

Luxo Made in Brazil: Um estudo das práticas de internacionalização e branding da Joalheria H. Stern^{1,2}

José Coelho de Andrade Albino³

Alexandre de Pádua Carrieri⁴

Felipe Jurdi Guimarães⁵

Adalberto Ribeiro de Oliveira⁶

Bernardo Freitas de Almeida⁷

Bruna Mota Machado Gomes⁸

Résumé

Cet article analyse le processus d'internationalisation et de gestion de la marque H. Stern, une entreprise brésilienne qui est la cinquième au rang mondial des bijouteries de luxe. Pour atteindre cet objectif, on a fait une recherche documentaire, des entretiens approfondis, des visites techniques à l'entreprise et une analyse du discours des annonces publicitaires.

Mots-clés : Branding. Marque de luxe. Internationalisation. Bijouterie. Stratégie.

Abstract

This paper analyses the internationalization process and the brand management of H. Stern, a Brazilian company, 5th in the international luxury rank of jewelries. The methodological strategy is based on documental research, interviews, technical visits and discourse analysis of ads.

Keywords: Branding. Luxury Brands. Internationalization. Jewelry. Strategy.

Resumo

Este artigo analisa o processo de internacionalização e gestão de marca da H.Stern, empresa brasileira que é a quinta no *ranking* mundial de joalherias de luxo. Para tanto, foi feita pesquisa documental, entrevistas em profundidade, visitas técnicas à empresa e análise de discurso de anúncios.

Palavras-chave: *Branding*. Marca de Luxo. Internacionalização. Joalheria. Estratégia.

¹ A participação no Congresso só foi possível por causa do apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).

² Também participaram do grupo de pesquisa: Luiza Tanajura Sepúlveda e Gustavo Emery Alves, PUC-MG, Publicitários.

³ CEPEAD-UFMG e PUC MG, doutorando e professor/coordenador dos MBAs em Marketing e Gestão de Negócios (respectivamente), albino.albino@uol.com.br, Rua Dom Joaquim Silvério, 777/203 - BH, MG. CEP: 30535-620

⁴ CEPEAD-UFMG, Doutor em Administração, Sub-coordenador do Cepead-UFMG, Coordenador do NEOS – Núcleo de Estudos Organizacionais e Simbolismo, alexandre@cepead.face.ufmg.br.

⁵ PUC-MG, Publicitário, felipejurdi@yahoo.com.br, Tomas Gonzaga, 286/801 - BH, MG 30180-140

⁶ PUC-MG, Publicitário, adalberto.ribeiro@gmail.com, Rua das Camélias, 65/501 - BH, MG 30460-150

⁷ PUC-MG, Publicitário, bernardofa@terra.com.br

⁸ PUC-MG, Publicitária, bruna@fdc.org.br, Rua Bernardo Guimarães, 1006/501 - BH, MG 30140-081

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o processo de internacionalização e as práticas de *branding* de multinacionais (MNs) globais que atuam no campo do luxo, especificamente aquelas com origem em países do terceiro mundo como o Brasil. Entende-se por *branding* o processo pelo qual uma organização se questiona, constantemente, quanto à sua identidade para que possa se desenvolver de forma competitiva e inovadora. *Branding* também pode ser definido, segundo Schultz (2005), como a relação entre a origem e as práticas diárias dos membros da organização (cultura nas organizações); aonde a alta administração pretende chegar (visão estratégica); como a organização é percebida pelos *stakeholders* (imagem); tudo alinhado à forma como o conjunto do corpo funcional percebe que a organização seja (identidade).

Ressalta-se que gerir marcas tanto no nível global quanto local se torna mais desafiador para as MNs que produzem e (ou) comercializam produtos de luxo, uma vez que elas necessitam construir diferenciais simbólicos que são contexto-específicos; atuam em mercados de consumo que utilizam fortemente a tática de *outsourcing* global, além de necessitarem desenvolver competências no sentido de lidar com a diversidade cultural. Outros fatores que tornam complexa a gestão dessas empresas são: necessidade de criar processos sistemáticos de inovação; possuírem ampla rede de revendedores geograficamente dispersos e com diferentes níveis de qualificação gerencial; utilizarem várias agências de publicidades; enfrentarem intensa concorrência local e global; necessitarem, muitas vezes, ajustar suas táticas de relacionamento às exigências de consumidores de diferentes países, dentre outros aspectos que requerem uso intensivo de inteligência de mercado.

Neste contexto, tradição e experiência não são considerados suficientes para nortear a gestão. Torna-se indispensável constituir estratégias que integrem os esforços empresariais e, ao mesmo tempo, preservem a capacidade de resposta da empresa às demandas dos seus mercados locais. Ressalta-se, entretanto, que, para atingir tais objetivos, não é necessário o desenho deliberado de “grandes estratégias”, nas quais a cada filial é atribuído um papel entendido apenas pelos altos executivos da matriz (BIRKINSHAW, 1994). Sendo assim, pode-se obter integração por meio, por exemplo, de “valores compartilhados”, que orientam decisões autônomas e contexto-específicas a partir de um modelo mental congruente, sendo que o papel da filial no *network* multinacional precisa ser entendido como resultando de negociações políticas entre a alta direção da matriz e da filial e não apenas fruto de determinismo ambiental ou de “escolhas estratégicas”.

Para a realização desta pesquisa, adotou-se como estratégia metodológica o estudo de caso único (YIN, 2005), tendo-se como objeto empírico a joalheria H.Stern. A escolha dessa firma se deve ao fato dela ser uma das poucas empresas brasileiras que obtiveram êxito financeiro e renome no mercado mundial do luxo, no qual o Brasil tem pouca tradição. Com apenas 60 anos de história, a H.Stern está entre as cinco maiores joalheiras do mundo, sendo que ela iniciou, a partir da década de 90, um processo de reposicionamento que envolveu mudanças desde o *design* de suas peças à arquitetura das lojas e sua comunicação.

Este artigo está estruturado em duas seções, além da introdução, metodologia e conclusão. No referencial teórico são abordados os temas: processo de internacionalização; correntes teóricas do *branding*; gerenciamento de marcas globais e marcas de luxo. Na segunda parte, são apresentados e analisados os dados coletados na joalheria H.Stern.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Processo de Internacionalização

Durante a década de 1970, pesquisadores da Universidade de *Uppsala*, na Suécia, estudaram o processo de internacionalização de empresas manufatureiras, procurando compreender, por exemplo, como essas companhias escolhiam mercados e formas de entrada. Segundo Hilal e Hemais (2001), essa escola defende que a internacionalização é resultado do crescimento da organização, envolvendo complexa estrutura de recursos, competências e influências. Para a Escola de *Uppsala*, a internacionalização ocorre de forma incremental, de acordo com o processo de aprendizagem pelo qual a organização passa no mercado externo. Esse processo é seqüencial e se inicia com envolvimento em menor escala. Adicionalmente, esses pesquisadores observaram que algumas empresas iniciaram o processo de expansão internacional exportando para países próximos geograficamente, gradualmente expandindo-se para regiões distantes. Só após longos períodos de exportação para o mesmo mercado é que os autores perceberam o investimento em processos que demandavam maior comprometimento, tais como a abertura de subsidiárias.

A Escola de *Uppsala* defende, ainda, que a distância geográfica dos mercados externos gera incerteza em relação aos resultados da internacionalização. Para Hilal e Hemais (2001), operar no exterior significa ir além das fronteiras nacionais e da falta de conhecimento dos fatores locais relevantes ao processo de entrada, como procedimentos burocráticos, flutuações do câmbio, barreiras tarifárias e não tarifárias. Ressaltam, ainda, as dificuldades em obter informação em países estrangeiros, o que também contribui para o aumento dessa incerteza.

Os pesquisadores de *Uppsala* associam a incerteza com distância psíquica. A distância psíquica é entendida como uma combinação de fatores, tais como desenvolvimento do país; barreiras tarifárias e não-tarifárias; linguagem cotidiana e de negócios; além das diferenças entre níveis sociais que interferem no fluxo de informação entre o país de origem e os mercados estrangeiros. Tais motivos levavam as empresas a escolherem os mercados em ordem crescente de distância percebida, podendo coincidir ou não com a distância geográfica. Entretanto, Hilal e Hemais (2001) afirmam que o modelo da escola sueca é menos eficiente quando o mercado e a empresa são altamente internacionalizados.

Tida como uma evolução dos ensinamentos da Escola de *Uppsala*, a Escola Nórdica percebe a internacionalização como um processo que não ocorre de forma planejada e contínua, como uma seqüência de ações racionais, já que diversos novos entrantes têm pulado etapas e entrado em mercados internacionais onde a distância psíquica é maior. Segundo Hilal e Hemais (2001), outro argumento contrário à abordagem de *Uppsala* é a falta de clareza das explicações sobre como o processo de aprendizagem influencia no comportamento da organização em casos de expansão internacional.

A Escola Nórdica trouxe também o conceito de *networks*. Estas redes de relacionamento são constituídas por empresas altamente internacionalizadas, que, a partir de suas forças competitivas, criam padrões díspares de oportunidades de entrada, o que faz com que elas optem por diferentes mercados e estratégias de entrada. Tal comportamento se viabiliza com a utilização de *networks* de negócios ou pessoais, que podem significar novas oportunidades de formação de redes de relacionamento. Com isso, para a Escola Nórdica, a internacionalização passa a ser entendida como a procura por relacionamentos no exterior e não só a transferência de recursos e produção para o mercado externo.

Diferentemente da Escola de *Uppsala*, a Escola Nórdica define a distância psíquica como uma percepção e, portanto, uma noção subjetiva passível de levar a uma confusão entre ansiedade, medo e risco. Como forma de diminuir a distância psíquica e eliminar a visão simplista da Escola de *Uppsala* de que similaridades são mais simples de aprender e gerenciar

do que as diferenças, Hilal e Hemais (2001) sugerem que os dirigentes dessas empresas tomem consciência das limitações inerentes às percepções individuais.

Goulart, Arruda e Brasil (1994) afirmam que o processo de internacionalização pode ser entendido como a expansão das operações de uma empresa em mercados internacionais. Na visão desses autores, há quatro estratégias de internacionalização. A primeira delas é a internacionalização como evolução da capacidade de exportação, ou seja, as empresas obedecem a um padrão de envolvimento internacional que, de modo geral, pode ser colocado da seguinte maneira: empresa não exportadora, exportação via agente, exportação via escritório ou agente de vendas próprio, marketing e assistência pós-venda no exterior e implantação de subsidiária de produção no exterior.

A segunda estratégia é a de internacionalização como consequência de vantagens competitivas no mercado doméstico. Esta estratégia consiste em implantar unidades de produção no exterior a partir da aquisição de unidades pequenas, mas com potencial de crescimento. Esse processo não requer que a empresa tenha experiência exportadora e vincule os investimentos externos a ganhos de eficiência ou incremento de exportações. Esta estratégia é fruto da vantagem competitiva que a empresa possui no mercado doméstico, pois, para internacionalizar, ela usa do *know-how*, sistemas de gestão e processos de produção da empresa mãe e de sua experiência em atuar dentro do mercado doméstico.

A terceira estratégia, definida por Goulart, Arruda e Brasil (1994), é a de internacionalização como busca de competitividade tecnológica. Este processo é seguido por empresas de países que evoluíram de fornecedores de serviços de montagem e mão-de-obra a exportadores de bens de alto valor, como os tigres asiáticos, por exemplo.. A internacionalização dessas empresas está diretamente ligada ao acúmulo de tecnologia e *know how*. De simples revendedoras de mão-de-obra barata para produção, elas passam a controlar atividades de P&D, assim como a venda direta para consumidores finais.

A quarta e última estratégia é a de internacionalização como consequência de exposição internacional. Este modelo foi observado a partir do padrão de internacionalização das empresas suecas e está amparado em alguns aspectos relevantes: desenvolvimento de vantagens competitivas no mercado interno, permitindo desenvolver noções específicas do negócio para serem usadas em outros países; geração de fluxo de caixa, devido à liderança interna, para, assim, financiar a expansão internacional e, finalmente, expansão internacional por meio de subsidiárias.

Goulart, Arruda e Brasil (1994) informam que o processo de expansão das empresas brasileiras para mercados internacionais começou com iniciativas isoladas na década de 1960, acontecendo de forma irregular e descontinuada, já que a indústria brasileira estava orientada para o mercado interno e exportava apenas o excedente. Somente a partir de 1980 é que as empresas brasileiras começaram a se internacionalizar de forma planejada, com estratégias de exportação de produtos de maior valor agregado.

Os autores também afirmam que o processo de internacionalização das empresas brasileiras pesquisadas por eles ocorreu de forma incremental, muitas vezes, por tentativas e erros, levando as firmas a realizarem ajustes frequentemente. Ressaltam, ainda, que o conhecimento adquirido passava a ser utilizado como base para novas ações, que, posteriormente, se constituíam como estratégias. Esse comportamento é, portanto, coerente com os preceitos da Escola de Uppsala.

Ghoshal e Tanure (2004) argumentam que muitas empresas brasileiras ainda não possuem porte e competitividade no mercado internacional, além de pouco *know-how* para atuação no estrangeiro. A imagem do Brasil no exterior, segundo os autores, ainda é associada a um país emergente que enfrenta dificuldades econômicas, políticas e sociais e seus produtos têm preços e lucratividade baixos.

1.2. Gerenciando Marcas Globais

O *branding*, de acordo com Schultz (2005), pode ser pensado a partir de duas correntes distintas. A primeira, denominada Identidade Corporativa, vem dominando por tempo prolongado o pensamento da disciplina e concebe a gestão de marcas a partir do produto, do marketing e da comunicação visual. Essa perspectiva teórica enfatiza a criação de um posicionamento que diferencie a empresa e seus produtos no mercado de consumo (PORTER, 1986), considerando a identidade como fruto de uma “escolha estratégica” da alta administração, devendo ser projetada interna e externamente (AAKER, 2007). Assim, a partir da definição racional e deliberada, por parte da alta administração, da “essência” da marca, da personalidade e valores da organização, enfim, da sua identidade, os profissionais de marketing e comunicação planejam como projetar essa identidade para seus públicos-alvos. Desconsidera-se, portanto, a criação de sentido e significado a partir da cultura organizacional ou da interação dos membros da organização com os principais *stakeholders* (SCHULTZ, 2005), assim como reifica-se a organização por meio da construção de metáforas.

Percebe-se que, por exemplo, na abordagem dos autores da primeira corrente do *branding*, como Aaker (2007) e Kapferer (2004), sua concepção de comunicação se aproxima muito do modelo matemático (WOLF, 1992). Ou seja, a marca é pensada como um meio ou canal transmissor linearmente disposto, que envia um conjunto de mensagens da organização para seus públicos-alvos, visando um determinado efeito, que só não ocorrerá se ela provocar, involuntariamente, algum ruído ao longo do processo. É valorizada, portanto, a intenção do remetente, a eficiência do processo de transmissão e o efeito em quem recebe a mensagem. Cabe ressaltar que o significado é visto como sendo inerente ao objeto, nesse caso, a marca corporativa ou o produto da empresa (SCHULTZ, ANTORINI, e CSABA, 2005).

Contrapondo-se a essa corrente teórica, Schultz (2005) argumenta que é alto o custo de desenvolvimento e manutenção de marcas de produtos individuais, principalmente na comunicação e sustentação da diferenciação de organizações que atuam no nível global. Razão essa considerada importante o suficiente para estimular a mudança da primeira corrente do *branding* para a segunda, deixando-se de focar o produto, para enfatizar a organização e seus relacionamentos. Acrescentando, Holt, Quelch e Taylor (2004) informam que, nos anos 80, muitos dirigentes de MNs acreditavam que a padronização dos produtos e da comunicação era a resposta para os novos desafios impostos pela globalização. No entanto, à medida que a globalização se concretizava, esse modelo de gestão de marcas globais mostrava-se insuficiente para atender as exigências de adaptação a culturas locais. Para superar essa barreira, as MNs partiram, segundo os autores, em busca de estratégias ao mesmo tempo globais e locais: globais na produção em escala e na busca por novas tecnologias e locais na adaptação da comunicação, técnicas de venda e política de distribuição a cada mercado.

Na segunda corrente do *branding*, denominada, por Schultz (2005), Identidade Organizacional, desenvolvem-se novas formas de compreender os processos comunicativos a partir de perspectivas como a dos Estudos Culturais (HALL, 2003) e a da Semiótica Cultural (BAKHTIN, 1979). Estes passam a ser vistos como influenciando e sendo influenciados pela sociedade e suas instituições. Já a significação passa a ser compreendida como um processo cultural ao mesmo tempo localizado e internacional. Corroborando este ponto de vista, Holt (1997) afirma que o sentido não está na coisa ou no objeto, porém surge da interação entre a organização e seus *stakeholders* (SCHULTZ, 2005).

Schultz (2005) afirma, ainda, que a visão de uma natureza estável e durável da identidade está sendo alterada para uma visão de processo, pois a Identidade Organizacional, entendida como uma metáfora, muda a partir da re-significação dos valores que a constituem, processo este levado a cabo tanto pelos membros da organização quanto pelos demais *stakeholders*. A identidade organizacional tem, portanto, habilidade adaptativa a ambientes diversos e também frente às percepções que se modificam no tempo e espaço. Logo, não deve

ser pensada como essência inerente à corporação, porém como fluxo permanentemente construído, atingindo, realizando, comunicando e se tornando diferente em cada situação e necessidade. A significação é socialmente construída e não deliberadamente dada ou forjada por uma liderança. Percebe-se, portanto, a existência de múltiplos planos de identidade da marca, ressaltando-se que a possibilidade de identificação a partir da identidade fluida abrange um maior número de indivíduos e estilos de vida (SCHULTZ, 2005).

Essa tendência de pensar a identidade como fluida tem levado muitos gerentes de marcas globais, segundo Schultz (2005), a ativamente engajar os consumidores e outros *stakeholders* em processos de co-criação da marca, sendo possível viabilizar tal proposta, por exemplo, a partir do estabelecimento de comunidades de marca. Acrescentando, Gioia *et. al.* (2000) diferenciam identidade estável de identidade que tem continuidade. A primeira é aquela em que a identidade é mantida no tempo e, por isso, tem forte permanência. A segunda, no entanto, é aquela em que o significado se modifica ao mesmo tempo em que se mantêm os *labels* de suas crenças e valores que se estendem no tempo e espaço.

1.3. Administrando Marcas de Luxo Globais

O conceito de luxo é comumente associado à ostentação, ao desperdício, a tudo o que é grandioso e usufruído por poucos privilegiados que sustentam despesas desnecessárias e excessivas. Conseqüentemente, o luxo sempre esteve associado às classes mais ricas, por vezes significando generosidade, por outras, superficialidade e desperdício. Inicialmente ligado ao consumo masculino, atualmente é vivido, em sua maioria, pelo universo feminino, sendo reforçado pelo culto à beleza (LIPOVETSKY, 2005). Ao longo da história da humanidade, independentemente da categoria de objeto, a idéia de luxo sempre esteve associada à possibilidade de se diferenciar socialmente e ter o que outros não têm.

A passagem do luxo ostensivo, ancorado, sobretudo, no uso exagerado de materiais preciosos, para a sofisticação do luxo em termos de referência cultural ou de fruição do estilo, tem no *design* o seu operador fundamental. Nesse sentido, Bourdieu (2006) argumenta que essa mudança de valores pode ser entendida a partir da percepção da existência de um “capital cultural objetivado”, agregado à materialidade dos produtos de luxo. Assim, o luxo contemporâneo é destinado àqueles que dispõem de capital cultural suficiente para perceber diferenças infinitesimais, pois, segundo Soares (2006), “o luxo é uma diferença que diferencia”. Esta dinâmica do mercado exige cuidados para que o novo não seja confundido com o antigo, o sofisticado com o pobre e para que o artesanal não pareça imperfeição, envolvendo, portanto, um sofisticado universo de re-apropriações, deslocamentos, releituras e referências, fortemente ancoradas a contextos sócio-históricos específicos.

Roux (2005, p.139) afirma que, para se definir o que leva uma marca a ser considerada uma marca de luxo, deve-se, primeiramente, entender os construtos legitimidade e identidade. Na sua visão, a legitimidade aplicada às marcas de luxo em geral e, especificamente, às marcas francesas, pode ser atingida de duas formas: legitimidade tradicional, advinda da história da marca, e a legitimidade carismática, advinda do *status* de “criadores” de moda. Na visão dessa autora, essas marcas comunicam “um imaginário forte, coerente, reconhecível e único”. Daí a vinculação entre legitimidade e identidade.

As marcas de luxo podem ser distinguidas em velho e novo luxo. As marcas do velho luxo estabelecem relações de exclusividade, classe e *status* com seus clientes. Já o novo luxo visa a atingir um público maior por meio de produtos de alta qualidade e *design*, porém, mais acessíveis à classe média-alta. O novo luxo é uma categoria de negócio pensada em termos de produção em séries limitadas, preço elevado e uma “exclusividade mais acessível”.

Cabe ressaltar que o modelo teórico mais difundido sobre gestão de marcas de luxo foi desenvolvido por Beverland (2004) a partir de um estudo de marcas de luxo no setor de vinhos. Na sua visão, as marcas de luxo evocam exclusividade, possuem uma identidade bem

conhecida, desfrutam de alta percepção de qualidade e retêm altos índices de venda e lealdade do consumidor. O autor defende que a dedicação à qualidade do produto permite a essas empresas construir reputação e criarem uma série de barreiras de entrada no mercado, o que é reforçado por meio de ações de marketing. Finalmente, a marca é apoiada por uma forte cultura dedicada a preservar a sua reputação, balanceando a necessidade de evoluir com um forte senso de história.

Moore e Birtwistle (2005), a partir de pesquisa realizada no campo da moda, estendem o modelo de Beverland (2005), acrescentando três práticas de *branding*: uso de lojas-conceito, adoção de política de preço *premium* e criação de produtos e (ou) *design* que se tornem ícones da marca. Segundo os autores, as lojas-conceito geralmente de propriedade da empresa e situadas em áreas nobres dos principais centros urbanos mundiais, constituem uma dimensão crucial para o posicionamento das marcas de luxo na medida em que criam oportunidades para que os clientes vivenciem os valores projetados pela marca. Como apontam os autores, elementos de *design*, como, por exemplo, o duplo G da marca Gucci ou o *tailleur* Chanel, constituem-se como significantes que tornam a marca reconhecível e singular. Já o preço *premium* sinaliza a qualidade superior do produto, além de contribuir para que o mesmo se torne raro e, portanto, confira prestígio e poder ao seu possuidor. Dentre as práticas de marketing, os autores chamam a atenção para os desfiles, vitrines, embalagens e ações de relações públicas, como as de *product placement* em eventos culturais e sociais.

2. METODOLOGIA

Na medida em que esta pesquisa tem como objetivo analisar as práticas de internacionalização e *branding* de marcas globais que atuam no campo do luxo, especificamente aquelas com origem em países do terceiro mundo como o Brasil, adotou-se como estratégia metodológica o estudo de caso único (YIN, 2005), tendo-se como objeto empírico a joalheria H.Stern. O estudo se baseia em pesquisas bibliográficas, bem como entrevistas em profundidade com os dirigentes da empresa (FLICK, 2004); visitas técnicas à sua sede e principais lojas, além de usar pesquisa documental. Também foi analisado o discurso das campanhas nacionais e internacionais da marca e dos seus principais concorrentes, adotando-se, para tanto, a vertente anglo-saxã ou funcionalista, segundo classificação feita por Heracleous (2006). Além de peças publicitárias e catálogos da marca, foram analisados outros elementos expressivos utilizados pela empresa, como o *design* das jóias; a arquitetura das lojas; estratégias de mídia espontânea; *site* oficial, sendo os dados obtidos contrastados com opiniões de acadêmicos e especialistas veiculadas na mídia comercial e científica, acessadas por meio de pesquisas bibliográficas e *clippings* realizados pelos pesquisadores.

Ressalta-se que o Brasil é o maior produtor mundial de gemas coloridas, possui reservas de ouro calculadas em 30 mil toneladas e é responsável por 1 a 2% da produção mundial de diamantes de qualidade. Apesar desse pequeno percentual, os diamantes brasileiros estão entre os mais belos e resistentes do mundo. A indústria e o varejo de jóias faturam 2 bilhões de dólares por ano no país, segundo dados do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM), analisados por Soares e Ferreira (2002). Já D'Angelo (2004) informa que o *share* mundial do mercado do luxo está estimado, anualmente, em US\$ 200 bilhões (excluindo-se vinhos e destilados) ou o equivalente a quase 1/3 do PIB brasileiro. Este autor destaca, ainda, que são 500 mil os consumidores regulares do luxo no Brasil (0,29% da população), sendo considerado o segundo mercado mundial para bens de luxo, em termos de potencial de expansão, representando 40% do mercado sul-americano. Tal afirmativa se baseia no fato de 10% da população brasileira concentrar hoje 45,3% do PIB nacional.

Pode-se afirmar, portanto, que o campo da joalheria de luxo se apresenta como um *locus* privilegiado para o estudo das práticas de internacionalização e de *branding*, assim como torna desafiador compreender como atores dotados de poder constroem estratégias no sentido de projetar uma identidade corporativa que atenda tanto aos interesses locais quanto globais dessas firmas.

O estudo da joalheria H.Stern torna-se relevante por ser uma empresa brasileira que obteve sucesso e destaque no mercado mundial do luxo, no qual o Brasil tem pouca tradição. Fundada em 1945, pelo alemão Hans Stern, é hoje a maior rede de joalherias do Brasil e de Israel. Com apenas 63 anos de história, a empresa está entre as cinco maiores joalheiras do mundo, junto com a americana *Tiffany & Co*, as francesas *Cartier* e *Van Cleef & Arpels* e a italiana *Bulgari*, todas essas empresas centenárias.

3. ESTUDO DE CASO DA JOALHERIA H.STERN

3.1. Histórico

Em 1939 a família Stern sai da Alemanha em guerra, emigra para o Brasil e se instala no Rio de Janeiro. Hans Stern inicia sua carreira exercendo a função de datilógrafo na Cristab, uma empresa exportadora de cristais de rocha e pedras coloridas na cidade do Rio de Janeiro. Em função da experiência adquirida, Hans Stern decide abrir o seu próprio escritório para compra e venda de pedras preciosas. Pode-se dizer, portanto, que a H.Stern iniciou suas atividades já com visão internacional. Entretanto, segundo dados obtidos na pesquisa, a alta administração da empresa considera que a sua internacionalização teve início em 1951 quando o ditador da Nicarágua, Anastásio Somoza, encomendou um colar de águas-marinhas exclusivo por mais de 20.000 dólares, um valor alto para a época.

Desde a fundação da empresa, Hans Stern se preocupou em combater o preconceito que existia em torno das pedras brasileiras, que eram classificadas como semipreciosas. Naquela época, apenas safiras, rubis, diamantes e esmeraldas eram consideradas preciosas. Para mudar isso, a H.Stern começou a promover a beleza das gemas brasileiras. Logo, Hans Stern pode ser considerado um dos principais responsáveis pelo interesse internacional nas pedras coloridas brasileiras e pela valorização dessas gemas.

Em 1949, o Sr. Stern abre a primeira loja da marca, à estação de desembarque dos navios de passageiros na Praça Mauá, Rio de Janeiro. Na seqüência, foi inaugurada uma loja no Hotel Quitandinha de Petrópolis, na época um importante pólo turístico do Rio de Janeiro, assim como foram instaladas lojas próximas aos portos de cidades turísticas, nos recém-inaugurados aeroportos cariocas e em vários outros hotéis. A escolha desses locais foi motivada pelo fato dos principais clientes serem turistas estrangeiros.

A H.Stern procurou agregar valor aos seus produtos, desde a sua fundação, quando trouxe da Europa ourives e lapidadores que tinham maior domínio da técnica, melhorando a qualidade das jóias produzidas. Em 1947, a empresa criou o Certificado de Garantia Internacional para atestar o valor das suas jóias. Este certificado é utilizado até hoje para realização de trocas das jóias, em qualquer loja da empresa no mundo, uma ação desenvolvida apenas pela H.Stern. Nesse sentido, também cabe destacar a criação, em 1958, do laboratório gemológico, no qual são analisadas e avaliadas todas as gemas utilizadas como matéria-prima. É dessa época, também, a decisão de criar um *tour* guiado pelas oficinas de ourivesaria de forma que os visitantes possam acompanhar todos os passos do delicado trabalho que envolve a produção de jóias. Pode-se dizer, portanto, que a empresa seguiu as recomendações de Ghoshal e Tanure (2004) no sentido progredir na curva de valor.

No ano de 1955, em Montevideú, no Uruguai, a H.Stern abriu sua primeira loja fora do Brasil. Logo em seguida, a empresa estava presente no Peru, Equador e Chile. Já nos anos 60, a joalheria brasileira aportou na Europa e nos EUA. Em 1964, ela iniciou suas operações

em Israel, sendo que suas primeiras lojas foram abertas no Hotel *Hilton* em *Tel Aviv* e no Aeroporto Internacional *Ben Gurion*. A marca hoje possui 30 lojas e 300 funcionários, sendo a maior rede de joalherias daquele país.

O ano de 1977 tem como marco a inauguração da loja ancora na 5ª Avenida de Nova York. Outro fato importante ocorrido nessa época foi a tão esperada mudança de nomenclatura de pedras semipreciosas para preciosas promovida pelo *Gemological Institute of America (GIA)*. Na visão dos entrevistados, está é uma significativa conquista política de Hans Stern, que sempre pregou que nunca existiu “pedra semipreciosa, assim como não existe mulher semigrávida nem homem semi-honesto. As pedras são preciosas ou não”.

Em 1983, a H.Stern abre as portas de sua nova sede mundial no Rio de Janeiro, um complexo em Ipanema que abriga toda a área de produção das jóias, a administração e o laboratório gemológico. Foi também nos anos 80 que a H.Stern lançou o conceito de “jóia de *design*” com a primeira coleção inspirada e produzida em parceria com *Catherine Deneuve*. A partir de então, o *design* na empresa passaria a ser mais valorizado do que o tamanho e o brilho individual das pedras. Esta estratégia serviu também para estabelecer um ponto de equilíbrio entre sofisticação e preços acessíveis, visando expandir vendas para o cliente brasileiro de classe média., pois há anos a H.Stern operava uma loja voltada, principalmente, para turistas, comercializando peças exóticas a altos preços.

Em 1997, dentre várias ações de reposicionamento, a loja de Nova York, localizada na Quinta Avenida, foi reformada para se adequar ao conceito de *flagship store* ou loja-conceito. Em todo o mundo, as lojas H.Stern passaram a ter ambiência semelhante aos espaços que comercializam obras de arte, sendo que as assim chamadas “consulesas” da marca foram treinadas para atuarem como consultoras de moda em vez de meras vendedoras. Nesse mesmo ano, a empresa veicula sua primeira campanha institucional nos EUA, orçada em dois milhões de dólares, assim como passa a lançar coleções mundiais duas vezes ao ano. Essa estratégia de lançamento de coleções mundiais obteve reconhecimento internacional e, indiretamente, serviu para fortalecer a posição da H.Stern no mercado interno dada a característica do consumidor brasileiro em valorizar produtos estrangeiros (SOARES, FERREIRA, 2002).

A crise cambial de 1999 levou a uma queda de 30% no faturamento e a um reajuste nas operações da empresa. Roberto Stern fechou 65 lojas não estratégicas e não lucrativas, demitindo 650 funcionários. Além disso, abriu 32 novos pontos de venda, realizando investimentos direcionados tanto para o crescimento quanto para o fortalecimento da marca. A mudança estratégica coordenada por ele também passou pelo marketing, sendo que todas as lojas H.Stern do mundo tiveram sua arquitetura padronizada, o logotipo foi revigorado, trocando as letras de caracteres góticos para uma linha mais moderna e toda a comunicação foi padronizada. A empresa passou a investir em *product placement* em eventos do cinema, televisão e produções cinematográficas, além de transformar suas principais lojas em centrais de relacionamento com o consumidor.

Ciente das necessidades de mudança em um mundo globalizado, a alta direção da H.Stern decidiu estabelecer parceiros estratégicos de distribuição, que, desde 2003, complementam a rede de 160 lojas próprias, distribuídas em mais de 20 países, somando mais 75 pontos de venda em 17 países. Em função da nova estratégia de canais de distribuição, os produtos da marca estão disponíveis em lojas como *Saks Fifth Avenue* nos EUA, *Le Printemps* na França, *Harrod's* na Inglaterra e *Harvey Nichols* nos Emirados Árabes, bem como em joalherias independentes e de prestígio nas principais capitais mundiais. Para complementar sua rede de distribuição, a H.Stern abriu, em 2005, sua primeira franquia em Cannes.. Também abriu uma loja-âncora em Hamburgo, três novas lojas no México e também na Rússia. O plano de fortalecer a presença global da marca completa-se ainda com o Oriente Médio. Parceiros como Azal Jewelers, de Dubai, e Al Moalim, da Arábia Saudita, permitiram elevar o número de representantes na região para 13, no fim de 2006. Nesse mesmo ano, a

H.Stern International assinou acordo de *joint-venture* com o *Leviev Group of Companies*, da Rússia, para a abertura de lojas em Moscou, São Petersburgo e nas maiores cidades da comunidade russa, como Kiev, na Ucrânia. O acordo prevê a venda de jóias ao grupo e a criação de uma linha exclusiva, usando diamantes produzidos e lapidados pelo *Leviev Group*.

Hoje a joalheria H.Stern, diferentemente de seus concorrentes nacionais, é uma organização verticalizada, controlando todos os processos da cadeia de produção, desde a extração das pedras até a comercialização das jóias, possuindo, inclusive, uma *house agency*. Tradicionalmente, a empresa sempre se expandiu por meio da abertura de lojas próprias. Logo, para financiar sua fase inicial de crescimento, a H.Stern utilizou, prioritariamente, recursos próprios. Apenas em meados da década de 90 é que ela começa a estabelecer alianças estratégicas visando ampliar sua distribuição. Esta decisão foi tomada, em boa parte, em função dos altos custos de abertura de uma loja com padrão H.Stern – em torno de 1,5 milhão de dólares, segundo dados obtidos nas entrevistas com a alta gerência. Outra característica marcante da empresa, também apontada pelos entrevistados, é o seu baixo grau de endividamento, em grande parte devido às altas taxas de juros praticadas no Brasil.

A H. Stern centraliza todas as suas operações no Brasil, em suas sedes no Rio de Janeiro e São Paulo. Na matriz encontram-se o laboratório gemológico, os centros de produção de jóias e o de distribuição, assim como o núcleo de criação e *design* da empresa. No exterior a maior subsidiária é a filial norte-americana, localizada em Nova Iorque. Existem gerentes divisionais na matriz responsáveis pelo gerenciamento da Alemanha, Israel, Europa e América do Sul. Com exceção da subsidiária norte-americana que possui mais autonomia, as lojas do exterior responsabilizam-se mais por tarefas operacionais, como o gerenciamento de estoques locais e relacionamento com fornecedores locais.

Ressalta-se que Roberto Stern se tornou, com o falecimento de seu pai em outubro de 2007, o principal executivo da empresa, contando com ajuda do irmão Ronaldo, responsável pela filial de Nova Iorque. Os outros dois irmãos Ricardo e Rafael não estão diretamente envolvidos com a companhia. Segundo entrevistados da alta administração, a empresa ainda está no início do seu processo de profissionalização com a substituição dos executivos com perfil de “homens de confiança”, típicos de empresas familiares.

3.2. Processo de Internacionalização

Com relação ao processo de internacionalização, pode-se dizer que ele foi incremental como preconiza a Escola de *Uppsala*, pois, primeiramente, Hans Stern abriu o escritório de comercialização de pedras preciosas brasileiras que daria origem à joalheria H.Stern. Seu objetivo era vender gemas para turistas estrangeiros e também exportá-las para os países da América Latina. Dez anos depois, em 1955, a empresa abriu lojas em países latino-americanos, ou seja, com o aprendizado que foi adquirindo, a H.Stern foi ampliando sua atuação internacional. Logo, pode-se afirmar que, segundo classificação proposta por Goulart, Arruda e Brasil (1994), a internacionalização da H. Stern foi uma consequência da sua exposição internacional, assim como uma evolução da sua capacidade de exportação.

Com o reconhecimento internacional obtido pela marca em função da qualidade de suas jóias, Hans Stern decidiu abrir lojas nos países de origem de seus principais clientes. Especificamente, a escolha da Alemanha e de Israel como as primeiras lojas fora da América Latina está relacionada com a origem judaico-alemã do fundador. Na visão dos entrevistados, tanto estes países quanto os países sul-americanos apresentavam um distância cultural menor.

Na medida em que avança o processo de profissionalização da empresa, a decisão de expandir para novos mercados passa a derivar de cuidadosos estudos do mercado, da aceitação de produtos de luxo nos mesmos e do perfil dos consumidores locais. Muitas vezes, a empresa identifica demanda por seus produtos por parte de consumidores de uma determinada região onde ainda não atua. Para a H.Stern, este é um indício de que se deve

estudar a possibilidade de entrar neste mercado. Um exemplo foi o caso do México. A empresa possuía muitos clientes mexicanos que compravam em lojas do Brasil, dos EUA e de outros países. Em função disso, a H.Stern decidiu abrir três lojas naquele país em 2005.

A H.Stern passou a adotar estratégias que se assemelham às proposições da Escola Nórdica a partir do reposicionamento da marca. Desde então, a empresa tem buscado novas estratégias de entrada nos mercados internacionais, como a abertura de franquias, a formação de *joint-ventures* e alianças estratégicas. Para a H.Stern, escolher bem os parceiros é fundamental e constitui um grande desafio. Em função disso, a empresa procura joalheiros que comunguem dos seus valores e princípios e que estejam em sintonia com o posicionamento da marca para que não corra o risco de que seus *labels* se percam.

Para superar a desvantagem de ser brasileira, a H.Stern, além de investir na alta qualidade de suas peças, se esforça em ser reconhecida internacionalmente pelos principais formadores de opinião, conforme recomendam Ghoshal e Tanure (2004). Faz isso ao conseguir que estrelas de Hollywood, como Angelina Jolie, Sharon Stone e Catherine Zeta Jones usem jóias da marca em eventos como a entrega do Oscar, o Globo de Ouro, entre outros. Além disso, não imprime etnicidade no *design* de suas jóias, posicionando-se como uma joalheria internacional. Apenas as gemas utilizadas lembram sua origem brasileira.

A criação de jóias com *design* próprio e inovador foi um importante passo em direção a um novo posicionamento da joalheria. Ressalta-se que Roberto Stern, filho do fundador, é o principal executivo por trás da “Nova Era da H.Stern”, iniciada em 1995. Na sua visão, antes as pedras eram o aspecto mais importante da jóia, porém, nos dias de hoje, a criação de valor e diferenciação do produto são obtidas por meio do *design*, sendo que as pedras e gemas passam a ser consideradas complementos. Segundo informações obtidas na empresa, a H.Stern possui padrões de classificação e corte considerados avançados, sendo alvo de *benchmarking* para outras empresas do setor de joalheria tanto no Brasil quanto no mundo.

Deresky (2004) e Hofstede (1983) afirmam que a cultura assume papel importante nos negócios internacionais e que as empresas devem estar atentas às diversas variáveis culturais dos países em que atuam, o que pode implicar na necessidade de realizar adaptações em seus produtos e modelos de gestão. A H.Stern, contrariando esta linha de pensamento, procura produzir jóias que atendam ao gosto da maioria das mulheres do mundo. Representantes da empresa afirmam que a globalização promoveu uma padronização de gostos e hábitos de consumo, principalmente no que se refere a produtos de luxo. Na sua percepção, os consumidores de luxo, no mundo todo, se preocupam com exclusividade, valor histórico, auto-gratificação e atemporalidade. Segundo informações fornecidas por dirigentes da empresa, os *labels* das jóias H. Stern são tradição, singularidade e universalidade, além de sinalizarem riqueza, poder, sensualidade e beleza. Em função disso, as ações de comunicação da H.Stern procuram destacar esses atributos, além de enfatizarem que jóia é investimento, não devendo, portanto, ser objeto de modismos. Entretanto, ela realiza adaptação cultural quando contrata funcionários locais para atendimento dos clientes nas lojas da marca.

3.3. Gestão da Marca

Pode-se dizer que a joalheria H.Stern é uma empresa que se encontra em fase avançada de transição entre a primeira e a segunda correntes do *branding*, conforme tipologia proposta por Schultz (2005). Um indicador desse comportamento pode ser encontrado na sua comunicação. Em análise comparativa de anúncios veiculados em revistas de moda e joalheria tanto no Brasil quanto no exterior, foi possível notar que, atualmente, a comunicação da H.Stern foca a corporação e o estilo de vida de seus clientes enquanto seus principais concorrentes (*Cartier*, *Tiffany*, *Bvlgari* e *Van Cleef and Arpels*) ainda enfatizam, prioritariamente, os seus produtos. Nesse sentido, poucas foram as campanhas encontradas que focavam especificamente uma jóia ou coleção. Esse tipo de anúncio apareceria com maior

freqüência apenas no lançamento de novos produtos ou linhas. Da mesma forma, a empresa desenvolve várias ações visando envolver os *stakeholders* com a empresa, podendo-se exemplificar com a criação do restaurante Eça e Spa H.Stern; a realização de visitas monitoradas às oficinas de produção de jóias, além da realização de treinamentos das “consulesas” da marca, que vêm ao Rio de Janeiro, constantemente, para atualização. Representantes da H.Stern afirmam que essas iniciativas têm como objetivo reforçar a relação da empresa com seus clientes, proporcionando-lhes uma experiência memorável.

Mesmo sendo muito mais jovem que seus principais concorrentes, pode-se incluir a H.Stern na categoria de velho luxo, pois se trata de uma marca vinculada à tradição da joalheria; à comercialização de produtos que não são para consumo de massa; à alta qualidade e estilo moderno das peças produzidas; à produção e criação de jóias como clássicos e à concepção de acessibilidade exclusiva das marcas de luxo tradicionais.

Schultz (2005) afirma que a base do *branding* corporativo é a procura por diferenciação estratégica. Nesse sentido, desde o reposicionamento da marca, a H.Stern tem seguido uma estratégia de diferenciação por meio da criatividade do seu *design*. A marca se posiciona como uma joalheria que produz jóias ergonômicas e sensuais para mulheres independentes. Também afirma criar jóias que “marcam as pessoas”.

De acordo com representantes da H.Stern, enquanto outras joalherias se inspiram e buscam referências no próprio mercado joalheiro, a empresa se preocupa em buscar inspirações externas. Seu processo criativo é guiado por cinco conceitos que devem estar presentes em cada peça da joalheria. São eles: (a) *design*: que deve gerar peças simples, sensuais e clássicas; (b) *versatilidade*: a jóia deve poder ser usada em diferentes ocasiões; (c) *conforto*: a jóia deve ser, além de bonita, confortável; (d) *auto-gratificação*: cada jóia deve ter um segredo, conhecido apenas pelo seu dono e (e) *assinatura*: cada peça tem uma estrela em seu verso ou interior, garantindo qualidade, originalidade e autenticidade.

Na busca por diferenciação, a H.Stern estabeleceu parcerias criativas com artistas como o músico Carlinhos Brown, os *designers* Irmãos Campana e as estilistas Constanza Pascolato e Diane von Fürstenberg. O “embaixador”⁹ da marca, entrevistado pelos pesquisadores, afirma que, ao buscar inspirações externas, a H.Stern evita a simples reedição e renovação de jóias consagradas. Informa, ainda, que essas alianças seguem a filosofia de *design* e desenho, que, na língua espanhola, são duas coisas diferentes e para a H.Stern também. Por exemplo: Constanza Pascolato e Carlinhos Brown são pessoas que designam, ou seja, não possuem formação em *design*, mas são criativos. Eles têm inspirações e repassam suas referências - em termos de textura, formas e cores - aos *designers*, que, por sua vez, fazem as pesquisas e traduzem essas idéias em jóias.

O aval, elemento fundamental na gestão de marcas de luxo, segundo Beverland (2004), parte dos formadores de opinião e consumidores leais da empresa, conferindo ao produto de luxo, aprovação social. Nesse sentido, além das coleções “assinadas”, cabe ressaltar o fato da H.Stern ter se tornado referência nos editoriais de moda das revistas de maior respaldo no mundo da moda, tais como *Vogue*, *Elle*, *W*, *Marie Claire* e *Harper Barzar*. Em 1964, por exemplo, a Revista *Time* fez uma edição especial apontando Hans Stern como o rei dos diamantes e das gemas coloridas, atribuindo-lhe a capacidade de “descobrir a personalidade escondida em cada pedra”.

Holt, Quelch e Taylor (2004) também afirmam que a marca tem que ser mais do que global ou local, é preciso ser um símbolo universal. Em entrevistas com representantes da H.Stern, foi enfatizado o caráter universal que a jóia da empresa procura assumir. Para eles, é de extrema importância que suas jóias sejam atemporais, tornando-se clássicos. Sendo assim, a H.Stern não retira coleções de linha. Como resultado dessa política, percebe-se que as peças

⁹ Expressão utilizada pela empresa para denominar o porta-voz da mesma.

de cada coleção vão evoluindo em diferentes jóias com a mesma inspiração, sendo que há coleções com mais de 78 peças diferentes. Seguindo o conceito de identidade dinâmica proposto por Gioia *et al.* (2000), pode-se afirmar que a H.Stern procura, ao mesmo tempo, manter os *labels* da marca e evoluir em termos de *design*. Logo, trata-se de uma identidade que é dinâmica, mas apresenta continuidade no tempo (ROUX, 2005).

Um dos entrevistados descreveu as vantagens e desvantagens de se criar clássicos no mercado de luxo. "Quanto mais clássicos uma marca de luxo criar, melhor. As vantagens são que os clássicos reforçam a identidade da marca. Outra vantagem é que, ao se criarem clássicos, é possível inserí-los no gosto e desejos internacionais e torná-los sonhos de consumo". As desvantagens estão relacionadas à pirataria. Um clássico de luxo se torna, ao mesmo tempo, desejável e inacessível a alguns. Por isso, tornam-se alvo para cópias piratas.

3.4. Análise das Práticas de Comunicação

A comunicação do luxo, para Nueno e Quelch (1998), deve se esforçar para ser global. Eventos, desfiles, esforços de assessoria de imprensa e relações públicas, além do próprio *design*, devem ser coordenados de forma que a identidade corporativa da marca transpareça em todas as ações de comunicação, procedimento este adotado pela H.Stern, como será demonstrado a seguir.

Para se analisar as atuais estratégias de comunicação da H.Stern, torna-se fundamental ressaltar que, até 1995, ano em que teve início o processo de reposicionamento da marca, a empresa não padronizava sua comunicação ao redor do mundo, assim como o desenho das jóias não seguiam a mesma linha criativa em termos de *design*. No período de 2001 a 2003, a comunicação da marca começa a tomar os contornos do atual *design* gráfico da joalheria. Mesmo assim, nos anúncios publicados, por exemplo, na revista Vogue Jóias dessa época, percebe-se que os *layouts* não são congruentes entre si; o logotipo aparece em tamanhos díspares; as jóias são exibidas em diversas posições. Logo, ainda não se percebe o alto nível de padronização evidente na comunicação atual da organização.

A partir da decisão de reposicionar a marca, são lançadas coleções mundiais duas vezes ao ano, sendo que as mesmas peças estão presentes em todas as lojas. No ano de 1997, marcando a transição no *design* de suas jóias, a H.Stern lançou várias jóias denominadas "Coleção Mundial", sendo possível perceber, a partir da análise dos catálogos da empresa, o cuidado desta em ressaltar a sensualidade das mesmas, sendo estas apresentadas em ambientes sóbrios e sofisticados. Nessa época, as lojas H.Stern também foram renovadas, seguindo conceitos e padrões arquitetônicos exclusivos, visando sua adequação ao modelo *flagship store*. O mesmo ocorreu com seu logotipo, que foi revitalizado. Adicionalmente, a H.Stern passou a investir em *product placement*, além de ter transformado suas lojas em canais de relacionamento com o consumidor.

Nos anúncios da campanha "H.Stern – Jóias Que Marcam Você", veiculada em 2003, é possível identificar o novo padrão H.Stern de comunicação no *layout*, que apresenta um cenário preto ou gradiente de centro amarelo-ouro e borda preta, cores que simbolizam requinte, sobriedade e esmero. A iluminação é indireta, criando um ambiente mais intimista, sendo que o ângulo e enquadramento da fotografia sempre privilegiam, em primeiro plano, a jóia. Da mesma forma, a posição da modelo na foto visa colocar a jóia como elemento principal da comunicação, sem, entretanto, deixar de mostrar sua sensualidade e estilo de vida requintado. Mesmo se tratando de modelos consagradas ou artistas famosas, elas apresentam-se sem maquiagem e com roupas discretas, direcionando a atenção para a peça da joalheria. Dessa forma, a empresa acredita transmitir a idéia de que, mesmo sendo uma jóia sofisticada, ela pode ter uso diário. Percebe-se, assim, uma concepção de luxo como referência cultural e fruição de estilo, conforme apregoa Bourdieu (2005).

As campanhas publicitárias das empresas que concorrem diretamente com a H.Stern, como *Bulgari*, *Cartier* e *Tiffany*, focam apenas o produto e não seguem uma linha de criação bem definida, sendo, portanto, pouco padronizadas. A joalheria *Cartier*, por exemplo, veicula simultaneamente anúncios com cores mais calmas e outros com cores fortes. Tanto as jóias quanto a marca *Cartier* figuram em tamanhos e posições diferentes nos anúncios. Outro exemplo é o da joalheria italiana *Bulgari*, que utiliza, assim como a H.Stern, as modelos como mostruários das jóias. No entanto, não apresenta o grau de padronização da concorrente brasileira no que tange ao *layout*, cores e posição das modelos, padecendo de uma identidade visual mais clara. Já a concorrente americana *Tiffany* se vale do foco exclusivo no produto, utilizando-se de anúncios com fundo branco, ressaltando a peça promovida.

Para celebrar seus 60 anos, a H. Stern lançou uma coleção comemorativa e desenvolveu uma campanha com Kate Moss. Nos anúncios, a modelo usa jóias das linhas Pedras Roladas e *Stars*, coleções ícones da marca, e parece estar coberta com uma camada de ouro, como se ela própria fosse uma jóia. A campanha foi desenvolvida pela fotógrafa Sophie Guyon, diretora criativa da TBWA/Paris, em conjunto com a agência “*In-House*”, pertencente à H.Stern. Os anúncios foram veiculados em mais de 50 das principais revistas de moda e estilo de vida do mundo. A campanha, segundo o “embaixador da marca”, sinalizou a posição de destaque que a H.Stern ocupa no mercado da joalheira e é um exemplo da padronização gráfica da comunicação internacional da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa foi analisado o processo de internacionalização da joalheria H.Stern, assim como foi estudada a forma como ela gere sua marca internacionalmente. Verificou-se, também, se e como o fato de pertencer ao campo do luxo influenciou suas práticas de *branding*. Na referencial teórico, foi construída uma linha argumentação que permitiu conjugar teorias sobre internacionalização e *branding* de marcas globais de luxo.

Neste contexto, pode-se afirmar que o processo de internacionalização da H.Stern seguiu o modelo proposto pela escola de *Uppsala*, ou seja, a internacionalização ocorreu de forma incremental, por meio da comercialização de pedras preciosas brasileiras para turistas estrangeiros, sendo abertas, em seguida, lojas em países latino-americanos. Com o aprendizado adquirido, a empresa foi ampliando sua área de atuação, instalando-se na Alemanha e Israel, países relacionados à origem judaico-alemã do fundador.

Uma característica da empresa, única dentre as organizações do setor joalheiro, é o seu alto grau de verticalização. Esta característica certamente serviu de base para um controle maior do negócio como um todo, garantindo a qualidade e o fortalecimento da marca tanto no nível local quanto internacional. No tocante à internacionalização da empresa, este aspecto contraria a literatura produzida pela Escola de *Uppsala*, que sugere uma expansão externa não só incremental, mas baseada, principalmente, em acordos com parceiros locais. Entretanto, durante o processo de reposicionamento foi possível identificar alguns elementos propostos pela Escola Nórdica, como a utilização das *networks* de negócios e pessoais. Desde então, a empresa tem buscado novas estratégias de entrada nos mercados internacionais, como a abertura de franquias, a formação de *joint-ventures* e a formação de alianças estratégicas, priorizando, para tal, parceiros que comunguem seus valores e abram mercados, que, em função da distância psíquica, aumentam os riscos de fracasso dos investimentos.

A H.Stern, reconhecida como uma marca de luxo global, foi identificada como sendo uma praticante da segunda corrente do *branding*, mas que ainda apresenta fortes traços da primeira corrente, conforme modelo teórico proposto por Schultz (2005). Justamente por ser uma marca de luxo e estar em constante busca da excelência, a H.Stern procura comunicar-se como uma corporação. Entretanto, ela ainda o faz de forma padronizada e,

predominantemente impessoal, em todo o mundo. Isto lhe proporciona consistência, mas, ao mesmo tempo, restringe suas possibilidades de inserção em epicentros culturais locais, o que poderia estreitar seus vínculos com clientes de diferentes países. Da mesma forma, acredita-se que a empresa parte do pressuposto de que pedras de qualidade, bem lapidadas e com *design* inovador sejam compreendidas da mesma forma em todo o mundo, o que pode não se verificar. A empresa também adere à perspectiva da globalização cultural, pois atribui os mesmos gostos às mulheres de classe alta de todos os países em que atua, uma vez que padroniza suas jóias e ambiência de loja.

A análise de campanhas publicitárias e catálogos da H.Stern permitiram que se identificasse a marca da empresa como sendo gerida de forma corporativa, além de ser uma marca de luxo que aspira ser considerada clássica e universal. Um dos aspectos marcantes percebidos na sua comunicação e nas entrevistas com representantes da alta direção da joalheria, é que a H.Stern procura se mostrar muito mais como uma marca global, que procura criar jóias modernas, elegantes e universais, do que se declarar de forma incisiva como uma empresa brasileira. A brasilidade da marca está presente nas gemas brasileiras e na sensualidade, maleabilidade e inovação do *design*.

É importante destacar que a H.Stern não está apenas migrando para a segunda corrente, mas ela já está colhendo frutos. Logo, sua estratégia de gestão de marca emergiu da prática, pois quando ela deu início ao processo de reposicionamento as teorias da segunda corrente ainda não eram difundidas, principalmente no Brasil. O fato de ser uma joalheria de luxo contribuiu para isso, pois o mundo do luxo sempre teve como base a marca da corporação e não apenas a dos produtos, apesar desses receberem um cuidado muito especial. Sendo assim, o caso H.Stern evidencia a importância da sinergia e congruência de todos os elementos que envolvem a gestão da marca para o sucesso da empresa em mercados internacionais. Logo, pode-se afirmar que não é mais possível gerenciar a marca corporativa apenas sob a ótica do *design* gráfico ou da propaganda.

Acredita-se que esta pesquisa contribuiu para ratificar a importância de se adotar abordagens multidisciplinares para o estudo de temas como internacionalização de empresas e atividades, como as de *branding*, por exemplo. Ao usar, empiricamente, múltiplas lentes teóricas, demonstrou-se ser profícua a recomendação de pesquisadores como Poole e Van de Ven (1989), Gioia e Pitre (1990) e Lewis e Grimes (2005) no sentido de que os pesquisadores busquem zonas de transição, assim como utilizem as tensões ou oposições teóricas como estímulo ao desenvolvimento de teorias mais abrangentes, unificadoras, aplicando a diversidade paradigmática para promover maior entendimento e criatividade. Na visão desses autores, a “acomodação” de visões opostas, não implica, necessariamente, em integração paradigmática. Em vez disso, acredita-se que, ao compreender diferenças, similaridades e inter-relações teóricas, constrói-se um campo de ação mais rico, multidimensional, holístico e contextualizado, pois esta postura exige que os pesquisadores considerem simultaneamente visões conflitantes, mas interdependentes. Na visão de Volberda (2004), a fragmentação não se resolverá pela preferência por um paradigma em detrimento de outro, mas pela síntese. Esta difere da integração na medida em que baseia-se em teorias de diversas disciplinas, fazendo referência explícita a elas, assim como está relacionada a um conjunto de áreas problemáticas da gestão estratégica.

No caso analisado, procurou-se conjugar fontes oriundas da Escola de *Uppsala*; Escola Nórdica; perspectivas da Identidade Corporativa e Organizacional; teorias da comunicação embasadas nos Estudos Culturais; assim como abordagens teóricas distintas sobre *branding* de marcas de luxo. Entretanto, o campo apontou, ainda, a necessidade de se incorporar, em pesquisas futuras, referenciais mais críticos, como os utilizados por Bourdieu, Foucault, Debord ou mesmo pela Escola de Frankfurt, para explicar tanto os aspectos políticos e quanto os processos relacionados à institucionalização e espetacularização afeitos à gestão

internacional de empresas e marcas que atuam no campo do luxo. Considera-se que referenciais como esses são imprescindíveis para a análise das negociações políticas em torno da identidade corporativa, levadas a cabo pelas coalisões dominantes das empresas pesquisadas, principalmente em casos de sucessão, assim como podem trazer significativas contribuições para a compreensão de ações como as de Hans Stern no sentido de alterar a classificação das gemas brasileiras de semipreciosas para preciosas e, assim, obter maior legitimidade e lucratividade para as mesmas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1979.
- BEVERLAND, M. - Uncovering 'theories in use': building luxury wine brands. **European Journal of Marketing**, 38(3/4), p. 446-466, 2004.
- BIRKINSHAW, J. Approaching heterarchy. **Advances in International Comparative Management**, v.9, 1994, p.111-144.
- BOURDIEU, P. O costureiro e sua grife. In: ---. **A produção da crença**. POA: Zouk, 2006.
- D'ANGELO, A. C. **Valores e significados do consumo de produtos de luxo**. Porto Alegre:UFRGS, 2004 (dissertação de mestrado).
- DERESKY, H. **Administração global**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial**. RJ: Campus, 2004, 271p.
- GIOIA, D. *et al.* Organizational identity, image and adaptive instability. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.63-81, 2000.
- GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm Perspectives on Theory Building. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.
- GOULART, L.; ARRUDA C. A; BRASIL, H. V.; A evolução na dinâmica de internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, v.10, n.41, out./dez., 1994.
- HALL, S. **A Identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- HEMAIS, C. A. P. G. ; HILAL, A. . O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002, p.15-40.
- HERACLEOUS, L.. **Discourse, interpretation, organization**. New York: CUP, 2006, 202p.
- HOFSTEDE, Geert H. **Cultures and organizations**.New York. McGraw Hill, 1983.
- HOLT, D. B. Poststructuralist lifestyle analysis: conceptualizing the social patterning of consumption in postmodernity. **Journal of Consumer Research**, v. 23, n. 4, 1997.
- HOLT, D. B; QUELCH, J. A; TAYLOR, E. L. **How global brands compete? Harvard Business Review**, September 2004, pp.68 – 75.
- KAPFERER, Jean-Noël. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 72-91, Já-mar. 2005.
- LIPOVETSKY, G. Luxo eterno, luxo emocional. In: LIPOVETSKY, G., ROUX, E. **O luxo eterno**. São Paulo: Cia das Letras, 2005.
- MOORE, C. M., BIRTWISTLE, G. The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing: the case of Gucci Group. **International Journal of Retail & Distribution Management**, vol. 33, n. 4, 2005.
- NUENO, J.L.; QUELCH, J.A. The mass marketing of luxury. **Business Horizons**, v.41, n.6, p. 61-68, 1998.
- POOLE, M.; VAN DE VEN, A. Using Paradox to Build Management and Organization Theories. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 562-578, 1989.

- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986
- ROUX, E. Tempo do luxo, tempo das marcas. In: LIPOVETSKY, G., ROUX, E. **O luxo eterno**. São Paulo: Cia das Letras, 2005.
- SCHULTZ, M. A Cross-disciplinary perspective on corporate branding. In: SCHULTZ, M. CSABA, F. ANTORINI, Y. M. (Eds.). **Corporate branding**. Denmark: CBS Press, 2005.
- SCHULTZ, M.; ANTORINI, Y. M., CSABA, F. F.. Corporate branding – an evolving concept. In: SCHULTZ, M.; ANTORINI, Y. M., CSABA, F. F. (Eds.). **Corporate Branding**. Denmark: CBSchool Press, 2005, p.10-43.
- SOARES, M. R. M. Alguma coisa diz que você é tudo. In: CASTILHO, K.; VILLAÇA, N. (Org.). **O novo luxo**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2006.
- SOARES, L. B., FERREIRA, J. F. Internacionalização de uma empresa familiar brasileira: o caso H.Stern. Rio de Janeiro: Coppead, **Cadernos Discentes**, n. 14, 2002.
- VOLBERDA, H. W. Crise em Estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, Out/Dez. 2004.
- WOLF, M. **Teorias da comunicação**. Lisboa, Portugal: Editorial Presença, 1992.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Linha do Tempo da H.Stern

ANO	PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS
1922	Hans Stern nasce em Essen, Alemanha.
1939	Hans Stern, aos 17 anos, emigra para o Brasil.
1945	Hans Stern funda a H.Stern no Rio de Janeiro e passa a comercializar pedras preciosas.
1949	Cria seu primeiro ponto de venda à estação de desembarque dos navios de passageiros na Praça Mauá, RJ.
1951	O ditador da Nicarágua, Anastásio Somoza, encomendou um colar de águas-marinhas exclusivo por mais de 20.000 dólares, um valor alto para a época, marcando, segundo a alta administração da H.Ster o início do seu processo de internacionalização.
1952	Inicia a atividade de visita guiada às oficinas, que hoje tem uma média de 10.000 visitas por mês.
1955	Abertura das primeiras lojas no exterior: Uruguai, Chile, Peru e Equador
1958	Cria o primeiro laboratório gemológico da América Latina. Única empresa latino-americana a participar da Exposição de <i>Design Moderno do Victoria Albert eum</i> .
1959	Primeiro desfile de jóias realizado pela empresa, assim como o primeiro realizado no Brasil.
1964	Inaugura loja em Frankfurt.
1969	Abertura do escritório de Nova York.
1970	Conquista o <i>Prix de la Ville de Geneve</i> pelo <i>design</i> de um relógio a quartzo. Vários prêmios se seguiram nas décadas de 70 e 80.
1977	Inaugura loja âncora na 5ª Avenida, em Nova York.
1983	Inaugura a nova sede mundial em Ipanema, Rio de Janeiro.
1984	Lançamento da <i>Coleção Catherine Deneuve</i> , criada em colaboração com a musa.
1985	Introdução da <i>Coleção de Relógios Safira</i> .
1986	<i>Coleção Roberto Moriconi</i> é lançada.
1995	<i>Coleção Mundial</i> é lançada para comemorar os 50 anos de H.Stern. Início da reestruturação da empresa e reposicionamento da marca.
1997	Introdução do conceito de “loja mundial” com a reestruturação arquitetônica da loja âncora da 5ª Avenida. Lançamento da <i>Coleção Costanza Pascolato</i> .
1998	Mudança do logotipo da marca. Lançamento da <i>Coleção Relógios Form</i> .
1999	Lançamento da <i>Coleção Miscigens</i> , inspirada no músico brasileiro Carlinhos Brown.
2000	Lançamento da <i>Coleção Orbis Descripto</i> , em comemoração aos 500 anos do Brasil.
2001	Logomarca H.Stern é redesenhado por <i>Neville Brody</i> . Inauguração do Restaurante Eça. Lançamento da <i>Coleção Campana</i> . Lançamento da <i>Coleção Relógios Sfera</i> . <i>Catherine Zeta-Jones</i> usa um colar <i>vintage</i> H.Stern na entrega do Oscar. Lançamento do metal <i>Ouro Nobre 18K</i> desenvolvido pela H.Stern.
2002	<i>Sharon Stone</i> usa diamantes H.Stern na cerimônia de entrega do Oscar.
2003	Primeira participação na Feira da Basileia, lançando parcerias com representantes internacionais. Entrada para o Guide de Luxe. Lançamento do <i>Calibre 262</i> , primeiro relógio mecânico e automático da H.Stern. Lançamento da <i>Coleção Stars</i> .
2004	Lançamento da lapidação exclusiva <i>Stern Star</i> . <i>Angelina Jolie</i> usa o colar de diamantes <i>Athena</i> , no valor de 10 milhões de dólares, na entrega do Oscar.
2005	Celebração dos 60 anos da empresa com o lançamento de coleção comemorativa e do relógio <i>Pedras Roladas</i> . Inauguração da primeira franquia da marca em Cannes, França. Assinatura de acordo de <i>joint-venture</i> com o grupo russo Leviev, para a abertura de lojas na Rússia e Comunidade de Estados Independentes. Lançamento do relógio Arpoador, em parceria com <i>Oskar Metsavaht</i> . Lançamento da <i>Coleção Carmem Miranda</i> .
2006	Revista Vogue Brasil lança edição especial sobre a marca. Inauguração do Spa H.Stern, no Rio de Janeiro. Lançamento de coleção especial com releituras dos últimos 150 anos da história da joalheria. Teresinha Santos usa jóias H.Stern no styling de seu desfile Primavera-Verão no São Paulo Fashion Week. Estilista alemão Karl Lagerfeld usa jóias da marca em seu desfile na Semana de Moda de Paris.
2007	Joalheria convoca o cantor canadense Bryan Adams para realizar o ensaio fotográfico de sua nova coleção H. Stern lança coleção multicultural No dia 26/10/2007 morre Hans Stern, fundador da empresa.
2008	<i>Coleção Zephyrn</i> , inspirada no movimento dos cabelos, traz tiaras, grampos e fivelas para os cabelos. <i>Designers</i> da H. Stern foram até o Xingu buscar inspiração para a coleção Purãngaw, que significa Beleza em Guarani H. Stern lança coleção com 63 peças divididas em 10 linhas de jóias, baseadas em 10 balés apresentados pelo Grupo Corpo.

Fonte: criado pelos autores

APÊNDICE B – Princípios/Valores que Orientam a H.Stern

Princípios/ Valores	Conceito	Caso H.Stern
Reconhecimento	Marcas de grande <i>performance</i> desfrutam de alto reconhecimento entre os consumidores e formadores de opinião, o que facilita a obtenção de credibilidade em um novo mercado.	A H.Stern está presente nos principais editoriais de moda e nos grandes eventos mundiais, o que facilita sua entrada em novos mercados.
Consistência	A marca deve ter consistência visual, além de oferecer uma experiência consistente para os consumidores, em todos os lugares do mundo, apoiada em esforços relevantes de Marketing.	A comunicação da marca e a arquitetura das lojas são padronizadas em todos os lugares do mundo. As coleções não são descontinuadas.
Emoção	A marca tem que simbolizar uma promessa que convença os consumidores, ou seja, através da emoção as marcas conseguem a fidelidade dos consumidores, abordando valores humanos que são universais.	A H.Stern faz “jóias que marcam você” e inspiram sensualidade.
Singularidade	Grandes marcas são grandes idéias com posicionamento único, que a concorrência terá dificuldade para copiar.	A joalheria quer ser universal, criar clássicos e ser reconhecida pelo <i>design</i> único.
Adaptabilidade	Marcas globais devem compreender as diferenças culturais locais e saber se adaptar aos mercados em que decide atuar.	A H.Stern contrata funcionários locais para atuarem em suas lojas ao redor do mundo, assim como estabelece alianças estratégicas com parceiros instalados em países cuja distância psíquica é maior.
Universalidade	A gestão da marca deve ser capaz de atribuir à marca um sentido global e que remeta a valores universais.	A gestão da marca é orientada para que sua concepção de <i>design</i> permeie toda as práticas da organização.
Inovação	Grandes marcas percebem o que o consumidor quer, criam demandas e se deslocam antes de seus concorrentes.	Ao longo dos anos a H.Stern vem desenvolvendo inovações tanto em termos de produtos, quanto de materiais . Como exemplo, tem a criação da lapidação Stern Star e do Ouro Nobre, assim como a. popularização e reconhecimento internacional das pedras brasileiras no mercado mundial.
Criação de Inteligências Locais	Permitir inovações locais colabora para um maior dinamismo da marca.	O embaixador, assim como as consulesas da marca ao redor do mundo, estão em constante treinamento e visitas à sede do Rio de Janeiro.
O Time	Marcas globais exigem uma equipe de gestão da marca. A gestão da marca não deve ficar sob a responsabilidade do Marketing, e sim de uma equipe próxima aos diretores e presidente da empresa.	A gestão da marca fica sob a responsabilidade direta de Roberto Stern, diretor de criação e proprietário da empresa. Viagens constantes dos funcionários entre filiais promove integração da equipe.
Investimento	Como a marca é um dos bens intangíveis da empresa, necessita de investimento constante e bem alocado.	A empresa também investe em instalações como o seu laboratório gemológico para assegurar qualidade e a origem das pedras. Para estreitar relacionamento com clientes, criou restaurante e spa na sede a empresa Significativos investimentos são feitas na comunicação da marca, seja em campanhas publicitárias com modelos famosas, seja em <i>product placement</i> .

Fonte: Criado a partir do Modelo *Going Global* (Interbrand, 2005)

ANEXO A – Imagens H. Stern



Figura 01: Anúncio H.Stern Ilhas Maurício, catálogo H.Stern 1994

Fonte: Banco de Imagens – Google e catálogos fornecidos pela empresa

Figura 02: Anúncios H.Stern veiculados em 2001 e 2003

Fonte: Vogue Jóias

Figura 03: Evolução da logo H.Stern

Fonte: www.hstern.com.br

Figura 04: Loja Aeroporto de Lisboa

Fonte: Google Imagens

Figura 05: Linha Balé Corpo e Havaianas Pena de Ouro

Fonte: Google Imagens

Figura 06: Anúncio Internacional H.Stern 60 anos

Fonte: Luxuryweb

Figura 07: Camila Pitanga em Anúncio H.Stern - 2008

Fonte: Google Imagens

Figura 08: Coleções Assinadas: Brincos Irmãos Campana, Anéis Constanza Pascolato, Pulseiras Diane von Furstenberg

Fonte: Catálogos H.Stern

Figura 09: Fachada Loja Nova York

Fonte: Google Imagens

Figura 10: Sede da empresa no Rio de Janeiro

Fonte: www.hstern.com.br

Figura 11: Restaurante Eça e Spa H.Stern - Rio de Janeiro

Fonte: www.hstern.com.br

Figura 12: Anúncios dos concorrentes Cartier, Bulgari e Tyffany

Fonte: Revista Vogue Jóias

Figura 13: Jóias H.Stern

Fonte: www.hstern.com.br

Figura 14: Anúncios da campanha “Jóias que Marcam Você”

Fonte: Revista Vogue Jóias