



Revista Eletrônica de Negócios  
Internacionais (Internext)

E-ISSN: 1980-4865

revistainternext@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e  
Marketing  
Brasil

de Andrade Albino, José Coelho; Jurdi Guimarães, Felipe; Ribeiro de Oliveira, Adalberto;  
Freitas de Almeida, Bernardo; Mota Machado Gomes, Bruna; Tanajura Sepúlveda, Luiza  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS DE LUXO BRASILEIRAS: UM ESTUDO DE

CASO DA JOALHERIA H. STERN

Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 4, núm. 1, enero-julio,  
2009, pp. 100-129

Escola Superior de Propaganda e Marketing  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557870007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS DE LUXO BRASILEIRAS: UM ESTUDO DE CASO DA JOALHERIA H. STERN

José Coelho de Andrade Albino<sup>1</sup>  
Felipe Jurdi Guimarães<sup>2</sup>  
Adalberto Ribeiro de Oliveira<sup>3</sup>  
Bernardo Freitas de Almeida<sup>4</sup>  
Bruna Mota Machado Gomes<sup>5</sup>  
Luiza Tanajura Sepúlveda<sup>6</sup>

### RESUMO

Este estudo analisa os desafios que envolvem a gestão de marcas globais que atuam no campo do luxo, principalmente aquelas com origem em países do terceiro mundo como o Brasil. Para a realização da pesquisa, adotou-se como estratégia metodológica o estudo de caso único, tendo-se como objeto empírico a joalheria H. Stern. O estudo se baseia em pesquisas bibliográficas; entrevistas em profundidade com os dirigentes da empresa; visitas técnicas à sua sede e principais lojas, pesquisa documental e análise de discurso das campanhas nacionais e internacionais da marca e dos seus principais concorrentes. Concluiu-se, ao final da pesquisa, que a empresa seguiu os pressupostos da Escola de *Uppsala* ao promover sua internacionalização, assim como se encontra em fase de transição entre a primeira e segunda corrente do *branding*, conforme classificação proposta por Schultz, Antorini e Csaba (2005). Já com relação ao modelo de gestão de marcas de luxo desenvolvido por Beverland (2004), pode-se afirmar que a H. Stern gerencia, de forma consistente e integrada, sua marca em contexto global.

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

---

<sup>1</sup>PUC-MG e CEPEAD-UFMG, Professor e Doutorando (respectivamente), [albino.albino@uol.com.br](mailto:albino.albino@uol.com.br) Rua Dom Joaquim Silvério, 777/203 – Coração Eucarístico. Belo Horizonte – MG. CEP: 30535-620

<sup>2</sup> PUC-MG, Publicitário, [felipejurdi@yahoo.com.br](mailto:felipejurdi@yahoo.com.br) Tomas Gonzaga, 286/801 – Lourdes - BH, MG 30180-140

<sup>3</sup> PUC-MG, Publicitário, [adalberto.ribeiro@gmail.com](mailto:adalberto.ribeiro@gmail.com)

<sup>4</sup> PUC-MG, Publicitário, [bernardofa@terra.com.br](mailto:bernardofa@terra.com.br)

<sup>5</sup> PUC-MG, Publicitária, [bububrunamota@hotmail.com](mailto:bububrunamota@hotmail.com)

<sup>6</sup> PUC-MG, Publicitária, [luizasepulveda@hotmail.com](mailto:luizasepulveda@hotmail.com)

---

ALBINO, José Coelho de Andrade; GUIMARÃES, Felipe Jurdi. Internacionalização de marcas de luxo brasileiras: um estudo de caso da joalheria H. Stern. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 100-129, jan./jul. 2009.

## 1 INTRODUÇÃO

Gerir marcas e fidelizar clientes tanto no nível global quanto local se torna mais desafiador para as multinacionais (MNs) que produzem e/ou comercializam produtos de luxo, uma vez que elas necessitam construir diferenciais simbólicos que são contexto-específicos; atuam em um mercado que utiliza fortemente a tática de *outsourcing* global, além de necessitarem desenvolver processos sistematizados de inovação em produto, materiais, processos e mercado. Outros fatores que tornam complexa a gestão de marcas por parte dessas empresas são: possuírem ampla rede de revendedores geograficamente dispersos e com diferentes níveis de qualificação gerencial; utilizarem várias agências de publicidades; realizarem sistematicamente diversos tipos de pesquisa de mercado; 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.

O campo do luxo é dominado por grandes conglomerados financeiros. Segundo Casterède (2005), as três principais *holdings* do luxo são detentoras de mais de 40% do mercado. D'Angelo (2004) ressalta 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 informa, 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 e, se forem incluídos os dados sobre patrimônio líquido, esse número sobe para 75,4%.

Logo, este campo se apresenta como um locus privilegiado para o estudo das práticas de branding utilizadas por MNs, 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.

Neste estudo, 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, p.24), como “a relação entre a origem e as práticas diárias da organização (cultura organizacional)

aonde a organização aspira chegar (visão estratégica); como a organização é percebida por *stakeholders* (imagem); tudo alinhado à percepção de como a organização é (identidade)”.

Esta pesquisa tem como objetivo levantar e analisar as práticas de *branding* de marcas globais que atuam no campo do luxo, especificamente aquelas com origem em países do terceiro mundo como o Brasil. Para a realização da pesquisa, 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 e 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 Vergara (2005) e Heracleous (2006), respectivamente.

O estudo da marca H. Stern torna-se relevante por ser uma empresa nacional que obteve sucesso e destaque no cenário 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 60 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. A partir da década de 90, a empresa iniciou um processo de reposicionamento liderado por Roberto Stern, que mudou a empresa em vários aspectos, desde o *design* de suas peças à arquitetura das lojas e sua comunicação.

## 2 ESTUDO DE CASO DA JOALHERIA H. STERN

### 2.1 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 empresa, a H. Stern considera que a

internacionalização da marca 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 época.

Em 1949, o Sr. Stern abre a primeira loja da marca, à estação de desembarque dos navios de passageiros na Praça Mauá. Ainda nos anos 40, Hans Stern trouxe artesãos europeus com o objetivo de melhorar a qualidade da lapidação e ourivesaria brasileiras. Pouco tempo depois, a H. Stern instala-se nos recém-inaugurados aeroportos cariocas e também nos grandes hotéis da cidade. Um dos principais motivos da escolha desses locais se devia ao fato de que os principais clientes daquela época eram estrangeiros que faziam turismo pelos países da América Latina.

No restante da década de 50, a H. Stern lançou uma série de iniciativas pioneiras para atrair clientes estrangeiros que visitavam o Rio de Janeiro. Criou um *tour* guiado pelas oficinas de ourivesaria de forma que os visitantes pudessem acompanhar todos os passos do delicado trabalho que envolve a produção de jóias. No ano de 1955, em Montevidéu no Uruguai, a H. Stern abriu a sua primeira loja fora do Brasil. Logo em seguida, a H. Stern estava presente no Peru, Equador e Chile. Na década seguinte, a H. Stern aportou nos Estados Unidos, Europa e também Israel.

Em 1958, foi a primeira joalheria da América Latina a criar um laboratório gemológico próprio. Por ali passam até hoje todas as pedras preciosas usadas pela empresa. Em 1959, a H. Stern promoveu o primeiro desfile de jóias do Brasil. Foi também, a única marca latino-americana a participar da célebre “Mostra Internacional de Jóias Modernas”, no museu londrino *Victoria & Albert*, no ano de 1961.

Desde o início da empresa, Hans Stern se preocupava em combater o preconceito que existia em torno das pedras brasileiras, que eram consideradas semi-preciosas. Naquela época, apenas safiras, rubis, diamantes e esmeraldas eram consideradas preciosas. Para mudar isso, a H. Stern começa a divulgar e promover a beleza das gemas coloridas brasileiras. Em 1964, a Revista *Time* faz uma publicação e coloca Hans Stern como o rei dos diamantes e das gemas coloridas, capaz de “descobrir a personalidade escondida em cada pedra”.

Foi também, no ano de 1964 que a empresa iniciou suas operações em Israel. As 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 naquele país, sendo a maior rede de joalherias de Israel.

A década de 70 tem como marco a inauguração da loja âncora na 5ª Avenida de Nova York, um dos pontos mais cobiçados do planeta. Um fato importante para a valorização das pedras coloridas da H. Stern foi a mudança de nomenclatura, de pedras semi-preciosas para preciosas, promovida em 1971 pelo *Gemological Institute of America (GIA)*.

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 parte 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 criação das jóias de *design* foi o primeiro passo em direção a um novo posicionamento da joalheria, definitivo para o reposicionamento global da empresa. Roberto Stern, filho de Hans, 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 complementares. Segundo informações obtidas na empresa, a H. Stern possui padrões de classificação e corte considerados avançados para os padrões internacionais, sendo alvo de *benchmarking* para outras empresas do setor de joalheria tanto no Brasil quanto no mundo.

Seguindo as ações de reposicionamento, a loja de Nova York, localizada na Quinta Avenida, foi reformada em 1997 para se adequar ao conceito de *flagship store* ou loja âncora da marca. Nesse mesmo ano, a empresa lança sua primeira campanha institucional nos Estados Unidos e passa a lançar coleções mundiais duas vezes ao ano.

A crise cambial de 1999 levou a uma queda de 30% no faturamento da empresa 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 da empresa quanto para o fortalecimento da marca.

A mudança estratégica coordenada por Roberto Stern também passou pelo marketing da empresa, 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 H. Stern decidiu estabelecer parceiros estratégicos de distribuição, que, desde 2003, complementam a rede de 160 lojas próprias, distribuídas em 12 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 de departamentos como *Saks Fifth Avenue* nos Estados Unidos, *Le Printemps* na França, *Harrod's* na Inglaterra e *Harvey Nichols* nos Emirados Árabes Unidos, bem como em joalherias independentes e de prestígio nas principais capitais mundiais. Para apoiar a rede de distribuição, a H. Stern abriu, em 2005, uma loja em Cannes, primeira franquia da empresa. 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 o Azal Jewelers, de Dubai, e o varejista Al Moalim, da Arábia Saudita, permitiu que o número de representantes na região chegasse a 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 peças da joalheria ao grupo e a criação de uma linha exclusiva usando diamantes produzidos e lapidados pelo *Leviev Group*. A inauguração da loja âncora em Moscou ocorreu em 2006.

Para o futuro, os executivos da empresa planejam partir para a diversificação da marca. Fabricar artigos de perfumaria e de couro está entre os planos da empresa que já comercializa adornos, utensílios domésticos e peças de decoração. Ainda nos planos futuros, a empresa planeja abrir parte do seu capital, provavelmente em uma bolsa de valores estrangeira. Quadro com a linha do tempo sinalizando os principais marcos da história da H. Stern pode ser encontrado no Apêndice A.

## 2.2 Processo de Internacionalização

Goulart, Arruda e Brasil (1994) acreditam que, para uma empresa se internacionalizar, é necessário que esteja consolidada no mercado doméstico e que possua vantagens competitivas no mesmo. No caso da H. Stern, o processo de internacionalização iniciou-se bem cedo, somente 10 anos após a fundação da empresa. Entretanto, desde o início de suas

atividades, a H. Stern se preparou e se projetou para lidar com clientes estrangeiros, concorrentes mundiais, utilizando, inclusive, mão-de-obra estrangeira.

Desde a fundação da empresa, a H. Stern comercializa pedras brasileiras a turistas estrangeiros. Em função disso, Hans Stern pode ser considerado um dos principais responsáveis pelo interesse internacional nas pedras coloridas brasileiras e pela valorização dessas gemas. O principal foco do fundador era as turmalinas, águas-marinhas e topázios de Minas Gerais; citrinos de Goiás e Rio Grande do Sul e ametistas do Rio Grande do Sul. Também eram usadas outras pedras preciosas encontradas no Brasil: diamantes de Minas Gerais, Bahia, Pará e Mato Grosso; esmeraldas de Minas Gerais, Bahia e Goiás; opalas do Piauí e ágatas do Rio Grande do Sul.

De acordo com Dicken (2003), não se pode afirmar que existe um processo necessariamente seqüencial de internacionalização das empresas, mas é possível identificar alguns caminhos comuns que se percorre para se tornar uma corporação global. Para Dicken (2003) e Daft (1999), todas as empresas começam domésticas, sendo que o próximo estágio da internacionalização é o das exportações, seguido do estágio chamado por Daft (1999) de multinacional, no qual a empresa abre e/ou adquire lojas e (ou) fabricas em outros mercados.

O processo de internacionalização da H. Stern passou por estes três estágios e acredita-se que o terceiro é o que mais se relaciona com o momento atual. Hoje a joalheria é uma organização verticalizada, que controla todos os processos da cadeia de produção, desde a extração das pedras até a comercialização das jóias. Além disso, a empresa centraliza todas as suas operações no Brasil, em suas sedes no Rio de Janeiro e São Paulo. Segundo Deresky (2004), uma das vantagens no estabelecimento de alianças estratégicas e parcerias internacionais é a entrada rápida em novos mercados, pois, assim, a empresa aproveita a imagem e credibilidade do sócio local, além de sua familiaridade com o consumidor local.

De acordo com a Escola de *Uppsala*, a internacionalização se dá de forma incremental, ou seja, é baseada nos aprendizados e na experiência adquirida pela organização em sua atuação no mercado externo. Em relação aos padrões de internacionalização de empresas brasileiras, observados por Goulart, Arruda e Brasil (1994), pode-se afirmar que ele é incremental. Ou seja, é um processo de crescimento contínuo a partir do aprendizado internacional e da construção de capacidades pela empresa, o que é coerente com os preceitos da Escola de *Uppsala*.



Este também foi o caso da H. Stern, pois, em 1945, Hans Stern abre o escritório de comercialização de pedras preciosas brasileiras que daria origem à joalheria H. Stern visando vender pedras para turistas e também exportá-las para os países da América Latina. Somente em 1955, a empresa abriu lojas no Uruguai, Peru, Equador e Chile, ou seja, a internacionalização ocorreu de forma incremental, por meio da comercialização de pedras preciosas brasileiras para estrangeiros e países latino-americanos. Com o aprendizado adquirido, a empresa foi ampliando sua atuação internacional.

A escola de *Uppsala* também defende que a distância geográfica dos mercados externos gera incerteza em relação ao resultado da internacionalização. Os pesquisadores de *Uppsala* associam a incerteza com distância psíquica. Esta é entendida como uma combinação de fatores que interferem no fluxo de informação entre o mercado local e o mercado estrangeiro, tais como desenvolvimento do país; barreiras tarifárias e não-tarifárias; linguagem cotidiana e de negócios, além de diferenças entre níveis sociais.

Essa perspectiva teórica pode ser usada para explicar a decisão da H. Stern de iniciar sua expansão pelos países latino-americanos. No entanto, ao contrário das observações de Leite (1998), ao se fixar primeiramente na América Latina, pode-se observar que Hans Stern não deu prioridade a seu país de origem, a Alemanha, para iniciar o processo de internacionalização de sua joalheria.

Atualmente a decisão de expandir para novos mercados parte de um estudo muito cuidadoso do mercado, da aceitação de produtos de luxo 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 recente foi o caso do México. A empresa possuía muitos clientes mexicanos que compravam em lojas do Brasil, dos Estados Unidos e de outros países. Em função disso, a H. Stern decidiu abrir três lojas naquele país em 2005. De acordo com representantes da empresa, a aceitação do público local vem confirmando que a decisão foi acertada.

Hemais e Hilal (2001) informam que, diferentemente do que sugere a Escola de *Uppsala*, algumas empresas preferem caminhos mais curtos para sua internacionalização e, apesar da distância psíquica, adotam modos de entrada mais dinâmicos. Outro conceito introduzido pela escola Nórdica é o de redes de relacionamento ou *networks*. Indústrias altamente internacionalizadas que, a partir de suas forças competitivas, criam padrões díspares

de oportunidades de entrada, motivando as empresas a optarem por diferentes mercados e estratégias de entrada. Isso somente é possível por meio das *networks* pessoais ou de negócios, que podem significar novas oportunidades de mercado.

A H. Stern passou a adotar estratégias que se assemelham às proposições da Escola Nórdica a partir do reposicionamento da marca, liderado por Roberto Stern, na década de 90,. Desde então, a empresa tem buscado novas estratégias de entrada nos mercados internacionais, como a abertura de franquias, a formação de uma *joint-venture* e a busca pelos mercados orientais, conforme dito anteriormente. Ressalta-se que esta estratégia é menos onerosa do que instalar lojas próprias no exterior e permite alcançar novos mercados mais rapidamente - necessidade que se tornou cada vez mais evidente com as demonstrações de desejo pelas peças em diversas partes do mundo. Para a H. Stern, escolher bem os parceiros é fundamental e um grande desafio. A empresa procura joalheiros que comunguem dos seus valores e princípios e que estejam em sintonia com o posicionamento da marca, para que não se corra o risco de que seus *labels* se percam.

Ghoshal e Tanure (2004) informam que a imagem do Brasil no exterior ainda está associada a um país emergente que enfrenta dificuldades econômicas, políticas e sociais, sendo que seus produtos têm preços e lucratividade baixos. Os estudos desses autores apontam duas medidas a serem tomadas pelas empresas brasileiras. A primeira delas é progredir na curva de valor, ou seja, aumentar a complexidade do produto, para assim atingir maior lucratividade. Nesse sentido, 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, cabe destacar a criação, em 1958, do laboratório gemológico, no qual são analisadas e avaliadas todas as pedras preciosas utilizadas como matéria-prima.

A segunda medida proposta por Ghoshal e Tanure (2004) consiste em superar a noção de desvantagem que existe em torno de empresas de origem brasileira, já que os estrangeiros possuem uma expectativa de que os produtos de países emergentes sejam inferiores. Para solucionar tal dificuldade, além de investir na alta qualidade de suas peças, a H. Stern se esforça em ser reconhecida, internacionalmente, pelos principais formadores de opinião. Faz

isso ao conseguir que grandes 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, a H. Stern contorna os problemas de ser brasileira, ao posicionar-se como uma joalheria internacional, não imprimindo etnicidade em suas jóias.

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 de determinado país, o que pode implicar na necessidade de realizar adaptações em seus produtos e modos 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 para os produtos de luxo. Na sua visão, os consumidores de luxo, no mundo todo, se preocupam com exclusividade, com valor histórico, auto-gratificação e atemporalidade. Logo, as jóias da empresa devem buscar universalidade, singularidade e tradição, além de sinalizarem riqueza, poder, sensualidade e beleza, atributos que mulheres, de qualquer lugar do mundo, buscam nas jóias, segundo informações fornecidas pela empresa. Assim, toda a comunicação da H. Stern procura destacar esses atributos, em todo o mundo, além de enfatizam que jóia é investimento, não devendo, portanto, ser objeto de modismos.

Uma adaptação cultural realizada pela H. Stern relaciona-se à contratação dos funcionários que fazem o atendimento dos clientes nas lojas da marca ao redor do mundo. São sempre nativos, jovens e com bom relacionamento na sociedade local.

Concluindo, pode-se afirmar que o processo de internacionalização da H. Stern seguiu o modelo proposto pela escola de *Uppsala*. Entretanto, durante o processo de reposicionamento foi possível identificar alguns elementos propostos pela Escola Nórdica, como a utilização das *networks*.

### 2.3 Gestão da Marca

Beverland (2004) afirma que a marca de luxo é um sistema integrado que envolve uma série de níveis, do estratégico, passando pelo histórico, ao técnico. Na visão desse autor, o compromisso em produzir alta qualidade tem origem na fundação das empresas do luxo, mas as estratégias de posicionamento dos produtos evoluem ao longo do tempo. E esta tem sido a prática da H. Stern desde a sua fundação, como observado anteriormente.

Após análise dos dados coletados, pode-se identificar que a joalheria H. Stern é uma empresa que se encontra em fase de transição entre a primeira e a segunda corrente do *branding*, conforme classificação proposta por Schultz (2005). Um exemplo dessa postura por parte da empresa pode ser encontrado na sua comunicação. Em análise comparativa de anúncios veiculados em revistas de moda e joalheria do Brasil e do 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 os seus produtos. Da mesma forma, a empresa desenvolve várias ações visando envolver os *stakeholders* com a empresa, podendo-se exemplificar com a criação do restaurante Eça, Spa H. Stern, visitas monitoradas às oficinas de produção de jóias, além de realizar treinamentos das “consulesas”<sup>4</sup> da marca, que vêm ao Rio de Janeiro, constantemente, para atualização

A comunicação do luxo, para Nueno e Quelch (1998), deve se esforçar para ser global. Eventos, desfiles, e 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 adotado pela H. Stern. Assim, desde o processo de reposicionamento da marca, são lançadas coleções mundiais duas vezes ao ano, sendo que as mesmas peças estão presentes em todas as lojas do mundo. Suas lojas foram renovadas seguindo conceitos e padrões arquitetônicos exclusivos, visando sua adequação ao conceito de *flagship store* ou loja âncora da marca. A comunicação também foi padronizada no nível mundial, sendo seu logotipo revitalizado. Adicionalmente, a H. Stern investe em *product placement* em eventos de cinema, como a entrega do Oscar, programas de televisão e produções cinematográficas, como o filme “*Sex and the City*”, além de ter transformado suas lojas em canais de relacionamento com o consumidor.

Dentre as ações de relacionamento com clientes, destaca-se a criação do restaurante Eça e do Spa H. Stern, ambos localizados na loja da marca no Rio de Janeiro. O restaurante Eça, fundado em 2001, é referência em sofisticação gastronômica. O nome foi inspirado no escritor português Eça de Queiroz, apaixonado por gastronomia. O chefe belga Frédéric De Mayer imprime maior classe à culinária, com base francesa, mas aberta a influências de toda a parte do mundo. Inaugurado no dia 28 de julho deste ano, o Spa H. Stern, o mais luxuoso da cidade até a presente data, utiliza apenas cosméticos da linha francesa *L’Occitane*, incluindo

---

<sup>4</sup> Vendedoras das lojas situadas no exterior.

ALBINO, José Coelho de Andrade; GUIMARÃES, Felipe Jurdi. Internacionalização de marcas de luxo brasileiras: um estudo de caso da joalheria H. Stern. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 100-129, jan./jul. 2009.

uma máscara facial a base de pérolas desenvolvida exclusivamente para a empresa. Representantes da H. Stern afirmam que tanto o restaurante quanto o *spa* têm como objetivo reforçar a relação da empresa com seus clientes, proporcionando a eles uma experiência memorável.

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 tem como objetivo 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”. 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 exclusivos 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 em 1995, a H. Stern tem seguido uma estratégia de diferenciação por meio do *design* e da criatividade. A marca se posiciona como uma joalheria de vanguarda, que produz jóias ergonômicas e sensuais para mulheres independentes. Também afirma criar jóias que “marcam as pessoas”.

A H. Stern é uma empresa jovem, quando comparada com suas concorrentes centenárias, como a Tiffany's, que tem mais de 150 anos. Para cobrir esse “déficit”, a marca aposta na sua vocação para o *design*. Nesse sentido, ela buscou novas alternativas de inspiração. Exemplos são as “coleções assinadas” por criativos de diversas áreas como Sig Bergamim, Constanza Pascolato, Carlinhos Brown, Irmãos Campana e Diane von Furstenberg. O aval, elemento fundamental da 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. Assim, além das parcerias acima descritas, cabe ressaltar o fato da H. Stern ter se tornado referência nos editoriais de moda das revistas de maior respaldo no mundo, tais como *Vogue*, *Elle*, *W*, *Marie Claire* e *Harper Barzar*.

Para Plumer (1998), as marcas que atingem o *status* de globais são aquelas que conseguem comunicar com consumidores de diferentes faixas etárias e culturas, que residem em vários lugares do mundo, estabelecendo com eles uma ligação emocional baseada em princípios e necessidades humanas universais. Para tanto, Plumer (1998) identifica quatro

necessidades universais básicas: ser, pertencer, fazer e crescer. A H. Stern está ligada à questão do “ser”, ou seja, é uma marca global que almeja que seu consumidor se identifique com ela, passando a reconhecer seus valores pessoais na marca da empresa. O *slogan* “H. Stern – Jóias Que Marcam Você” reflete essa aspiração.

Holt, Quelch and 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. A H. Stern não retira coleções de linha. Assim, as peças 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), a H. Stern procura, ao mesmo tempo, manter os *labels* da marca e evoluir na criação de suas peças. Logo, trata-se de uma identidade que é ao mesmo tempo dinâmica e que apresenta continuidade no tempo.

Um dos entrevistados descreveu as vantagens e desvantagens em 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 de cópias piratas.

A *Interbrand*, empresa global de consultoria de marcas, desenvolveu, em 2005, um conjunto de categorias representando valores e princípios que orientam as práticas de *branding* de marcas globais. São eles: reconhecimento; consistência; emoção; singularidade; adaptabilidade; universalidade; inovação; criação de inteligência local; o time; investimento e avaliação de resultados. Aplicando essa metodologia à marca H. Stern, verifica-se que a empresa cumpre todos os quesitos<sup>5</sup>.

## 2.4 Análise das Práticas de Comunicação

Além de peças publicitárias coletadas em revistas nacionais e estrangeiras 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 da

---

<sup>5</sup> Conforme pode ser observado no apêndice b.

ALBINO, José Coelho de Andrade; GUIMARÃES, Felipe Jurdi. Internacionalização de marcas de luxo brasileiras: um estudo de caso da joalheria H. Stern. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 100-129, jan./jul. 2009.

empresa, sendo os dados obtidos contrastados com opiniões de especialistas veiculadas na mídia e acessadas por meio de *clippings* realizados pelos pesquisadores.

Para se analisar as estratégias atuais de comunicação da H. Stern torna-se, fundamental, fazer, primeiramente, um breve histórico para entender como a empresa se comunicava antes do processo de reposicionamento. Nessa época, a empresa não padronizava sua comunicação ao redor do mundo, assim como o desenho das jóias comercializadas no Rio de Janeiro e São Paulo não seguiam a mesma linha criativa em termos de *design*<sup>6</sup>.

O processo de reposicionamento liderado por Roberto Stern a partir de 1995 teve como fator de destaque a padronização mundial do *design* das jóias, da arquitetura das lojas, das campanhas publicitárias, assim como a marca foi revitalizada<sup>7</sup>.

1997 marca a transição no *design* das jóias da marca. Neste ano, a H. Stern lançou a Coleção Mundial, sendo possível perceber, a partir da análise dos catálogos da empresa, o cuidado em ressaltar a sensualidade das jóias, sendo estas apresentadas em ambiente sóbrio e sofisticado. Já no período de 2001 a 2003, a comunicação da marca começa a tomar os contornos do atual *design* gráfico da joalheria. Entretanto, nos anúncios publicados 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 que está evidente na comunicação atual da organização<sup>8</sup>.

Ainda no ano de 2003, a H. Stern lança a campanha – “Jóias que Marcam Você”. Nos anúncios dessa campanha já é possível identificar o 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 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 requinte. 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<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Como pode ser observado na figura 1, Anexo A.

<sup>7</sup> Figuras 02 a 07, Anexo A.

<sup>8</sup> Anúncios da revista Vogue Jóias podem ser observados na figura 08 Anexo A.

<sup>9</sup> Anúncios que compõem essa campanha são apresentados na figura 09, Anexo A.

As campanhas publicitárias das empresas que concorrem diretamente com a H. Stern e estão presentes no Brasil, 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 temas mais sóbrios e, outros, com cores chamativas. Tanto as jóias quanto a marca *Cartier* figuram em tamanhos e posições diferentes. Outro exemplo é o da joalheria italiana *Bulgari*, que utiliza, assim como a H. Stern, modelos como mostruários das jóias. No entanto, não apresenta o grau de padronização da concorrente brasileira no que tange ao *layout*, posição dos modelos e cores, padecendo, portanto, de uma identidade visual mais clara. Já a concorrente americana *Tiffany* se vale do foco exclusivo no produto, utilizando-se, para tanto de anúncios com fundo, na maior parte das vezes, branco, ressaltando ainda mais a peça promovida. As peças são sofisticadas e apresentam montagem de várias jóias, fazendo referência à coleção à qual pertencem<sup>10</sup>.

O processo de reposicionamento da H. Stern teve o *design* como aspecto fundamental, conforme dito anteriormente. A empresa passou, desde então, a priorizar a sofisticação e simplicidade, tanto no *design* das jóias, quanto na arquitetura das lojas, e nas peças publicitárias, que passaram a ser padronizadas para o mundo inteiro. Desta forma, atende a uma especificidade das marcas de luxo, que, segundo Nueno e Quelch (1998), deve se esforçar para atuar de forma integrada em contexto global.

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 e referências externas. O 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.

Daí as parcerias criativas com artistas como músico Carlinhos Brown, com os irmãos Campana e com as estilistas Constanza Pascolato e Diane von Fürstenberg. A empresa segue a filosofia de design e desenho. Na língua espanhola *design* e desenho são 2 coisas diferentes e para a H. Stern também. Por exemplo: Constanza Pascolato e Carlinhos Brown são pessoas

<sup>10</sup> Anúncios dos concorrentes podem ser vistos na figura 10, Anexo A.

ALBINO, José Coelho de Andrade; GUIMARÃES, Felipe Jurdi. Internacionalização de marcas de luxo brasileiras: um estudo de caso da joalheria H. Stern. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 100-129, jan./jul. 2009.



que designam, ou seja, não possuem formação em *design*, mas são criativos. Os artistas têm inspirações, passam suas referências - em termos de textura, formas e cores - e desenhos aos desenhistas, que por sua vez fazem as pesquisas e traduzem a inspiração em jóias. O “embaixador”<sup>11</sup> da marca, entrevistado pelos pesquisadores, afirma que, ao buscar inspirações externas, a H. Stern evita a simples reedição e renovação de jóias consagradas<sup>12</sup>.

Para celebrar seus 60 anos, a marca lançou uma coleção comemorativa e desenvolveu uma campanha especial com Kate Moss<sup>13</sup>. Nos anúncios, a famosa modelo parece estar coberta com uma camada de ouro, como se ela própria fosse uma jóia. Nos anúncios a modelo usa jóias das linhas Pedras Roladas e *Stars*, coleções ícones da marca. A campanha foi desenvolvida pela fotógrafa Sophie Guyon, diretora criativa da TBWA/Paris, em conjunto com a agência “*In-House*”, pertencente a 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. Atualmente, a modelo da marca é a atriz Camila Pitanga<sup>14</sup>.

### 3 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 teórica que permitiu conjugar teorias de internacionalização, gestão de marcas e gestão de luxo.

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 estrangeiros e países latino-americanos. Com o aprendizado adquirido, a empresa foi ampliando sua atuação internacional. Entretanto, durante o processo de reposicionamento foi possível identificar alguns elementos propostos pela Escola Nórdica, como a utilização das *networks*. Desde

<sup>11</sup> Expressão utilizada pela empresa para denominar o porta-voz da mesma.

<sup>12</sup> Anúncios das Coleções Assinadas podem ser vistos nas figuras 11 e 12, Anexo A.

<sup>13</sup> Anúncio dessa campanha pode ser observado na Figura 13, Anexo A.

<sup>14</sup> Anúncio apresentado na figura 14, Anexo A.

então, a empresa tem buscado novas estratégias de entrada nos mercados internacionais, como a abertura de franquias, a formação de uma *joint-venture* e a busca pelos mercados orientais.

A H. Stern como uma marca de luxo global foi identificada como 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 em todo o mundo. Isto lhe proporciona consistência, mas retringe sua inserção em epicentros culturais locais, o que poderia estreitar seus vínculos com clientes de diferentes países.

Após o reposicionamento liderado por Roberto Stern, o *design* das jóias, a arquitetura das lojas e a comunicação da empresa foram padronizados mundialmente. 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 comunicação da organização e em entrevistas com representantes 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*.

È importante destacar o fato de que a H. Stern não está apenas migrando para a segunda corrente; ela já está colhendo os 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.

A perspectiva de gestão de marcas apresentada e aplicada ao caso H. Stern evidencia a importância da sinergia e congruência de todos os elementos que envolvem a gestão da marca para seu sucesso. Não é mais possível gerenciar a marca corporativa apenas sob a ótica do *design* gráfico ou da propaganda.

## INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN LUXURY BRANDS: A CASE STUDY OF JEWELRY H. STERN

### ABSTRACT

This case study analyses the issues concerning the management of global luxury brands, specially those originated from third world countries, such as Brazil. In order to perform this research, the case study approach has been chosen, having as empirical object the Brazilian jewelry H. Stern. The study is based on bibliographical research as well as interviews with the company's managers; technical visits to H. Stern's headquarters and main stores, documental research and discourse analysis of the jewelry's national and international advertisements compared to its competitors. The results found indicate that H. Stern has followed the *Uppsala* School's assumptions in order to promote its internationalization. H. Stern branding practices can be considered a transition between the first and the second wave of branding, according to Antorini and Schultz (2005) classification. Related to the luxury brand managing model developed by Beverland (2004), it can be affirmed that H. Stern manages its brand in a global context, in a consistent and integrated way.

**Keywords:** branding. luxury brands. internationalization. jewelry. strategy.

## REFERÊNCIAS

- BEVERLAND, M. - Uncovering 'theories in use': building luxury wine brands. **European Journal of Marketing**, 38 (3/4), 2004. p. 446-466.
- CASTARÈDE, J. **O luxo**. São Paulo: Barcarolla, 2005.
- DAFT, Richard L. Administrando em um ambiente global. In: \_\_\_\_\_. **Administração**. 4. ed. São Paulo: Thomson, 1999. cap. 4, p. 64-78.
- D'ANGELO, A. C. **Valores e significados do consumo de produtos de luxo**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.
- 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**. Rio de Janeiro: Campus, 2004, 271 p.
- GIOIA, D. et al. Organizational identity, image and adaptive instability. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, 2000, p. 63-81.
- GOULART, L.; ARRUDA C. A; BRASIL, H. V.; A evolução na dinâmica de internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, v. 10, n. 41, p. 31-42, out./dez. 1994.
- 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: Cambridge University Press, 2006. 202 p.
- HOFSTEDE, Geert H. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York. McGraw Hill, 1983.
- HOLT, D. B; QUELCH, J. A; TAYLOR, E. L. **How global brands compete** – Harvard Business Review, sept. 2004, p. 68–75.

NUENO, J. L.; QUELCH, J. A. – The mass marketing of luxury. **Business Horizons**, v. 41, n. 6, 1998. p. 61-68.

PLUMER, J. T. **Revista Marketing Industrial**. n. 10, set. 1998.

SCHULTZ, M. A Cross-disciplinary perspective on corporate branding. In: \_\_\_\_\_. CSABA, F. ANTORINI, Y. M. (org). **Corporate branding**. CBS Press, 2005.

SCHULTZ, Majken et al. **Corporate branding - an evolving concept**. In: \_\_\_\_\_. CORPORATE BRANDING. Copenhagen Business School Pres, Copenhagen. 2005, p. 10-43.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – Linha do Tempo da H. Stern

Linha do Tempo da H. Stern	
Ano	Principais Acontecimentos
1922	Hans Stern nasce em Essen, Alemanha. 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.
1952	Inicia a atividade de visita guiada às oficinas, que hoje tem uma média de 10.000 visitas por mês.
1958	Cria o primeiro laboratório gemológico da América Latina. Única empresa latino-americana a participar da Exposição de Design Moderno do <i>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 Basiléia, 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 <i>Leviev</i> , 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 <i>Vogue Brasil</i> 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 <i>Karl Lagerfeld</i> usa jóias da marca em seu desfile na Semana de Moda de Paris.
2007	Joalheria convoca o cantor canadense <i>Bryan Adams</i> para realizar o ensaio fotográfico de sua nova coleção. H. Stern lança coleção multicultural. No dia 26/10/2007 morre Hans Stern, o fundador da H. Stern.
2008	<i>Coleção Zephyrn</i> , inspirada no movimento dos cabelos, traz tiaras, grampos e fivelas para os cabelos. H. Stern foi até o Xingu buscar inspiração para a coleção <i>Purângaw</i> , 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 que Orientam a H. Stern

Princípios que Orientam a H. Stern		
Valores/Princípios	Conceito	Caso H. Stern
<b>Reconhecimento</b>	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.
<b>Consistência</b>	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.
<b>Emoção</b>	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.
<b>Singularidade</b>	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.
<b>Adaptabilidade</b>	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.
<b>Universalidade</b>	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.
<b>Inovação</b>	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

<b>Criação de Inteligências Locais</b>	Permitir inovações locais colabora para um maior dinamismo da marca.
<b>O Time</b>	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.
<b>Investimento</b>	Como a marca é um dos bens intangíveis da empresa, necessita de investimento constante e bem alocado.

no mercado mundial.

O embaixador, assim como as consulesas da marca ao redor do mundo, estão em constante treinamento e visitas à sede do Rio de Janeiro.

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.

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 *product placement*.

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:** Jóias H. Stern

**Fonte:** [www.hstern.com.br](http://www.hstern.com.br)

ALBINO, José Coelho de Andrade; GUIMARÃES, Felipe Jurdi. Internacionalização de marcas de luxo brasileiras: um estudo de caso da joalheria H. Stern. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 100-129, jan./jul. 2009.



**Figura 03:** Sede da empresa no Rio de Janeiro

Fonte: [www.hstern.com.br](http://www.hstern.com.br)



**Figura 04:** Restaurante Eça e Spa H. Stern - Rio de Janeiro

Fonte: [www.hstern.com.br](http://www.hstern.com.br)



**Figura 05:** Loja Aeroporto de Lisboa

---

ALBINO, José Coelho de Andrade; GUIMARÃES, Felipe Jurdi. Internacionalização de marcas de luxo brasileiras: um estudo de caso da joalheria H. Stern. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 100-129, jan./jul. 2009.

**Fonte:** Google Imagens



**Figura 06:** Fachada Loja Nova York

**Fonte:** Google Imagens



**Figura 07:** Evolução da logo H. Stern

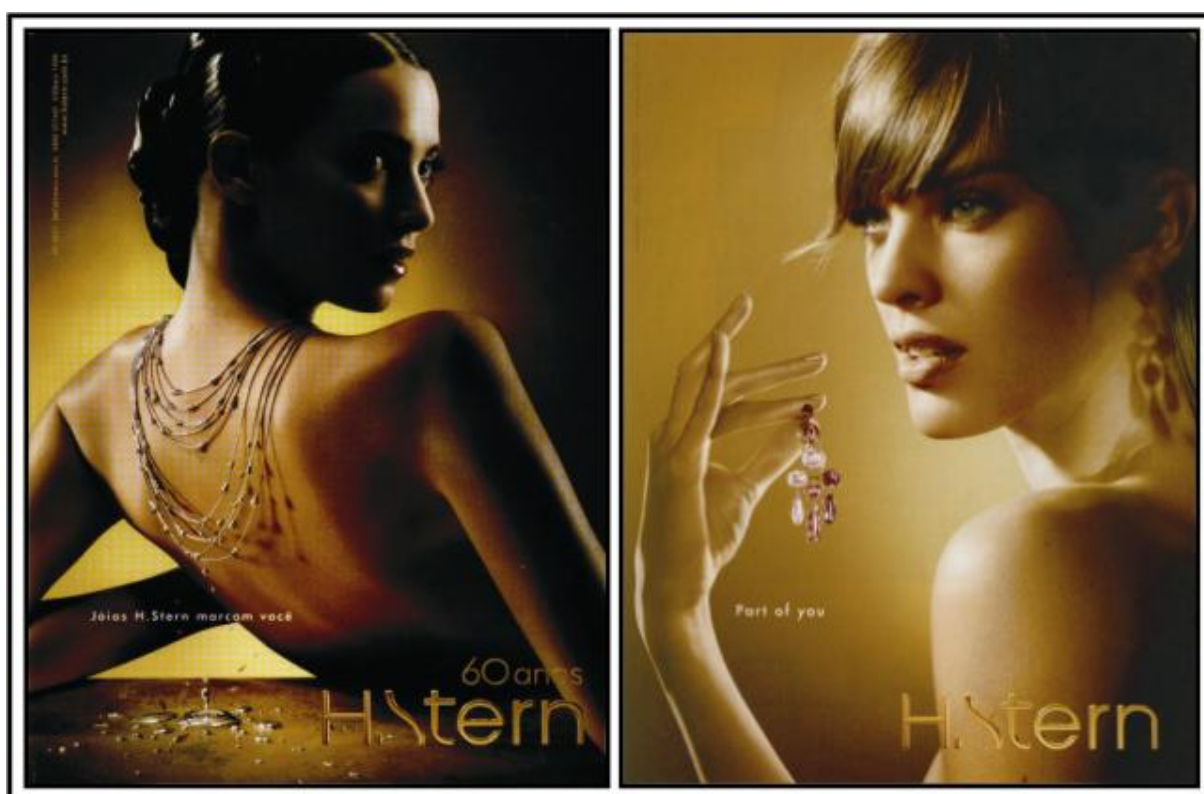
**Fonte:** [www.hstern.com.br](http://www.hstern.com.br)





**Figura 08:** Anúncios H. Stern veiculados em 2001 e 2003

**Fonte:** Vogue Jóias



**Figura 09:** Anúncios da campanha “Jóias que Marcam Você”

**Fonte:** Revista Vogue Jóias



**Figura 10:** Anúncios dos concorrentes Cartier, Bulgari e Tyffany  
**Fonte:** Revista Vogue Jóias



**Figura 11:** Coleções Assinadas: Brincos Irmãos Campana, Anéis Constanza Pascolato, Pulseiras Diane von Furstenberg

**Fonte:** Catálogos H. Stern



**Figura 12:** Linha Balé Corpo e Havaianas Pena de Ouro

**Fonte:** Google Imagens





**Figura 13:** Anúncio Internacional H. Stern 60 anos  
**Fonte:** Luxuryweb



**Figura 14:** Camila Pitanga em Anúncio H. Stern - 2008  
**Fonte:** Google Imagens