegaram a cerca de US\$ 17 milhões, e as vendas cresceram aproximadamente 10% por ano entre 2008 e 2011⁵.

A indústria de bijuteria é altamente informal e emprega muitos trabalhadores casuais. Em todo o Brasil, há três mil firmas (formais e informais), das quais 85% são micro ou pequenas empresas⁶. Muitas delas começaram na casa do artista.

O conceito de moda está constantemente mudando – a moda dita conceitos de beleza que podem mudar drasticamente de uma coleção para outra. As cores são os primeiros recursos disponíveis capazes de atingir um impacto visual, despertar o interesse do olhar e atrair a atenção de uma pessoa. A noção de beleza/harmonia em oposição a feiura/discórdia é subjetiva, uma vez que a ideia está relacionada ao conceito de arte. Mas a harmonia e o equilíbrio não são necessariamente sinônimos de custos altos.

Nesse contexto, preocupações estéticas guiam cada vez mais o desenvolvimento de produto; entretanto, o apelo estético dos modelos está sujeito a frequentes mudanças e pode levar à obsolescência. Ao mesmo tempo, a importância do design *per se* está aumentando à medida que este busca harmonizar-se com o ambiente humano; isso se aplica a todo o período atual, abrangendo desde a concepção e criação de objetos do dia a dia até o planejamento urbano. Além disso, há o desejo de preservar o conceito da coleção ou tendência em todos os produtos.

³ Albuquerque, E. (2001, novembro). Beleza imune a crises. Revista *on-line Pequenas Empresas Grandes Negócios*, 154. Retirado de: <http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA455186-2481,00.html>. Acessado em 20 de janeiro de 2010.

⁴ IBGM – Instituto Brasileiro de Gemas e Metais (2011). *Exportação Brasileira do Capítulo 71 da NCM*. Retirado de: http://www.ibgm.com.br/admin/_upload/estatistica/arquivo/604-PaisesDest_Bijuterias_2009_2010_2011.pdf. Acessado em 13 de setembro de 2012.

⁵ Moraes, H. (2012, fevereiro 5). Mercado de fabricação de bijuterias cresce e se destaca na economia. *O Fluminense*. Retirado de: <http://jornal.ofluminense.com.br/editorias/empregos-e-negocios/mercado-de-fabricacao-de-bijuterias-em-alta>. Acessado em 29 de outubro de 2012.

⁶ IBGM – Instituto Brasileiro de Gemas e Metais (2010). Retrieved from <http://www.ibgm.com.br>. Acessado em 10 de janeiro de 2010.

Informações sobre a firma

A firma produz bijuteria, materiais para bijuteria, brindes e uma ampla gama de produtos decorativos utilizando a resina como matéria-prima. Sobral decidiu batizar a empresa com seu próprio sobrenome, da mesma forma que outras marcas foram batizadas com o nome de seus (hoje) consagrados fundadores, por exemplo, Valentino, Chanel, Gucci, Dolce & Gabanna, H. Stern e Christian Dior. Estabelecimentos identificados com o nome do dono buscam incorporar o significado de suas características e atributos, bem como influenciar os relacionamentos pessoais que ele/ela mantém com a comunidade. Por meio de um estreito convívio, o dono passa a compreender o cotidiano de cada membro da empresa, e a entender suas necessidades e desejos. Talvez isso seja parte do segredo do sucesso do proprietário.

Sobral não possui um organograma formal. Uma vez que sua empresa é uma empresa criativa, Sobral diz que está aberto a sugestões e que a diferença em sua abordagem criativa é a ausência de uma propriedade das ideias, traço bastante comum no mundo da moda. Como resultado, ele acredita que as pessoas em sua organização trabalham em um ambiente descontraído, onde novas ideias são bem-vindas.

A estrutura organizacional é bem simples. Carlos Sobral é responsável por todos os aspectos do *design* de produto, enquanto a área financeira e administrativa é gerenciada por seu filho, o único sócio de Sobral. No início de 2010, a fábrica, localizada em Nova Iguaçu, no estado do Rio de Janeiro, tinha aproximadamente 180 funcionários. O número representa um crescimento a partir de apenas 60 funcionários em 1991 e sugere que a empresa expandiu-se consideravelmente.

A gerência e outras funções nas lojas do exterior são majoritariamente compostas por funcionários contratados localmente, especialmente em Paris, onde a legislação trabalhista tem de ser rigorosamente seguida. A supervisão das lojas de Paris tem sido realizada pelo próprio Sobral e por um parceiro local, do tempo em que ele começou no mercado internacional. O parceiro recebe uma comissão para assumir essa responsabilidade. Em contraste, os *outlets* de Nova Iorque e Heidelberg são supervisionados por Sobral, por meio de visitas periódicas e um controle de estoque que consiste em inventários trimestrais conduzidos por uma empresa local.

Atualmente, Sobral está presente nos seguintes mercados brasileiros: São Paulo, com duas lojas localizadas no Aeroporto de Guarulhos e no bairro nobre de Moema; Rio de Janeiro, com seis lojas localizadas no moderno bairro de Ipanema (duas lojas), Rio Sul Shopping, Aeroporto Santos Dumont, Aeroporto Internacional Antônio Carlos Jobim (duas lojas), e nas cidades de Búzios e Paraty. No exterior, a empresa possui duas lojas na França, em Rue de Temple e Ile St. Louis, Paris; uma loja em Heidelberg, Alemanha; e uma loja em Nova Iorque, EUA. Todas elas são totalmente de propriedade da empresa. Além de vender a partir desses *outlets*, Sobral também exporta produtos para distribuidores em nove países. Em 2011, a empresa ainda planeja abrir mais duas unidades: uma loja em Dallas, Texas; e uma loja no Shopping Iguatemi, em São Paulo.

Sobral admite ter seguido a política da H. Stern – uma conhecida rede brasileira de joalherias – ao manter, estrategicamente, lojas em aeroportos, com o intuito de promover a marca no exterior. Ele brinca que copiar estratégias vencedoras de empreendedores de outros setores é uma boa ideia. O empreendedor optou por mirar em um mercado estreito – pessoas que valorizam as características distintas dos materiais de Sobral e seus *designs* criativos –, e esse posicionamento tem rendido bons resultados no Brasil e no exterior, com a marca se destacando entre os concorrentes.

A diferença nos produtos advém da manipulação da resina, uma especialidade desenvolvida por Sobral ao longo do tempo. O empreendedor pesquisou técnicas, fórmulas de materiais e polimentos a mão – e até ganhou renome entre os italianos, que são *experts* internacionais no trabalho com resina. Sobral ganhou vários prêmios importantes de *design* na Europa, e hoje é uma referência mundial em produção artística baseada em resina. Ele já foi capa de uma publicação italiana do setor, *Ornamenta*, uma espécie de bíblia da indústria da joalheria, onde fizeram uma matéria chamando Sobral de “O Mestre da Resina”. A tabela da Evidência 3 lista os principais marcos da carreira de Sobral.

Expansão internacional contínua

No início de 2010, Sobral sentia-se satisfeito com seu sucesso no exterior e estava muito interessado em abrir lojas em novos países que ele ainda desejava conquistar. No entanto, ele admitia que o crescimento da empresa significava mais responsabilidades, e ele não podia mais se arriscar tanto quanto antes.

A era do ensaio e erro descompromissado tinha de dar lugar a uma política de planejamento mais estruturado. Sobral tinha de decidir se era melhor fortalecer sua posição nos mercados onde já operava no exterior (França, Alemanha e EUA) ou embarcar em incursões em novos países, e, nesse caso, quais. Seus recursos financeiros e gerenciais eram limitados, e ele ainda tinha de cuidar dos negócios no Brasil.

Sobral sabia que o mercado brasileiro não podia ser negligenciado. Por outro lado, a expansão internacional *per se* poderia oferecer um poderoso impulso para a consolidação da marca no Brasil. Mas, novamente, os recursos limitados impunham uma restrição a seus sonhos. Sobral também reconhecia que havia modos de operação diferentes daqueles que ele já havia experimentado – desde exportações a distribuidores locais, vendas a lojas multimarcas ou não especializadas, parcerias com redes de joalheiros, até lojas da marca no exterior – cada um com suas vantagens e desvantagens.

Em suma, havia uma grande variedade de decisões a serem tomadas. Sobral decidiu que aquele seria um ano que definiria a direção na qual a empresa poderia seguir em frente.

Questões sugeridas para discussão

As questões a seguir, embora não formem uma lista exaustiva, podem ser usadas para guiar a discussão do estudo de caso:

1. O que levou Sobral, originalmente, a olhar para fora do Brasil? Você acha que é a mesma razão que move a maioria das empresas em suas incursões iniciais no exterior?
2. Você acha que a figura do empreendedor teve um papel preponderante na expansão da empresa?
3. Quais foram as principais dificuldades e desafios para a empresa se tornar internacionalizada? Como a empresa os superou? Você concorda com as decisões da empresa?
4. Quais modos de entrada a empresa escolheu para se tornar internacionalizada? Em sua opinião, eles foram os mais apropriados?
5. Que critérios a empresa adotou para escolher a França como porta de entrada para o mercado internacional? Você acha que esse era país o mais apropriado para a empresa escolher para se internacionalizar?

6. Qual deveria ser a principal prioridade da empresa? Consolidar sua posição nos mercados onde já está presente (França, Alemanha, EUA e Brasil)? Ou abrir novas fronteiras em outros países?
7. Quais critérios a empresa deve levar em conta ao escolher novos países?
8. Que modos de entrada a empresa deve adotar ao se expandir no exterior, de agora em diante? Quais são as vantagens e desvantagens de cada um?
9. O que a empresa poderia fazer para superar sua falta de recursos – financeiros e gerenciais – e acelerar sua expansão, tanto internacionalmente quanto no mercado brasileiro?

Evidência 1

Os maiores produtores brasileiros de bijuteria

Empresa	Sobral	Rosa Guimarães	Elmo	Three Sisters
Ano de criação	1991	1991	2000	1995
Sede	Rio de Janeiro, RJ	São Paulo, SP	Guapiaçu, SP	São Paulo, SP
N. funcionários	60	2	8	5
Receita bruta anual (reais em 2000)	1,5 milhão*	190.000	150.000	140.000

* Nota: Em 2009, a Sobral faturou mais de R\$ 5 milhões. Fonte: Albuquerque, E. (2001). [ver nota de rodapé n° 3]

Evidência 2

Destinos da bijuteria brasileira

Países	(Milhares de US\$)			2011/2010	% in 2011
	2009	2010	2011		
Estados Unidos	5.726	5.667	3.828	-32%	23%
Argentina	1.836	2.112	2.235	6%	13%
México	868	1.476	1.062	-28%	6%
França	1.109	1.085	931	-14%	6%
Equador	-	226	835	269%	5%
Guatemala	851	989	833	-16%	5%
Colômbia	516	397	800	102%	5%
Chile	-	377	507	34%	3%
Itália	639	596	464	-22%	3%
Espanha	301	-	434		3%
Portugal	377	468	418	-11%	2%
Alemanha	582	496	405	-18%	2%
Hong Kong	11	15	240	1.500%	1%
Panamá	150	139	230	65%	1%
Peru	91	242	158	-35%	1%
Canadá	147	195	103	-47%	1%
Israel	57	102	94	-8%	1%
Angola	-	173	91	-47%	1%
Austrália	-	53	77	45%	< 1%
Costa Rica	-	73	72	-1%	< 1%
Japão	71	85	50	-41%	< 1%

Bélgica	17	15	47	213%	< 1%
Reino Unido	595	222	34	-85%	< 1%
Nigéria	-	25	30	20%	< 1%
Áustria	3	32	19	-41%	< 1%
Emirados Árabes Un.	9	26	10	-62%	< 1%
Arábia Saudita	-	17	4	-76%	< 1%
Outros países	3.567	2.007	2.848	42%	

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC/SECEX/DECEX. Preparação: IBGM (http://www.ibgm.com.br/info_estatisticas.php)

Evidência 3

Um breve registro histórico da empresa

DATA	DESCRIÇÃO
1978	Fundação da primeira fábrica, chamada Genesis
1981	Genesis fecha. Uma nova empresa, chamada Memphis, é aberta
1981	Primeira incursão em um mercado estrangeiro – Viagem a Paris, França
1982	Segunda incursão em um mercado estrangeiro – Viagem a Paris, França
1982	Formação de parceria com atacadista francês Marc Labat
1983	Parceiro francês encomenda coleção completa de produtos
1983 a 1991	Expandindo vendas internacionais, especialmente na França
1991	Memphis torna-se insolvente, devido à concorrência chinesa no mercado internacional
1991	Extinção da parceria com Marc Labat
1992 a 2001	Dedicado ao mercado doméstico e a pequenas exportações para mercados internacionais
2001	A primeira loja em Paris é aberta em Rue de Temple
2001 a 2009	Consolidação da marca e das vendas em mercados internacionais. Mais duas lojas em Paris.
2009	Abertura de uma loja em Nova Iorque, EUA, e outra em Heidelberg, Alemanha