

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA INDUSTRIAL**

H\stern

**UM ESTUDO SOBRE A EMPRESA
E SEUS MÉTODOS DE MARKETING**

**Disciplina: Marketing na Produção - 2007.2
Professor: Heitor Quintella**

**Alunos: Carolina Averbach / Danielle de Souza / Igor Nascimento /
Jardel Veríssimo / Júlia Carvalho / Renata Gravina /
Samantha Nazar / Silvia Regina Gonçalves**

Histórico

Natural de Essen, na Alemanha, Hans Stern nasceu cego e só começou a enxergar aos 2 anos de idade, mesmo assim apenas com o olho direito. A deficiência nunca foi empecilho para seu sucesso em um ramo que requer acuidade e perícia visual. Aos 16 anos, às vésperas da Segunda Guerra Mundial, Hans veio com a família para o Brasil e instalou-se no Rio de Janeiro, onde começou a trabalhar como datilógrafo numa exportadora de gemas e cristais de rocha. Com a experiência adquirida neste seu primeiro emprego no Brasil, Hans decidiu abrir seu próprio escritório de compra e venda de pedras preciosas. Para isso, vendeu a única lembrança de sua terra natal trazida para o Brasil, um acordeão Hohner. Com os 200 dólares arrecadados e um empréstimo bancário, Hans finalmente conseguiu abrir, em 1945, um pequeno escritório para comercializar pedras preciosas. Surgia, desta forma, a H.Stern.

A empresa que se consagraria como uma das maiores e mais importantes cadeias de joalherias do mundo abriu seu primeiro ponto de venda em 1949, na estação de desembarque dos navios de passageiros, na Praça Mauá. Logo depois, uma outra loja foi inaugurada no Hotel Quitandinha de Petrópolis, concorrido pólo turístico da época. Em seguida, vieram as lojas nos recém-inaugurados aeroportos cariocas e em vários outros hotéis, uma vez que os estrangeiros em turismo pelos países da América Latina eram os principais compradores naquela época.

Para atrair estes clientes estrangeiros, a joalheria apostou numa série de iniciativas pioneiras. Criou um *tour* guiado pelas suas instalações para que os turistas pudessem acompanhar, passo a passo, o delicado trabalhado de produção de uma jóia. Também inaugurou um museu de pedras lapidadas e brutas, que hoje abriga a impressionante coleção de turmalinas de Hans, com mais de 1.000 exemplares de diversas cores.

Também na década de 40, Hans convidou ourives e lapidários europeus para ajudarem na tarefa de criar oficinas dentro da empresa e ampliar a produção brasileira de jóias. Paralelamente a isto, a H.Stern começou uma campanha para divulgar a beleza das gemas coloridas.

Na época, apenas safiras, rubis, diamantes e esmeraldas eram considerados pedras preciosas. As demais eram chamadas de semipreciosas. Para acabar com este preconceito, Hans Stern cunhou uma frase que ficou famosa:

"Não existe pedra semipreciosa, assim como não existe mulher semigrávida nem homem semi-honesto. As pedras são preciosas ou não".

Hoje, as pedras brasileiras são valorizadas internacionalmente. A água-marinha, com 35 nuances de azul, é a mais popular. As turmalinas existentes em tons de verde, vermelho e rosa, e também são muito apreciadas. Uma das variedades do topázio, o imperial, é raríssimo, cuja única mina em atividade no mundo está localizada em Minas Gerais. O país também é o maior produtor mundial de ametistas, cuja cor varia do lilás ao violeta.

Outra preocupação de Hans era a de que as pessoas tivessem a certeza de estarem comprando um produto de qualidade. Desde a abertura de sua primeira loja, a H.Stern oferece para todos os seus clientes um certificado de garantia internacional, que assegura os rígidos padrões técnicos e de qualidade das jóias. O documento também permite que o cliente solicite trocas ou consertos de peças em qualquer uma das lojas da rede.

Tendo em vista que grande parte dos consumidores de jóias da H.Stern era de estrangeiros em visita ao país, foi natural o processo de abertura de lojas H.Stern em outros países. Este processo de internacionalização teve início com uma encomenda inusitada: o ex-ditador da Nicarágua, Anastasio Somoza, solicitou um colar exclusivo que valia uma pequena fortuna para a época, 22.000 dólares. Em 1955, a H.Stern abriu a sua primeira loja fora do Brasil, em Montevidéu. A partir de então, outras lojas foram abertas em outros países sulamericanos como em Lima, Quito e Santiago do Chile. Por fim, na década seguinte, a rede atingiu a Europa, os Estados Unidos e Israel.

A preocupação da rede com a qualidade de suas jóias era um de seus diferenciais e impressionava especialistas e leigos. Em 1958, a H.Stern foi a primeira empresa privada brasileira a montar um laboratório gemológico para análise de pedras preciosas.

Cada exemplar é analisado e identificado. Os padrões adotados estão de acordo com o *Gemmological Institute of America* (Instituto Gemológico da América).

A H.Stern organizou, em 1959, os primeiros desfiles de jóias do Brasil e, em 1961, foi a única joalheria da América Latina a participar da Mostra Internacional de Jóias Modernas, patrocinada pelo Victoria e Albert Museum, de Londres. Ao longo das décadas colecionou inúmeros prêmios pelo talento e criatividade de seus designers e artesãos.

Os investimentos em qualidade surtiram o efeito desejado. Em 1964, quando Hans se preparava para atravessar o oceano Atlântico, expandindo sua rede de lojas pela Europa e pelo Oriente Médio, foi publicado, na renomada revista *Time*, que ele era o rei dos diamantes e das gemas coloridas, capaz de descobrir a personalidade escondida em cada pedra. Com isso, a rede de joalherias ultrapassou definitivamente as fronteiras brasileiras e ganhou o mundo. A qualidade de suas jóias passou a ser reconhecida em todos os países em que está presente. Por exemplo, em Nova Iorque, a H.Stern faz sucesso em plena 5ª Avenida, lado alado com as maiores grifes internacionais.

Nos anos 80, a H.Stern foi a primeira joalheria brasileira a lançar coleções com jóias que traziam a grife de grandes personalidades, conquistando enorme espaço na imprensa escrita e na televisão. Essas duas coleções foram precursoras de um conceito completamente novo que só seria realmente adotado pelo setor na década seguinte: o das jóias de design.

Hoje, a H.Stern é uma das maiores redes de joalherias do mundo – são 160 lojas (metade delas no Brasil) espalhadas por 12 países, entre eles Estados Unidos, Israel, países da América Latina, França e Alemanha.

Contando com aproximadamente 3.000 funcionários no mundo, a empresa está presente em 18 cidades brasileiras, a rede de joalherias emprega 2.300 funcionários no Brasil. Cerca de 700 empregados trabalham no exterior, com subsidiárias nos Estados Unidos (com 10 lojas) e em Israel que conta com cerca de 30 lojas.

Reposicionamento

Em 1995, ao completar 50 anos, foi iniciada na H.Stern uma profunda e ousada reformulação interna quando Roberto Stern assumiu a direção de criação. “Ele imprimiu uma nova visão aos negócios onde o design das jóias é mais valorizado do que o tamanho e brilho individual das pedras”. (Fiori, 2002).

O logotipo e lojas passaram por uma mudança radical. As lojas passaram a ter um ambiente de venda de obras de arte e as vendedoras foram treinadas para atuarem como consultoras de moda em vez de atendentes preocupadas com a segurança das jóias (Underwood, 1996).

Além disso, Roberto teve que enfrentar o desafio do reposicionamento da marca. Depois de muitos anos focada na oferta de jóias exóticas para o segmento dos turistas, a empresa empreendeu um esforço para aumentar o crescimento no segmento de consumidores locais não-turistas. Como fidelizar o consumidor turista que ao voltar ao seu país de origem passa a ser um consumidor local? A empresa teve algumas iniciativas:

- Em 1995, a H.Stern lançou jóias de coleções temáticas com jóias inspiradas em diversos temas. Nos anos seguintes estas coleções buscaram se inspirar em temas como comportamento, arquitetura, música, moda, artes plásticas, meio ambiente e Amazônia;
- A partir de 1997 passou a lançar coleções mundiais pelo menos duas vezes ao ano, com investimentos de 2 milhões dólares na sua primeira campanha publicitária institucional nos EUA;
- O lançamento de jóias baseadas em celebridades foi outra iniciativa da empresa. A H.Stern também contratou uma consultora de moda para ajudar a sua equipe de criação.
- No Dia da Criança de 1998, a H.Stern voltou-se ao público infantil, com produtos tais como pulseira, colar, pingente, anel, brinco e broche de ouro e diamante. (Delmas, 1998).

Outro problema enfrentado era o posicionamento no mercado interno. Há anos operando uma loja voltada para turistas, a empresa enfrentou dificuldades para expandir suas vendas para o cliente brasileiro de classe média. O desafio foi encontrar o ponto de equilíbrio entre sofisticação e preços acessíveis.

A estratégia do lançamento de suas coleções mundiais obteve o reconhecimento internacional, e indiretamente serviu para fortalecer a posição da H.Stern no mercado interno dada a característica do consumidor brasileiro em valorizar os produtos estrangeiros. Muitas vezes, a boa reputação nos mercados internacionais é mais eficaz para o fortalecimento da marca no mercado brasileiro do que outras estratégias de comunicação com atuação direta no Brasil.

Conclusão

A H.Stern apresenta uma característica especial dentro do varejo. Pelo fato do seu modelo de negócios de atender historicamente em primeiro lugar o consumidor turista, ela optou pela expansão internacional como forma para atingir esse segmento.

A saturação e o reduzido tamanho do mercado interno podem ter sido um fator motivador importante para levar a empresa iniciar seu processo de internacionalização.

Outra característica única dentro do setor joalheiro é o alto grau de verticalização e autonomia da empresa. Esta característica certamente serviu de base para um controle maior do negócio como um todo, e no tocante à internacionalização da empresa, contraria a literatura que sugere uma expansão externa incremental, baseada em acordos com parceiros locais. Esta diferença pode ser explicada pelas especificidades do setor joalheiro que apresenta um alto grau de informalidade.

O reposicionamento da empresa possui algumas características interessantes no que diz respeito adaptação do *marketing mix* tendo como alvo o segmento dos clientes locais.

No entanto, a nova iniciativa da empresa em se servir de canais locais está ainda muito recente para que se possa tecer mais considerações.

Bibliografia

JOHANSON, J.;VAHLNE, J.E. The mecanism of internacionalization. **International Marketing review**, v.7, n.4, p.11-24, 1990. *Apud* HILAL, A.; HEMAIS, C.A. **Escola de Negócios Internacionais: evidências empíricas de empresas brasileiras** – In: **As empresas brasileiras na era da internacionalização: anais do II Workshop em Internacionalização de Empresas, COPPEAD/UFRJ 2001**

LUXNER, L. “*Hans Stern: Brazil’s Master Jewler*”. **JCK**, julho de 20002

ROCHA, A. **Empresas e clientes: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil** - São Paulo: Editora Atlas, 2000 (Coleção Coppead de Administração)