

H.Stern: Capital Cultural Objetivado em Jóias de Luxo¹

José Coelho de Andrade Albino – CEPEAD/UFMG E PUC-MG

Ana Luísa Castro Almeida – PUC-MG

Alexandre de Pádua Carrieri – CEPEAD/UFMG

Bruna Mota Machado Gomes – PUC-MG

Felipe Jurdi Guimarães – PUC-MG

Luiza Tanajura Sepúlveda – PUC-MG²

RESUMO

Este estudo analisa os desafios da gestão de marcas que atuam internacionalmente no campo do luxo, principalmente aquelas com origem em países emergentes como o Brasil. Para a realização da pesquisa, adotou-se como estratégia metodológica o estudo de caso único, tendo-se como objeto a joalheria H.Stern. O estudo se baseia em entrevistas em profundidade com dirigentes da empresa, análise documental e análise de discurso tanto das suas campanhas publicitárias como das dos seus principais concorrentes. Concluiu-se, ao final da pesquisa, que a empresa 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 à gestão de marcas de luxo (BEVERLAND, 2004; MOORE, BIRTWISTLE, 2005), 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.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo levantar e analisar as práticas de *branding* de multinacionais (MNs) globais que atuam no campo do luxo, especificamente aquelas com origem em países emergentes 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, necessitando, portanto, desenvolver competências no sentido de lidar com a diversidade cultural. Outros fatores que tornam complexa a gestão dessas empresas são: enfrentarem intensa concorrência local e global; possuírem ampla

¹ Trabalho Apresentado ao GT ABRAPCORP 4 – Estudos do Discurso, da Imagem e da Identidade organizacionais do III ABRAPCORP 2009, congresso celebrado em 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP).

² Também participaram do grupo de pesquisa: Bernardo Freitas de Almeida, Adalberto Ribeiro de Oliveira e Gustavo Emery Alves, PUC-MG, Publicitários.

rede de revendedores geograficamente dispersos e com diferentes níveis de qualificação gerencial; utilizarem várias agências de publicidades; 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.

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.

Este artigo está estruturado em duas seções, além da introdução, metodologia e conclusão. No referencial teórico são abordados as duas principais correntes teóricas do *branding*; assim como destaca-se a especificidade do 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 Gestão de Marcas em Contexto Internacional

O *branding*, de acordo com Schultz (2005), pode ser pensado a partir de duas correntes teóricas distintas. A primeira, denominada Identidade Corporativa, vem dominando o pensamento da disciplina e concebe a gestão de marcas a partir do produto, do marketing e da comunicação visual. Essa perspectiva enfatiza a criação de um posicionamento que diferencie a empresa no mercado de consumo, considerando a identidade como fruto de uma “escolha estratégica” da alta administração, devendo ser projetada, de forma racional e deliberada, interna e externamente. Já na segunda abordagem, denominada Identidade Organizacional, desenvolvem-se novas formas de compreender as práticas de gestão de marca, principalmente quando se analisa os processos comunicativos que a empresa estabelece com seus públicos a partir da ótica dos Estudos Culturais (HALL, 2003) e a da Semiótica Cultural (BAKHTIN, VOLOSHINOV, 1979).

Schultz (2005) também 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.

Nesse contexto, Schultz (2005) argumenta que a concepção de uma natureza estável e durável da identidade está sendo alterada para uma visão de processo, pois a identidade organizacional muda a partir da re-significação dos valores que a constituem, processo este levado a cabo tanto pelos *stakeholders* internos quanto pelos externos. Ela tem, portanto, habilidade adaptativa a ambientes diversos e frente a percepções que se modificam no tempo e espaço. Logo, não deve ser pensada como essência, porém como fluxo permanentemente construído. Ela parte da expressão de valores, porém as interpretações destes não são fixas nem estáveis, pois mudam de acordo com diferentes contextos, grupos e épocas.

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.

Na visão de Holt, Quelch e Taylor (2004), as marcas globais nunca estiveram em tanta evidência. São símbolos emblemáticos de um mundo globalizado, composto por pessoas tidas como “cidadãos do mundo”, que compartilham de uma realidade global marcada pelo fluxo de informações e recursos financeiros. Essa concepção deve ser entendida pelas MNs, já que as lentes culturais de cada país são moldadas por meio de interações entre indivíduos, instituições e empresas privadas, mediadas pelos meios de comunicação, tendo a Internet como grande facilitadora de todo processo. O surgimento de uma cultura global não quer dizer padronização de gostos e desejos, mas sim um compartilhamento de símbolos, como as marcas globais, que são reconhecidos no mundo todo.

Holt, Quelch e Taylor (2004) afirmam que, além de símbolos de uma cultura global, as MNs são percebidas pelo consumidor como instituições que podem e devem ser benéficas, mas que também podem causar prejuízos e problemas para a sociedade. Para Plumer (1998), as marcas que atingem o *status* de global são aquelas que conseguem comunicar com consumidores de diferentes faixas etárias e culturas, em diferentes lugares do mundo, estabelecendo com eles uma ligação emocional baseada em necessidades humanas universais.

Holt, Quelch e Taylor (2004) também sientam que as marcas globais competem com as marcas locais e, principalmente, com outras marcas globais. Apesar das marcas cada vez mais tornarem-se globais e a importância do país de origem ter diminuído de certa forma, é importante

que as empresas administrem seus vários planos de identidade, ora enfatizando sua identidade nacional ora sua identidade global.

1.2 Gerenciando 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 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 vivenciado, principalmente, 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. 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 e 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 do estudo de marcas de luxo no setor de vinhos. São cinco os elementos que, segundo esse autor, caracterizam o *branding* de marcas de luxo:

Elementos	Elementos que Caracterizam as Marca de Luxo	Caracterização
Crescimento Impulsionado pelo Valor		Significa que as empresas visam crescer por meio da exploração de aspectos que valorizam o produto, como, por exemplo, o <i>design</i> e as associações a personalidades da mídia.
História		Empresas do velho luxo possuem história que se baseia em uma tradição que veio se consolidando desde a fundação da marca. No caso do novo luxo, as empresas possuem histórias sobre sua associação com personalidades e pioneirismo na região em que estão localizadas.
Cultura Aval		Faz a ponte entre o passado e o presente da marca e endossa a aura de luxo da empresa. Conferido pelos formadores de opinião e consumidores leais, o aval torna a marca de luxo algo a se aspirar, conferindo ao produto aprovação social.
Compromisso com a Integridade do Produto		Implica que a empresa deve se preocupar com a qualidade do que é produzido e prometido ao consumidor.

Quadro 01: Elementos que Caracterizam as Marcas de Luxo
 Fonte: criado a partir de Beverland (2004).

Moore e Birtwistle (2005), a partir de pesquisa realizada no campo da moda, estendem o modelo de Beverland (2004), 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. O modelo teórico desses autores pode ser visualizado na figura 01:

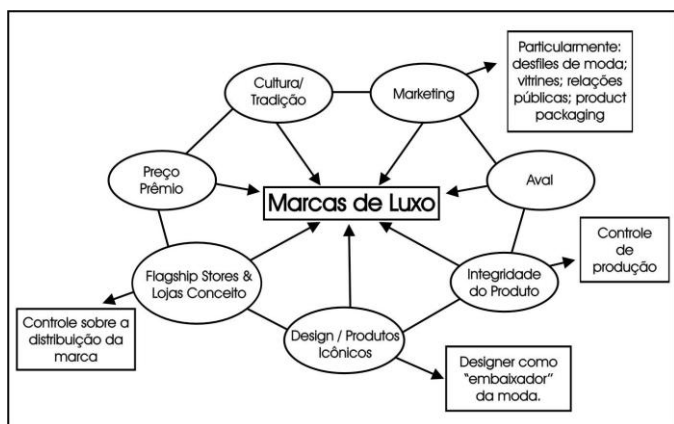


Figura 01: Modelo de Gestão de Marcas de Luxo do Campo da Moda
 Fonte: Moore e Birtwistle (2005, p.268)

2 Metodologia

Na medida em que esta pesquisa tem como objetivo levantar e analisar as práticas de *branding* de marcas de luxo globais, especificamente aquelas com origem em países emergentes 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). Cabe salientar que a análise das peças publicitárias e catálogos da marca foram realizadas considerando-se o fluxo comunicacional da empresa como um todo. Nesse sentido, também foram considerados como elementos expressivos da identidade corporativa da empresa: o *design* das jóias; a arquitetura das lojas; estratégias de mídia espontânea e *site* oficial.

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 *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 tanto locais quanto globais dessas firmas. Já 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 Joalheria H.Stern: Criando Clássicos

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, podendo ser considerada a principal responsável pelo interesse internacional e valorização das gemas brasileiras. Ressalta-se que a mudança de nomenclatura de pedras semipreciosas para preciosas promovida pelo *Gemological Institute of America* (GIA) só ocorreu em 1997. Na visão dos entrevistados, está foi 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 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 sequência, 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 sempre procurou agregar valor aos seus produtos, pois, desde a sua fundação, 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, onde 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 o

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.

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.

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*. Entretanto, com a crise cambial de 1999, houve uma queda de 30% no faturamento, sendo necessários ajustes nas operações da empresa. Assim, Roberto Stern fechou 65 lojas, consideradas não estratégicas e não lucrativas, demitindo 650 funcionários. Ao mesmo tempo, abriu 32 novos pontos de venda, realizando investimentos direcionados para o fortalecimento da marca. A mudança estratégica coordenada por ele também abrangeu o marketing, sendo que todas as lojas H.Stern do mundo tiveram sua arquitetura padronizada; o logotipo foi revigorado, trocando-se as letras de caracteres góticos por outras mais modernas, 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 com 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.

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*. 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 nos negócios. Segundo os entrevistados, 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.

O quadro a seguir apresenta, de forma esquemática, dados que caracterizam o porte atual da Joalheria H.Stern.

Caracterização H.Stern			
Sede mundial	Rio de Janeiro, Brasil	Lojas	160
Capital aberto	Não	Presença global	+ 20 países
Presidente	Roberto Stern	Funcionários	3.500
Diretor criativo	Roberto Stern	Principais produtos	Jóias e relógios
Faturamento	US\$ 400 milhões (estimado)	Ícones	O design de suas jóias
Lucro	Não divulgado	Slogan	<i>H.Stern: Jóias que marcam você</i>

Quadro 02: Caracterização H.Stern

Fonte: criado pelos autores a partir de dados coletados na empresa

3.2 Práticas de *Branding*

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.

A H.Stern 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 à 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.

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 frequência 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”³ 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 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

³ Expressão utilizada pela empresa para denominar o porta-voz da mesma.

inserir-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.

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. 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).

Nessa época, as lojas H.Stern também foram renovadas, passando 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. Também em 1997, a empresa veicula sua primeira campanha institucional nos EUA, orçada em dois milhões de dólares.

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 (2006).

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 constituição e projeção da identidade 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*.

Pode-se afirmar que o processo de internacionalização da H.Stern 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. Ressalta-se uma característica da empresa, única dentre as organizações do setor joalheiro, que 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..

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*.

A escolha do *design* como o principal elemento de posicionamento no mercado mundial aponta a sua passagem do luxo ostensivo, ancorado no uso exagerado de materiais preciosos, para a sofisticação do luxo em termos de referência cultural ou fruição de estilo, conforme aponta Bourdieu (2006) ao se referir ao capital cultural agregado à materialidade dos produtos de luxo. Destaca-se, nesse sentido, o desenvolvimento de coleções assinadas por personalidades da moda, arquitetura, decoração, música, dança e demais artes.

È 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. No caso analisado, procurou-se conjugar referências oriundas das 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

- BAKHTIN, M, VOLOSHINOV, V. N. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1979.
- BEVERLAND, M. Uncovering 'theories in use': building luxury wine brands. **European Journal of Marketing**, v.38, n.3/4, p. 446-466, 2004.
- 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).
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial**. Rio de Janeiro: 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.
- HALL, S. **A Identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- HERACLEOUS, L.. **Discourse, interpretation, organization**. New York: CUP, 2006, 202p.
- HOLT, D. B; QUELCH, J. A; TAYLOR, E. L. How global brands compete? **Harvard Business Review**, September 2004, pp.68-75.
- 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. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v.33, n.4, 2005.
- PLUMER, J. T. **Revista Marketing Industrial** n. 10; set.,1998.
- NUENO, J.L.; QUELCH, J.A. The mass marketing of luxury. **Business Horizons**, v.41, n.6, p.61-68, 1998.
- 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. In: SCHULTZ, M.; ANTORINI, Y. M.; CSABA, F. F. (Eds.). **Corporate Branding**. Denmark: CBSchool Press, 2005, p.10-43.
- SOARES, L. B., FERREIRA, J. F. Internacionalização de uma empresa familiar brasileira: o caso H.Stern. **Cadernos Discentes**, n. 14, 2002. Rio de Janeiro: Coppead.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.