

Brazilian Mosaic: Desafios de Crescimento de uma Pequena Empresa Brasileira

Autoria: Juliana Horta, Luciana Nery, Diana de Botton, Tatiana Sousa, Jorge Carneiro

Este caso apresenta o dilema de crescimento da Brazilian Mosaic, uma empresa familiar brasileira de pequeno porte, que atua no ramo de móveis e pisos em pedras semipreciosas, mármore e granito. Fundada em 1972, no Rio de Janeiro, desde o início a empresa direcionou sua produção para o mercado externo. Seus produtos, fabricados com materiais nobres e personalizados de acordo com as demandas dos compradores, tiveram boa aceitação entre clientes estrangeiros – tanto pessoas físicas de alta renda quanto empresas – que valorizam trabalhos artesanais com pedras brasileiras. As peças de maior destaque sempre foram as mesas com mosaicos que podem formar vários desenhos, como brasões de família ou logomarcas de empresas.

Com vendas em quatro continentes, a Brazilian Mosaic não tem concorrentes dentro de seu segmento de peças sofisticadas e primoroso acabamento, mas assiste ao surgimento de muitas empresas chinesas que oferecem produtos pseudo-similares ao mercado mundial, porém com materiais de qualidade inferior e manufatura menos esmerada.

Tendo vivenciado diversos cenários macroeconômicos e já tendo sofrido com oscilações cambiais, a empresa decidiu diversificar seus negócios e investir também no mercado doméstico.

Atualmente, cerca de metade de sua receita vem do mercado interno. A empresa tem duas lojas no Rio de Janeiro, com focos distintos. Uma se localiza em um *shopping center* de decoração e revende produtos de fabricação de terceiros para clientes de classe média e alta. A outra loja se situa em Copacabana, no Rio de Janeiro, e vende objetos de produção própria para turistas estrangeiros. Além disso, a empresa mantém um *showroom* junto à sua fábrica, em Duque de Caxias, no estado do Rio de Janeiro.

Em quase quatro décadas de atuação a Brazilian Mosaic adquiriu experiência em vários mercados, ampliou sua linha de produtos, abriu e fechou uma loja própria nos Estados Unidos e vendeu para grandes lojas de departamentos. O fim da crise mundial de 2008 proporcionou novas oportunidades potenciais para a empresa no mercado internacional, especialmente o de alto luxo em países emergentes. Por outro lado, a empresa também resolveu explorar o mercado de produtos de massa, tais como pisos e bancadas em mármore e granito. O novo sócio, filho do fundador, quer modernizar a gestão da empresa e aproveitar ao máximo o know-how e pioneirismo da empresa.

Recentemente, surgiu uma possibilidade concreta de financiamento a juros baixos por um banco de crédito estatal e os sócios precisam apresentar um plano de negócios. E agora se perguntam: em quais tipos de clientes, produtos e mercados geográficos focar sua atenção? Quais modos de operação parecem mais apropriados, no Brasil e no exterior?

Este caso pode ser utilizado em cursos de turmas de graduação ou pós-graduação, em disciplinas tais como: Estratégia de Empresas, Estratégia de Marketing ou Internacionalização de Empresas. O caso é apropriado para discussão sobre posicionamento competitivo e sinalização de valor, bem como estratégias de crescimento e questões relativas a internacionalização de empresas. As informações deste caso foram obtidas a partir de entrevistas com executivos da empresa.

Brazilian Mosaic: Desafios de Crescimento de uma Pequena Empresa Brasileira

Introdução

A Brazilian Mosaicⁱ, empresa familiar brasileira de pequeno porte do ramo de móveis e pisos em pedras semipreciosas, mármore e granito, nasceu da percepção de seu fundador de que estrangeiros valorizam o trabalho artesanal com pedras brasileiras.

Fundada em 1972, por Cláudio Rocha, na cidade do Rio de Janeiro, desde o início o foco da empresa foi fabricar produtos para vender no mercado externo. Tendo experimentado bom crescimento desde sua fundação, a empresa enfrentou sua pior crise em 1995, momento de desvalorização brusca do dólar. A dificuldade de vender no mercado externo levou a empresa a diversificar seus negócios e a focar no mercado interno. Atualmente, cerca de metade de sua receita provém do mercado brasileiro.

Ao contrário da maior parte das empresas, que espera atingir a maturidade no mercado interno antes de vender para o externo, a Brazilian Mosaic seguiu o caminho inverso: fez suas primeiras vendas para clientes estrangeiros, e por duas décadas focou quase que exclusivamente no mercado externo, antes de resolver atender também ao mercado doméstico.

Em 2004, Pedro, filho de Cláudio, entrou para a sociedade. Recém-formado em Administração de Empresas, o jovem empresário viu uma oportunidade de aplicar na Brazilian Mosaic os conhecimentos aprendidos em sala de aula. "É difícil acreditar, mas até hoje nenhuma outra empresa faz esse tipo de trabalho com pedras brasileiras. Ainda temos muito espaço pra crescer", afirma ele com convicção.

O mercado externo sofreu diversas mudanças desde a fundação da empresa, com impactos significativos no mercado-alvo da Brazilian Mosaic, que é o de indivíduos de alta renda e o de empresas que buscam móveis com características distintas. O fim da crise mundial de 2008 abriu novas oportunidades para a empresa, levando os sócios a se questionarem sobre as áreas para as quais deveriam direcionar seus esforços.

Histórico da empresa

Cláudio nasceu em Nanuque, pequena cidade de Minas Gerais, em 1947. Aos 15 anos de idade mudou-se para o Rio de Janeiro em busca de um futuro melhor. Seu primeiro emprego foi como ensacador de compras de supermercado. Estudou arduamente, formou-se em Matemática e Economia, e logo começou a trabalhar como professor de curso pré-vestibular. Posteriormente, por meio de concurso público, entrou para uma empresa estatal.

Seu interesse e admiração por pedras eram antigos, pois possuía parentes que trabalhavam com produtos em pedra e mármore, como tabuleiros de jogos e pequenos suvenires. Apesar de trabalhar em uma empresa de prestígio e de gozar de estabilidade no emprego, o espírito empreendedor de Cláudio falou mais alto. "Percebi que poderia produzir móveis e pisos com pedras brasileiras, com desenhos e mosaicos variados, e que não havia no mercado empresas que já atuassem nesse nicho, por isso decidi embarcar nesse desafio", declarou. Com a ajuda de seus parentes conquistou o *know-how* necessário para fabricar produtos artesanais e altamente customizados para clientes estrangeiros. Mesmo sendo caros, seus produtos foram muito bem aceitos em função de seu exotismo e beleza.

Década de 70

Tudo começou com um escritório em Copacabana e uma pequena fábrica em Duque de Caxias, município industrial próximo à capital Rio de Janeiro, com oito funcionários no total.

Cláudio deixava catálogos de seus produtos em portas de hotéis e marcava visitas de potenciais clientes à fábrica e ao escritório. Por meio dessas visitas obteve seus primeiros clientes e conheceu seu primeiro distribuidor nos Estados Unidos. A empresa prosperou e ao final da década de 70 contava com quarenta funcionários e três distribuidores externos. Seu faturamento médio anual com exportações no período de 1972-1979 foi de cerca de 80.000 dólares. Nesse período a empresa contava com um câmbio favorável à exportação, o que lhe proporcionava uma alta margem de lucro.

Década de 80

A Brazilian Mosaic vivenciou um crescimento acelerado com o aumento de distribuidores no exterior (Estados Unidos, Europa e Oriente Médio). Mantendo o foco no mercado externo, a empresa investiu na ampliação da fábrica, que passou a ter um ateliê, financiada por empréstimo do BNDES.

Seu maior cliente no Brasil era a cadeia de varejo Mesbla, para a qual produzia peças mais simples. Aproveitando o bom momento da empresa e o câmbio favorável a produtos brasileiros, Cláudio começou a participar de feiras profissionais na Europa e nos Estados Unidos, de forma a solidificar sua atuação em seus mercados-alvo. Seu faturamento médio anual com exportações no período de 1980-1989 foi de cerca de 350.000 dólares.

Década de 90

O crescimento da década anterior se manteve até meados da década de 90. No ano de 1991, Cláudio decidiu abrir uma loja própria na cidade de Washington D.C., área dos Estados Unidos que apresentava maior volume de vendas. A loja, administrada pelo cunhado de Cláudio, vendia os produtos fabricados no Brasil. A empresa aumentou significativamente sua atuação no mercado americano por meio da participação em importantes feiras de produtos minerais e artesanais.

Em 1995 faleceu o cunhado de Claudio e, na ausência de uma pessoa de sua confiança, Cláudio decidiu fechar a loja dos Estados Unidos.

A primeira grande crise da Brazilian Mosaic teve início em 1995, com a paridade do real em relação ao dólar. Encontrando dificuldades para aumentar seus preços, em dólar, na venda por atacado para distribuidores no exterior, Cláudio viu sua receita em reais minguar. De forma a se manter no mercado, Cláudio aceitou não aumentar os preços, o que ocasionou achatamento da margem de lucro e grande aperto de fluxo de caixa.

Para tentar recuperar-se das perdas em função do câmbio desfavorável, Cláudio decidiu diversificar seus negócios: abriu uma loja no Rio de Janeiro, em um *shopping center* de decoração. Esta loja vendia não só peças em pedra de fabricação própria, mas também produtos de decoração em geral, fabricados por empresas do sul do Brasil. Sofás, mesas em madeira, cadeiras e móveis de decoração em geral passaram a fazer parte do catálogo de produtos da loja.

Ainda no mercado interno, a empresa passou a produzir e vender pisos e bancadas em mármore e granito, aproveitando a mão de obra e o maquinário já existentes e parcialmente ociosos. Esta foi a forma encontrada por Cláudio para gerar mais receita. Contudo, nestes produtos a margem de lucro é menor, pois a concorrência é bastante acirrada.

Apesar dos percalços, o faturamento médio anual nessa década foi de 400.000 dólares.

Anos 2000

Em 2004, Cláudio admitiu um novo sócio: seu filho Pedro, recém-formado em Administração de Empresas, que trazia na bagagem uma grande vontade de aplicar o conhecimento teórico adquirido e de dar continuidade ao empreendimento construído pelo pai. Uma de suas primeiras ações foi o desenvolvimento de um *website* em português e inglês.

Devido à estrutura de custos fixos altos e às inconstâncias e imprevisibilidades no câmbio, Cláudio deixou de participar de feiras internacionais e reduziu sua atuação no exterior. “Tivemos que reduzir nossas margens de lucro. Algumas vezes tivemos prejuízos em vendas para clientes fixos, mas não deixamos de atendê-los.” Nessa mesma época, o mercado doméstico se apresentava como uma fonte de bons negócios. Com a crise mundial de 2008, a demanda externa se reduziu drasticamente. A partir do segundo semestre de 2009 as vendas voltaram a se tornar mais expressivas e uma nova demanda por produtos de pátio (mesas e cadeiras para áreas externas) começou a surgir. No entanto, por se tratar de uma linha de produtos mais simples, com mosaicos menos sofisticados, o preço era mais baixo.

Em 2009, Cláudio e Pedro receberam uma proposta de aluguel de um espaço comercial na Avenida Atlântica, Copacabana, e decidiram abrir uma loja, considerando que esta seria uma boa oportunidade de divulgação dos produtos para turistas estrangeiros e de prospecção de novos negócios.

Sua receita média anual nessa década, considerando-se as vendas no Brasil e no exterior, foi em torno de 500.000 dólares ao ano.

Situação em 2010

Ao final do ano 2010, a empresa empregava 32 funcionários. Sua loja localizada no *shopping center* de decoração trabalha, primordialmente, com a revenda de produtos de decoração de diversos fabricantes brasileiros. A loja localizada na Avenida Atlântica trabalha com as linhas de produtos de fabricação própria em pedra, com foco em turistas estrangeiros. Não somente são oferecidos produtos tradicionais como móveis, mas também pequenas peças de decoração de alto valor agregado representativos da fauna brasileira. A localização da loja explora o grande fluxo de turistas nas redondezas. A empresa conta, ainda, com o ateliê, em Duque de Caxias, que possui dois andares de lojas, um deles dedicado a peças em pedra e o outro a móveis de decoração.

Pai e filho se dividem da seguinte forma: Claudio fica na fábrica cuidando do processo produtivo e Pedro supervisiona as lojas do *shopping* e de Copacabana.

No mercado externo, a empresa conta com cinco distribuidores, que atuam nos Estados Unidos, Europa e Oriente Médio. Em 2010, apenas 40% de seu faturamento foi proveniente

de vendas no exterior, tendo as vendas realizadas no Brasil, assumido uma posição de relevância para a empresa – sendo ainda boa parte delas para turistas estrangeiros.

Público-alvo e concorrência

Desde a fundação da empresa, o objetivo foi atuar no mercado externo. Assim sendo, seus produtos foram desenvolvidos com foco em empresas e clientes internacionais de alta renda. “As vendas desses produtos no Brasil sempre foram menos significativas e a procura costuma ser por produtos customizados, como mesas de reuniões com logotipo de empresas, brasões familiares e desenhos específicos. Além de exclusivos, os produtos têm grande durabilidade”, afirma Pedro.

Atuando em dois mercados distintos, externo e interno, pai e filho agora têm duas linhas de produtos e dois públicos-alvo diferentes: os móveis e objetos de pedra atendem às empresas e classes mais altas no mercado externo e às classes média e alta no Rio de Janeiro. Em relação à linha de móveis de decoração em geral, a Brazilian Mosaic concorre com todas as lojas de decoração localizadas no Rio de Janeiro com foco nas classes média e alta. O *shopping* no qual uma de suas lojas está localizada é dedicado a decoração e, portanto, apresenta diversos concorrentes diretos. A grande maioria das lojas de decoração trabalha com os mesmos fornecedores, em geral do Sul do Brasil, mas algumas têm contratos de exclusividade.

No mercado externo, porém, a Brazilian Mosaic não possui concorrentes diretos e a produção é própria. Concorrentes chineses vêm fabricando produtos similares, porém com manufatura menos cuidada, uso de pedras menos nobres (como ardósia), mas preços similares aos praticados pela Brazilian Mosaic. Embora inicialmente a China tenha sinalizado uma forte ameaça aos produtos brasileiros, motivo de apreensão para Cláudio e Pedro, a ameaça não se confirmou. Os clientes desse mercado são pessoas físicas e jurídicas de alto poder aquisitivo e extremamente exigentes, que perceberam que os produtos chineses são de qualidade inferior.

Processo Produtivo

O processo de produção da Brazilian Mosaic é bastante especializado. Como diz Pedro: “cada peça é uma obra de arte”. “O processo pode nascer de três formas: o cliente pode nos procurar com um desenho já escolhido por ele, o que ocorre com certa frequência; ele pode escolher um dos modelos de nossa linha; ou pode explicar o que quer e nós fazemos um desenho para aprovação”, explica Pedro.

Uma vez decidido o que será produzido, Cláudio, que se ocupa mais da fábrica, mobiliza os oito empregados especializados na montagem e os equipamentos específicos para corte de pedras, mármore e granitos. Esses empregados (que, segundo Pedro, já têm idade avançada) são essenciais e sem eles a empresa pararia de funcionar. Após a montagem do desenho, o produto é selado, polido e preparado para o envio.

A fábrica possui flexibilidade de produção, ou seja, pode adaptar sua capacidade produtiva para produtos de maior ou menor valor agregado. Atualmente, 40% de sua produção é destinada a produtos (em especial, mesas) feitos com mosaicos e destinados ao mercado no exterior; o restante é direcionado para o mercado interno, com produtos como pisos e bancadas, que têm margem de lucro menor. Essa proporção, porém, pode ser alterada conforme a demanda, sem necessidade de expansão de ativos, possibilitando um incremento no lucro da empresa.

Principais desafios ou dilemas gerenciais enfrentados

Ao longo dos primeiros 39 anos de existência, a empresa passou por altos e baixos. Desde seu início próspero até os dias de hoje, a empresa teve que tomar diversas decisões estratégicas. A primeira delas foi se concentrar em clientes no exterior e, posteriormente, abrir uma loja própria em Washington D.C.. Com o falecimento do gerente e a decisão de não contratar um profissional local, Cláudio decidiu encerrar seu investimento direto no exterior, voltando a focar apenas na forma de inserção inicial: exportação via distribuidores. Esta decisão implicou em redução do contato pessoal direto com os clientes, da divulgação de seus produtos e do contato dos clientes com os produtos.

O dilema em que os sócios se encontram é como aplicarão o financiamento que poderão obter: focar em um dos mercados-alvo, se manter em ambos, ou modificar sua estratégia de internacionalização. Quais linhas de produtos oferecer (entre próprios e de terceiros) e quais canais de distribuição utilizar são também dúvidas que têm tirado o sossego dos sócios.

Uma decisão estratégica fundamental para a Brazilian Mosaic será como lidar com a concorrência de produtos chineses, com qualidade inferior. Atualmente, fica a cargo do cliente a percepção do maior valor agregado oferecido pelos produtos da Brazilian Mosaic em relação aos chineses. Demonstrar o valor de seu produto no mercado externo é um grande desafio gerencial e Cláudio e Pedro estão inseguros sobre como proceder.

Por fim, um importante desafio da Brazilian Mosaic é como reforçar sua presença no mercado internacional e manter aberta a opção de crescimento no exterior, considerando-se que se trata de uma pequena empresa familiar, cujos dois sócios estão bastante ocupados cuidando de aspectos internos de fabricação de produtos e de venda no varejo para o mercado brasileiro.

Perguntas para reflexão

Dentre os vários dilemas sobre os quais os executivos da Brazilian Mosaic têm que se posicionar, destacam-se os seguintes:

- 1) Quais direções de crescimento a Brazilian Mosaic deveria perseguir, em termos de produtos, segmentos de mercado e áreas geográficas de atuação? Por exemplo:
 - a) Tipos de produtos: maior valor agregado vs. menor valor agregado;
 - b) Tipos de mercado e de área geográfica: no Brasil vs. no exterior; no Rio de Janeiro vs. em outros estados; clientes mais sofisticados vs. de massa; pessoas físicas vs. empresas.
- 2) A concorrência chinesa constitui uma ameaça ou uma oportunidade para a Brazilian Mosaic? Como sinalizar o valor de seus produtos *vis-à-vis* os produtos chineses?

Caso a empresa opte para crescer no mercado externo, algumas questões merecem atenção:

- 3) Na expansão no exterior, quais critérios deveriam ser empregados para a seleção de novos países?
- 4) Na atuação no exterior, quais modos de operação parecem mais apropriados? Por exemplo, exportação para distribuidores, lojas próprias, lojas franqueadas, produção no

exterior, entre outros? E na atuação no Brasil? Por exemplo, lojas de fábrica, lojas próprias exclusivas, lojas franqueadas exclusivas, lojas multimarca etc.

ⁱ O nome da empresa e de seus executivos foi disfarçado de forma a preservar sua identidade.

Anexo – Exemplos de peças de mobiliário produzidas pela Brazilian Mosaic







Brazilian Mosaic: Desafios de Crescimento de uma Pequena Empresa Brasileira

NOTAS DE ENSINO

Palavras-chave: estratégia de empresas, estratégia de marketing, estratégias de crescimento, portfólio de produtos, posicionamento de mercado, internacionalização de empresas, negócios internacionais.

Objetivos Educacionais do Caso

Espera-se que a análise do caso leve os alunos a buscarem fundamentação sobre decisões que envolvam posicionamento competitivo e sinalização de valor, bem como estratégias de crescimento e portfólio de produtos, bem como questões relativas a internacionalização de empresas (em particular, a definição de critérios para a seleção de países e os modos de atuação em cada país).

Utilização Recomendada

Este caso pode ser utilizado em turmas de graduação ou pós-graduação, em disciplinas tais como: Estratégia de Empresas, Estratégia de Marketing ou Internacionalização de Empresas.

Fontes de Obtenção de Dados para o Caso

As principais fontes de evidência utilizadas foram entrevistas em profundidade com dois sócios da empresa– o fundador e seu filho – tendo por base um roteiro semi-estruturado.

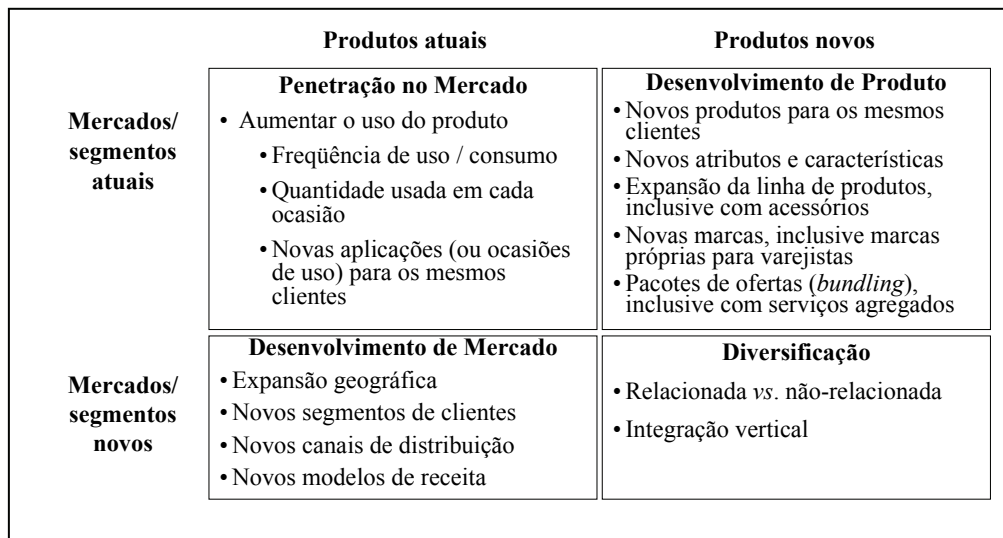
Sugestões de Questões para Discussão e Análise do Caso

As seguintes questões podem orientar a discussão e a análise do caso, mas não o esgotam.

- 1) **Quais direções de crescimento a Brazilian Mosaic deveria perseguir, em termos de produtos, segmentos de mercado e áreas geográficas de atuação? Por exemplo:**
 - a) **Tipos de produtos: maior valor agregado vs. menor valor agregado;**
 - b) **Tipos de mercado e de área geográfica: no Brasil vs. no exterior; no Rio de Janeiro vs. em outros estados; clientes mais sofisticados vs. de massa; pessoas físicas vs. empresas.**

A consideração de possíveis direções de crescimento pode ser baseada no modelo de estratégias de crescimento proposto por Ansoff (1965) e detalhado na Figura 1:

- ▶ produtos
 - produtos atuais
 - produtos novos
- ▶ segmentos de mercado
 - segmentos atuais
 - novos segmentos



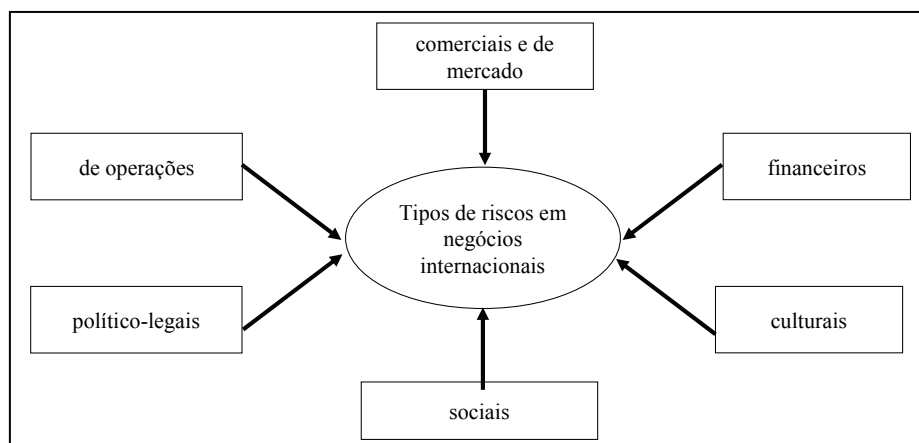
Fonte: ampliado a partir de Ansoff (1965)

Figura 1 – Matriz de estratégias de crescimento de Ansoff

Cada tipo de cliente que a empresa já atende, bem como tipo de produto que a Brazilian Mosaic oferece, apresentam vantagens e desvantagens para a empresa. A atuação no exterior exhibe grande potencial de crescimento e sugere preços elevados e boas margens de lucro, mas traz riscos e custos adicionais.

Aqui pode ser interessante o professor conduzir a turma para a identificação das vantagens deste cliente no exterior, tanto pessoa física quanto empresa. Por exemplo, são clientes que tendem a ser menos sensíveis a preço, em especial porque percebem no produto da Brazilian Mosaic algo distintivo e personalizado e sem outras alternativas equivalentes. Uma discussão sobre as razões que levam a redução da sensibilidade a preço e do potencialmente alto grau de lealdade deste perfil de compradores (*cf.* Nagle & Hogan, 2008) pode ser interessante.

Com relação a riscos da atuação da empresa, a tipologia de três dimensões de incertezas proposta por Miller (1992) pode ser útil: incertezas relacionadas ao ambiente em geral, incertezas da indústria e incertezas relacionadas à empresa. Em particular, a análise de riscos de atuação no exterior pode se basear no modelo sugerido por Cavusgil, Knight & Riesenberger (2010) (vide Figura 2).



Fonte: Cavusgil et al. (2010)

Figura 2 - Tipos de riscos em negócios internacionais

Dentre as várias possíveis vantagens de a Brazilian Mosaic atuar no exterior, podem ser consideradas as seguintes:

- ▶ reduções de custos
 - economias de escala na produção e na logística
 - economias de escala e de escopo no marketing
 - economias de escala em P&D
 - economias de escala nas compras
- ▶ exploração de desequilíbrios (arbitragem)
 - taxas de câmbio
 - taxas de juros
 - preços e volumes dos produtos
- ▶ reforço da marca e diferenciação de produtos

Por seu turno, os clientes no Brasil podem ser interessantes, mas, a julgar pelo depoimento dos executivos da empresa, eles não estariam tão propensos a pagar um preço alto pelas peças de mobiliário e decorativas da Brazilian Mosaic. O mercado doméstico seria um comprador, potencialmente em grande volume, de produtos que confeririam menor margem unitária de lucro para a empresa, tais como: pisos e bancadas em mármore e granito. Nestes mercados, a disputa por preço tende a ser intensa, posto que há muitos concorrentes, os custos de mudança dos clientes (tanto pessoas físicas quanto empresas, por exemplo, construtoras) são baixos, o nível percebido de diferenciação não é alto, entre outras razões (*cf.* Nagle & Hogan, 2008).

Vale ressaltar, contudo, que o atendimento aos dois mercados traz vantagens adicionais que não podem ser obtidas individualmente em nenhum deles. O mercado doméstico garante volume e permite ocupar a capacidade da fábrica em períodos de ociosidade, enquanto o mercado no exterior apresenta maiores margens de lucro e pode ser priorizado em época de maior demanda externa ou de contexto mais favorável de câmbio.

Contudo, para a produção das peças de maior valor agregado, a empresa precisa se preocupar com a substituição dos atuais empregados especialistas, à medida que estes vão se aposentando. Para a produção de peças mais básicas, não há necessidade de mão de obra tão especializada.

2) A concorrência chinesa constitui uma ameaça ou uma oportunidade para a Brazilian Mosaic? Como sinalizar o valor de seus produtos vis-à-vis os produtos chineses?

Esta aparente ameaça pode se transformar em oportunidade se os clientes, em especial os do exterior, souberem perceber as diferenças de qualidade e estilo e se mostrarem dispostos a pagar ainda mais pelas peças da Brazilian Mosaic.

No entanto, dado que existe a possibilidade de que vários clientes não percebem tanta diferença ou sejam mais sensíveis a preço – o que tenderia a levá-los para os produtos chineses – a Brazilian Mosaic deve empreender ações que sinalizarem mais claramente os benefícios de seus produtos. Por exemplo, pode ser interessante treinar os distribuidores no exterior, bem como os vendedores no Brasil, sobre as vantagens técnicas (durabilidade, atenção aos detalhes, acabamento) e de imagem (apelo para a natureza brasileira, uso de pedras “verdadeiras”, sentimento de exclusividade) dos produtos da Brazilian Mosaic.

3) Na expansão no exterior, quais critérios deveriam ser empregados para a seleção de novos países?

Em primeiro lugar, a empresa deve pensar no tamanho do mercado potencial em cada país, portanto, uma análise do poder aquisitivo e das práticas de decoração e de mobília deve ser conduzida. Informações preliminares sobre tamanho de segmentos populacionais de acordo com sua renda per capita (ou renda familiar, em países em que o núcleo familiar é maior) podem ser obtidas em fontes públicas na internet.

Também uma investigação preliminar sobre o grau de liberdade econômica (por exemplo, em The Heritage Foundation, www.heritage.org) e a estabilidade política (por exemplo, em Freedom House, www.freedomhouse.org) deve ser levada a efeito. Adicionalmente, informações sobre o grau geral de facilidade de se fazerem negócios em determinado país podem ser obtidas (por exemplo, abertura de uma empresa, licenças para construção e obras civis, exigências trabalhistas, registro de marcas e patentes, acesso a crédito, proteção aos investidores, impostos, comércio exterior, cumprimento de contratos, fechamento de uma empresa – em <http://www.doingbusiness.org/EconomyRankings/>).

Diferenças culturais também podem afetar não apenas o interesse pelo tipo de produto oferecido pela Brazilian Mosaic, como também as práticas de se fazerem negócios. Assim sendo, uma conversa com potenciais distribuidores pode ajudar a esclarecer sobre o potencial de mercado e os cuidados no relacionamento com os clientes. Posteriormente, a contratação de pessoal local e o estabelecimento de parcerias com algumas empresas (ex: distribuidores e varejistas) pode se revelar essencial para se superar os problemas relacionados à distância psíquica.

4) Na atuação no exterior, quais modos de operação parecem mais apropriados? Por exemplo, exportação para distribuidores, lojas próprias, lojas franqueadas, produção no exterior, entre outros? E na atuação no Brasil? Por exemplo, lojas de fábrica, lojas próprias exclusivas, lojas franqueadas exclusivas, lojas multimarca etc.

Na venda para clientes no exterior, podem ser exploradas as alternativas a seguir:

- ▶ exportação indireta
 - agentes de compra sediados no país de origem
 - *trading companies*
 - empresas comerciais exportadoras no país de origem
- ▶ exportação direta
 - agentes ou representantes não exclusivos no país de destino
 - agentes ou representantes exclusivos no país de destino
 - base própria no exterior
 - venda pela Internet
- ▶ modos contratuais
 - Licenciamento
 - Franquia
- ▶ investimento direto no país de destino
 - em instalações comerciais
 - em instalações de montagem
 - em instalações de produção

Conforme Cavusgil et al. (2010), a exportação indireta apresenta diversas vantagens. Por exemplo:

- baixo custo para testar a aceitabilidade dos produtos no exterior
- não é preciso dedicar recursos gerenciais (em geral, escassos) para a abertura de mercados externos para seus produtos
- não se incorre na maior parte dos riscos associados ao início das exportações e à abertura de mercados externos
- é possível aprender alguma coisa sobre exigências dos mercados externos, embalagens, prazos etc.

Por outro lado, este modo de entrada no exterior também apresenta algumas desvantagens:

- baixo aprendizado sobre mercados internacionais
- a empresa não adquire informações relevantes sobre comportamento dos consumidores, canais, níveis de preços praticados, ações dos concorrentes etc.
- nenhum ou pouco controle sobre a forma pela qual os produtos são vendidos nos mercados externos
- dependência total de intermediários

Em comparação com a exportação indireta, a direta apresenta as seguintes vantagens:

- melhor conhecimento do mercado e contato direto com o cliente
- maior controle sobre a operação de exportação
- mais autonomia e flexibilidade para tomar decisões relativas ao marketing e vendas de seus produtos no exterior
- potencial superior de vendas e lucros

Mas também há algumas desvantagens:

- riscos maiores
- maiores exigências de investimento
- maior necessidade de alocação de recursos, inclusive gerenciais
- mais responsabilidade na definição das estratégias de entrada e operação
- necessidade de assumir as decisões de logística internacional

Por seu turno, o licenciamento e a franquia apresentam algumas vantagens em relação à exportação e ao investimento direto no exterior:

- alternativa para superar restrições à importação dos produtos no mercado de destino, tais como altas barreiras tarifárias ou quotas de importação
- riscos políticos mais reduzidos do que no caso do investimento direto
- não demanda muitos recursos da empresa

Mas também há algumas desvantagens:

- menor controle sobre as atividades no exterior
- possível criação de um futuro concorrente
- risco de comportamento oportunista do parceiro no exterior, com perda potencial de ativos intangíveis
- possível falta de comprometimento do parceiro
- valor total das receitas bem menor do que em outras opções

Já o investimento em instalações comerciais (lojas, sejam de propriedade exclusiva da empresa ou compartilhadas com parceiros) traz a vantagem de melhor exposição dos produtos da empresa, mais controle e visibilidade sobre a imagem dos mesmos e melhor conhecimento

sobre o comportamento e as necessidades dos clientes. Por outro lado, torna-se necessário aumentar os gastos com controles gerenciais e com pessoal próprio.

Uma discussão semelhante das vantagens e desvantagens de diversos tipos de canais também pode ser feita em relação às formas de venda no Brasil. Cuidados adicionais devem ser tomados na política de preços da loja de fábrica, em especial na negociação com clientes institucionais, posto que preços mais baixos aqui podem minar as vendas das lojas em pontos mais nobres. Mas, desde que a empresa saiba definir condições para compra na loja de fábrica (ex.: volumes mínimos), o conflito pode ser evitado.

Outros possíveis desdobramentos da discussão do caso

O caso dá espaço para a discussão de diversos outros aspectos de atuação da empresa. Um aspecto que não é ressaltado no caso, mas que pode vir a ser explorado é o fato de a empresa ter experimentado um processo de expansão internacional do tipo *Born Global* (Madsen & Servais, 1997; Rialp, Rialp & Knight, 2005), embora mais adiante a empresa tenha-se voltado também para o mercado doméstico.

Adicionalmente, o instrutor pode se interessar em analisar com os alunos as possíveis formas de distribuição dos produtos da Brazilian Mosaic no Brasil. Por exemplo: lojas próprias em pontos mais nobres; lojas de fábrica; venda para distribuidores ou varejistas no Brasil.

Sugestão de dinâmicas para condução da discussão

Duas sugestões de dinâmica são aqui apresentadas.

O professor pode organizar a turma em pequenos grupos onde os alunos manifestarão suas opiniões para os colegas e escutarão as destes. Argumentos e ponderações sobre os diversos pontos de vista enriquecerão a análise e o entendimento das opções de decisão. O pequeno grupo tem a vantagem (em relação à plenária) de ajudar os mais tímidos a se manifestar. Após a discussão em pequenos grupos, que pode durar cerca de 15-20 minutos, segue-se uma discussão em plenária. Deve-se ter em conta que os alunos não são obrigados a chegar a um consenso junto aos integrantes de seu grupo. Na discussão em plenária, cada aluno poderá livremente apresentar a sua opinião.

Outra dinâmica é perguntar à turma quem julga que a empresa deveria optar pela decisão “X” e quem julga que ela deveria optar pela “Y”, bem como quem não tem opinião totalmente formada a respeito. Em seguida, os alunos que recomendam a decisão “X” apresentam seus argumentos e são rebatidos pelos alunos que preferem a decisão “Y”. À medida que a discussão, que pode ser programada para durar cerca de 10 minutos em cada uma das questões do caso, vai se desenrolando, os alunos que não tinham opinião formada inicialmente podem ir se deslocando para ocupar lugar junto ao grupo com o qual passam a concordar. A qualquer momento, os alunos (inclusive aqueles que formaram os grupos “X” e “Y” iniciais) podem trocar de grupo ou até se juntar àqueles que não têm opinião totalmente definida.

Referências Bibliográficas das Notas de Ensino

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2010). *Negócios Internacionais: Estratégia, Gestão e Novas Realidades*. São Paulo: Pearson.
- Freire, C., & Rocha, A. (2003). O Paradoxo da Distância cultural: O Boticário em Portugal. In Rocha, A. (org.). *As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, pp.129-162.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6 (6), 561-583.
- Miller, K. (1992). Framework for Integrated Risk Management in International Business. *Journal of International Business Studies*, 23, 311-331.
- Nagle, T., & Hogan, J. (2008). *Estratégia e Táticas de Preço: Um Guia para Crescer com Lucratividade*. 4ª Ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2005). The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know after a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry? *International Business Review*, 14, 147-166.