

## MERCADO DE LUXO: ESTRATÉGIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS JOALHEIRAS DO BRASIL

Chaline Gasperin<sup>i</sup>  
Valesca Persch Reichelt<sup>ii</sup>

### RESUMO

Neste artigo pretende-se fazer uma análise do mercado de luxo e das empresas de jóias brasileiras. O objetivo geral é analisar a atratividade do mercado externo para a internacionalização de marcas de luxo, dando ênfase para as empresas joalheiras do Brasil. Primeiramente apresenta-se o panorama nacional do mercado de luxo e de jóias brasileiras. Em seguida, abordam-se os possíveis objetivos, riscos e oportunidades que as empresas joalheiras internacionalizadas enfrentam no processo de expansão para o exterior e suas dificuldades no mercado externo. Por fim, apresentam-se algumas formas de internacionalização, particularizando o caso de internacionalização das empresas brasileiras H Stern e Talento Jóias. A metodologia utilizada no artigo é a exploratória, através de análise documental e entrevista em profundidade. Como fundamentação teórica para o artigo, foram estudados os temas luxo, exportações, internacionalização de empresas e mercado global. Os principais autores pesquisados foram: Allérès (2006), Almeida (2007), Czinkota (2001), Grande (2007), Lipovetsky e Roux (2005). Dentre as conclusões obtidas, destaca-se que as joalherias brasileiras têm uma grande vantagem perante as de outros países por poder desfrutar e utilizar os recursos da natureza brasileira, como suas preciosas pedras e gemas, por isso, torna-se mais interessante e viável inovar e conquistar o mercado externo. Além disso, a atratividade do mercado de jóias faz com que muitos empreendedores procurem abrir negócios nesse ramo e posteriormente internacionalizar-se, como é o caso da empresa H Stern.

**Palavras-chave:** Mercado de luxo. Empresas joalheiras do Brasil. Internacionalização de empresas. Mercado externo.

---

<sup>i</sup> ESPM-RS, graduanda, e-mail: chalinegasperin@gmail.com, endereço: Rua Irmão José Otão, 575/401, Porto Alegre-RS.

<sup>ii</sup> ESPM-RS, docente, e-mail: vreichelt@espm.br, endereço: Rua Carlos Von Koseritz, 800/202, Porto Alegre-RS.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de luxo é movido geralmente pelos consumidores mais abastados, porém, no segmento de jóias essa afirmação pode não se aplicar. Toda mulher vê o desejo de possuir jóias como uma necessidade e é por isso que esse mercado cresce tanto. Hoje, empresas desse setor estão investindo em sua internacionalização e aumentando seu potencial para conquistar cada vez mais clientes.

A jóia é um artigo fascinante e popular desde as épocas mais remotas, uma exposição de riqueza e *status* que diferencia a mulher. Antigamente, o tipo e a quantidade de jóias que as mulheres usavam podiam definir a sua classe social. À procura de mais prestígio na sociedade, a mulher sempre demonstrou interesse em possuir grande número de jóias. Foi assim que pequenas joalherias se tornaram grandes e começaram a investir inclusive no mercado externo.

As empresas brasileiras do setor joalheiro estão buscando como nunca sua internacionalização, fenômeno visto como a melhor forma de garantir a competitividade das empresas. No caso das empresas de luxo isso não é o principal, pois se trata do mercado de luxo e este se baseia em produtos de alta qualidade e preços Premium. Os proprietários de marcas de luxo pensam em internacionalização para fortalecimento da marca e não para competir preços porque a identidade de uma marca de luxo está justamente na sua universalidade, isto é, ser reconhecida em todo o mundo.

Com a globalização, os países começaram a ter mais contato uns com os outros e com isso a palavra “internacionalização” começou a interessar às empresas. O objetivo geral deste artigo é analisar a atratividade do mercado externo para a internacionalização de marcas de luxo, dando ênfase para as empresas joalheiras do Brasil. A metodologia utilizada no artigo é a exploratória, através de análise documental e entrevista em profundidade. Primeiramente, se analisará o mercado de luxo no Brasil e as empresas de jóias brasileiras. Posteriormente, pretende-se identificar os objetivos, oportunidades, riscos e benefícios dessas empresas com a sua expansão internacional encontrando a melhor maneira de internacionalização para as empresas desse setor comparando com empresas joalheiras já internacionalizadas. Também se procura avaliar as possíveis dificuldades que enfrentarão essas empresas para a sua internacionalização e no mercado global.

## 2 MERCADO DE LUXO E DE JÓIAS BRASILEIRAS: UM PANORAMA NACIONAL

Nos últimos anos, houve um crescimento muito rápido e contínuo nas economias do mundo, com isso a tecnologia foi sendo aprimorada fazendo com que surgissem mais opções de produtos e de maior qualidade. Com mais oferta, aumentou também a procura global por produtos mais sofisticados e melhor elaborados.

Desde mais de uma década, o setor do luxo passa por uma verdadeira mutação organizacional, tendo as pequenas empresas independentes e semi-artesanais cedido lugar aos conglomerados de dimensão internacional, aos grupos multimarcas que aplicam, embora não exclusivamente, métodos e estratégias que provaram seu valor nos mercados de massa (LIPOVETSKY; ROUX, 2005, p.14).

No Brasil, a indústria do luxo tem crescido muito, e, ao contrário da afirmação de Lipovetsky e Roux citada acima, as empresas de luxo brasileiras estão cada vez mais procurando a expansão para o exterior justamente para ganhar reconhecimento no mercado de luxo mundial. O Brasil está entre os dez maiores mercados de luxo do mundo, perdendo, na América, apenas para os Estados Unidos<sup>iii</sup>.

Há quem diga que o Brasil não é o melhor país para se investir no setor do luxo, porém, há pessoas com poder aquisitivo alto e potencial de consumo enorme apesar de representarem apenas 0,17% a 0,28% da população do país. Considerando também que a população brasileira é muito consumista, adquirindo produtos por impulso, levadas pela emoção (FAGGIANI, 2007).

No sub-setor joalheiro do mercado de luxo, o Brasil também apresenta crescimento nos últimos anos. Esse crescimento ocorreu inicialmente para concorrer com os produtos importados ou contrabandeados. Porém, o Plano Real e o conseqüente crescimento da demanda da população contribuiu para consolidar e expandir o mercado joalheiro do Brasil. O fortalecimento desse setor também veio com a exploração do potencial exportador do país, incluindo aos produtos design e maior valor agregado que, hoje em dia, é sua maior fonte de crescimento. O Brasil, a partir de então, além de contar com suas pedras e gemas raras e de grande valor, desenvolveu estilo e design próprio para suas jóias, fator que hoje faz com que o país seja reconhecido internacionalmente.

---

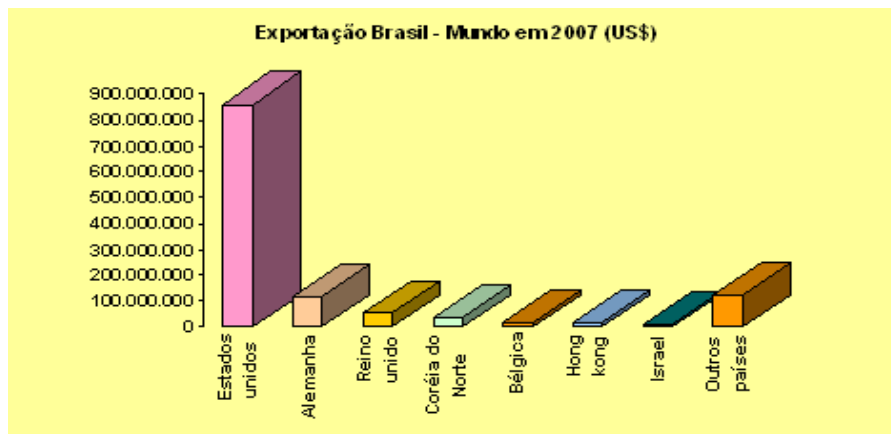
<sup>iii</sup> O mercado de luxo brasileiro movimenta por ano em torno de US\$ 1,5 bilhão (FAGGIANI, 2007).

GASPERIN, Chaline; REICHEL, Valesca Persch. Mercado de luxo: estratégias para internacionalização de empresas joalheiras do Brasil. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 83-100, jul./dez. 2009.

## 2.1 EXPORTAÇÃO

No mundo, o setor joalheiro movimenta em torno de US\$ 15 bilhões por ano. Segundo dados do IBGM (Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos) o valor das exportações do setor no primeiro semestre de 2008 aumentou 24% em relação ao mesmo período de 2007, chegando à marca de US\$ 793.102 (AJESP, 2008).

Como observado no gráfico a seguir, os principais países de destino das exportações de pedras lapidadas do Brasil são os Estados Unidos, Taiwan, Hong Kong, Alemanha e Japão, de metais preciosos são os Estados Unidos, Bélgica, México, Panamá, Venezuela, Canadá e Colômbia. Já a joalheria de ouro teve como principais destinos os Estados Unidos, Alemanha, França, Israel, Suíça, Argentina, Peru, Reino Unido, Itália, Espanha, Coreia do Norte e Rússia.



**Gráfico:** Exportação Brasil – Mundo em 2007.

**Fonte:** MDIC/SECEX apud GLOBAL 21.

Um dos fatores que contribuiu para o aumento das exportações de gemas e metais preciosos brasileiros foram as baixas tarifas de exportação, também não há forte presença de cotas e outras barreiras não tarifárias<sup>iv</sup>. É estimado que o Brasil produza 1/3 das gemas do mundo, excluindo pedras como diamantes, rubi e safira.

## 3 FATORES DE INFLUÊNCIA NA DECISÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS JOALHEIRAS

Há muitas forças que afetam a integração e o marketing global que devem ser consideradas na hora de expandir as empresas. Segundo Keegan e Green (1997, p.14) “as

<sup>iv</sup> Com exceção do diamante que possui acordos de Regras de Origem visando combater o descaminho e o financiamento de guerra civil e terrorismo (GLOBAL 21, 2009).

últimas décadas foram moldadas pela interação dinâmica de forças propulsoras e restritivas”. Dentro das forças propulsoras estão os acordos econômicos regionais, necessidades e desejos convergentes do mercado, avanços tecnológicos, melhoria da tecnologia de transportes e comunicação, pressão para reduzir custos e melhorar a qualidade, crescimento econômico global e oportunidades de alavancagem. Todos esses fatores contribuem para facilitar o ingresso e aumentar o interesse das empresas em relação à internacionalização. Porém também se devem considerar as forças restritivas que podem retardar os esforços da empresa para aderir ao marketing global. Por exemplo, a miopia administrativa, quando a empresa não enxerga as oportunidades no exterior, e também os controles nacionais que protegem as empresas e os interesses locais (KEEGAN; GREEN, 1997).

Em relação ao setor joalheiro, os interesses da internacionalização são os mais diversos principalmente por esse setor ser muito atrativo. Segundo Maria Tereza Géo Rodrigues, diretora de marketing da Talento jóias<sup>v</sup>, o mercado de luxo é um setor atrativo para internacionalização por ser um setor que oferece diferenciação, design exclusivo e criatividade agregados à qualidade e, como percebido, o mercado de jóias brasileiro agrega todas essas qualidades em seus produtos. Outro fator que levou as empresas de jóias brasileiras a se internacionalizarem foi o fato de o Brasil ser internacionalmente conhecido por sua grande variedade de pedras preciosas, e hoje, além disso, ser reconhecido também pelo design das jóias, muito peculiar. Muitos dizem que as jóias brasileiras conseguem expressar sensualidade.

A expansão para o exterior acontece quando uma empresa procura a propagação e a diversificação internacional, isso pode ocorrer porque o país de origem já não mais oferece as oportunidades para crescimento (ALMEIDA, 2007).

O sucesso no plano internacional depende da sua capacidade de conciliar as duas forças opostas: de um lado maximizar a base de ativos e os conhecimentos desenvolvidos nos mercados em que atua e, de outro, estabelecer uma nova configuração de competências, adaptada às circunstâncias e características locais, e explorá-las numa escala global. (ALMEIDA, 2007, p.82)

Considerando a idéia exposta, expandir-se para o mercado externo não é tão simples, a internacionalização deve levar em conta todos os custos, riscos, benefícios, objetivos e oportunidades da empresa em relação ao mercado externo. Além disso, pesquisas

---

<sup>v</sup> Conforme entrevista concedida via correio eletrônico em 07 de maio de 2009.

sobre o comportamento e características do mercado ao qual a empresa irá entrar são essenciais para o sucesso da empresa no plano internacional. Há inúmeros fatores bons e ruins a serem considerados na hora de internacionalizar-se. Alguns ruins, por exemplo, custos de coordenação e governança, riscos políticos e econômicos nos mercados internacionais, possibilidade de redução dos níveis de investimento doméstico, etc. Pelo outro lado, a internacionalização é importante para que a empresa sobreviva no mercado e aumente a concorrência e reconhecimento no exterior, além de gerar mais lucros. Outros benefícios são a expansão de mercados, melhoria da eficiência e aprendizagem, obtenção de tecnologia etc. Todos esses fatores serão explicados a seguir.

### **3.1 BENEFÍCIOS**

Com o crescimento do marketing internacional, as empresas que buscam o mercado externo se defrontam com oportunidades crescentes. A empresa pode integrar seu conhecimento do mundo todo expandindo suas atividades muito além do mercado doméstico, podendo alcançar muito mais clientes (CZINKOTA, 2001). Os benefícios da internacionalização de empresas são muitos, abaixo constam alguns deles.

#### **3.1.1 EXPANSÃO DE MERCADOS**

Como dito anteriormente, quando uma empresa procura o mercado externo é, geralmente, porque já esgotou as possibilidades de lucratividade e expansão dentro do próprio país ou porque a empresa identifica oportunidades mais interessantes no exterior. Portanto, a opção para as empresas que se defrontam com as limitações do mercado interno é expandir-se para o exterior e progressivamente conquistar novos mercados.

Expandindo o mercado as empresas contam com diversas vantagens em relação a outras empresas como, por exemplo, maior capacidade de resposta aos clientes internacionais. A proximidade com o mercado externo facilita para a empresa a comunicação com os clientes internacionais e também a compreensão das necessidades, cultura e características do mercado em questão.

Outra vantagem da expansão de mercados é o fortalecimento da posição competitiva. Para o segmento luxo isso pode não ser coerente porque o principal para o mercado de luxo não é a concorrência, mas sim o fortalecimento da marca, porém, uma

posição competitiva pode evitar que outras empresas do mesmo ramo entrem no mesmo mercado fazendo com que a empresa automaticamente fortaleça sua marca.

A expansão do mercado também ajuda na diversificação do *portfólio* geográfico e redução de riscos. Isto é muito importante, pois diversificando os países aos quais a empresa está investindo, ela corre menos riscos porque se torna menos vulnerável às crises e dificuldades do país de origem (ALMEIDA, 2007).

### 3.1.2 MELHORIA DA EFICIÊNCIA

Com a internacionalização as empresas ganham também com a melhoria da eficiência, por exemplo, com ganhos de escala, pois às vezes a produção da empresa não é totalmente absorvível no país de origem, principalmente no caso de produtos de luxo que são mais caro e pouca porcentagem da população brasileira pode adquirir (ALMEIDA, 2007).

A empresa também se torna mais eficiente no sentido de que seus produtos estarão mais acessíveis em questão de distância para seus possíveis compradores internacionais. Esse fator facilita as vendas da empresa que também podem aumentar, já que, para o cliente, a compra fica mais em conta com a diminuição da distância entre empresa e cliente.

### 3.1.3 APRENDIZAGEM

Com a diversificação de mercados nos quais a empresa atua, ela passa a adquirir mais conhecimento em relação a diferentes mercados e situações. À medida que a empresa se expande ela vai extraindo conhecimentos e capacidades desenvolvidos no mercado no qual está atuando. Também compartilha das tecnologias do outro país, o que ajuda no desenvolvimento e aperfeiçoamento da empresa.

Ser internacional é bem mais do que simplesmente alargar a visão de mercado. É, principalmente, ser capaz de entender a diversidade dos vários ambientes de atuação, de interpretar corretamente as mais variadas realidades e de encontrar o modelo de negócios adequado que assegure capacidade competitiva para enfrentar os concorrentes do jogo global, qualquer que seja o local onde ele aconteça até mesmo nos mercados locais. (ALMEIDA, 2007, p.119)

Antes de entrar no mercado externo a empresa precisa fazer um estudo detalhado para aprender e conhecer os costumes e tradições do país ao qual quer expandir, muitas vezes, precisa diversificar seu portfólio de produtos por não ser adequado a tal mercado. As marcas

de luxo geralmente não precisam fazer grandes transformações em seus produtos de mercado para mercado, pois o mercado de luxo é conhecido pelo design único e sofisticado o qual é aceito em todo mundo justamente por ser diferente.

### **3.2 CUSTOS E RISCOS**

A internacionalização de empresas é inevitável nos dias de hoje para que estas consigam crescimento, expansão e sobrevivência. Porém, apesar das vantagens do processo, há alguns riscos e custos que devem ser levados em consideração.

#### **3.2.1 CUSTOS CRESCENTES DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA**

Conforme o nível de diversificação dos mercados nos quais a empresa atua maior é a demanda por pessoas competentes para administrar e governar a empresa e suas atividades internacionais. O processo de internacionalização é muito complexo, isso faz com que haja uma diversificação na estrutura e no processo de controle da empresa e isso decorre em um aumento de custos. Muitas empresas vêm como solução a criação de um departamento específico para o setor internacional e sua função é ligar a filial da empresa às necessidades das matrizes externas ou então da demanda às importações (ALMEIDA, 2007).

“O comprometimento gerencial é essencial para suportar reveses e ocasionais fracassos” (CZINKOTA, 2001, p. 82). Para que uma empresa tenha sucesso no exterior, é necessário que haja este comprometimento gerencial, pois o ingresso no exterior requer maiores quantidades de desenvolvimento da empresa em relação ao novo mercado.

#### **3.2.2 RISCOS POLÍTICOS E ECONÔMICOS DOS MERCADOS INTERNACIONAIS**

Segundo Keegan e Green (2000), “o risco político, ou risco de mudança de política governamental que afete negativamente a capacidade da empresa de operar eficaz e rentavelmente, é um empecilho ao investimento em fontes locais” (KEEGAN; GREEN, 2000, p. 216). Portanto, escolher o mercado para o qual a empresa quer se expandir deve levar em conta muitos cuidados como riscos políticos e econômicos do país escolhido, este pode ser interessante, porém insustentável e isso pode comprometer os lucros e rendimentos da empresa.

Um exemplo a ser considerado é o caso dos diamantes na África, muitas empresas de jóias têm o país como principal fornecedor da pedra, contudo, em alguns casos, isso pode



ser incoerente, pois o país vive em constante guerra pela posse das minas. Os diamantes da África são por muitas pessoas conhecidos como diamantes de sangue e várias empresas, depois de descobrirem a situação do país deixaram de importar a pedra por questão ética.

### 3.3 OBJETIVOS E OPORTUNIDADES

As empresas brasileiras do setor joalheiro estão buscando como nunca sua internacionalização, que é vista como a melhor forma de garantir a competitividade das empresas. Todavia em se tratando do mercado de luxo esse pode não ser o objetivo principal, pois os proprietários de marcas de luxo pensam em internacionalização para fortalecimento da marca. Outro objetivo da internacionalização é, com certeza, o aumento da lucratividade, pois nenhuma empresa sai do ambiente favorável e conhecido no qual se encontra para encarar um mercado totalmente desconhecido sem querer ganhar nada a mais por isso.

Para uma empresa conquistar clientes do segmento luxo, deve encantá-lo, criar condições favoráveis para que ele conheça a marca e seus produtos, oferecendo design exclusivo, principal característica dos produtos de luxo. As indústrias de jóias brasileiras têm uma vantagem em relação às outras porque o país possui grandes reservas de pedras preciosas dos mais diferentes tipos, tamanhos e cores. Isso cria uma oportunidade diferenciada para as empresas desse segmento, que podem se aproveitar desses recursos para criar peças diferentes, sofisticadas e modernas. Esses fatores favorecem o reconhecimento nacional, facilitam a internacionalização e também o sucesso da marca no exterior.

Com a internacionalização de uma empresa, além dela mesma ter vantagens, seu país de origem também desfruta de certos benefícios. Segundo Almeida, “internacionalização deve ser vista como meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países e facilitando o acesso a recursos e a mercados e a reestruturação econômica” (ALMEIDA, 2007, p.32). Desse modo, as empresas ajudam a diminuir a vulnerabilidade externa e aumentar o desempenho econômico do país.

Para prosperar em um mundo de mudanças abruptas, de novas forças e perigos emergentes e de influências imprevistas do exterior, as empresas precisam preparar-se e desenvolver respostas ativas. Precisam ser imaginadas novas estratégias, ser feitos novos planos e ser mudada a maneira de fazer negócios. Para continuar como agentes na economia mundial, os governos, as empresas e os indivíduos precisam responder agressivamente com inovação, aperfeiçoamento dos processos e criatividade (CZINKOTA, 2001, p.74).

Levando em consideração a afirmação de Czinkota (2001), percebe-se a vantagem do setor de jóias brasileiro no mercado externo. As joalherias brasileiras estão investindo, hoje em dia, na inovação de seus produtos e design com muita criatividade. Além disso, apesar de o Brasil ser um país atrasado na questão de internacionalização, já está se abrindo e conhecendo as estratégias e atitudes que devem ser tomadas antes do processo, isso é um grande passo para a economia brasileira e suas empresas.

Além disso, há muitas outras questões que devem ser consideradas na hora da internacionalização. As estratégias de marketing internacional precisam de mais cuidado do que as do mercado doméstico porque o ambiente internacional difere do mercado de cada país, o ambiente cultural, socioeconômico, legal, político etc. Essas dimensões podem ser vistas não apenas como desafios, mas como oportunidades para tornar os esforços de marketing mais efetivos (CZINKOTA, 2001).

#### **4 COMO INTERNACIONALIZAR?**

Os interesses da internacionalização são os mais diversos principalmente pelo setor joalheiro ser muito atrativo. A expansão para o exterior acontece quando uma empresa procura a propagação e a diversificação internacional, isso pode ocorrer porque o país de origem já não mais oferece as oportunidades para crescimento (ALMEIDA, 2007). Pode-se citar, entre outros benefícios, a maior capacidade de resposta aos clientes internacionais, fortalecimento da posição competitiva, melhoria da eficiência, e o que é mais importante para as empresas de luxo, o fortalecimento da sua marca.

Para enfrentar o desafio de competir com concorrentes muitas vezes transnacionais, as organizações sentiram a necessidade de investir no processo de internacionalização. Isso exige a quebra de alguns paradigmas locais, para aprender a competir no mesmo nível das melhores empresas do mundo e garantir sua participação, tanto no cenário global quanto em seu próprio mercado de origem (ALMEIDA, 2007, p.VII).

Almeida (2007) cita acima, que a internacionalização torna-se quase que inerente às empresas que desejam aumentar seu mercado e competir com os demais. As estratégias para fazer com que isso ocorra são diversas e podem ocorrer por etapas. Primeiramente, a empresa pode começar exportando, que é o que a maioria das empresas fazem quando estão iniciando o processo de internacionalização, posteriormente pode investir em lojas próprias no exterior.

Primeiro de tudo, para poder internacionalizar-se a empresa deve conhecer o mercado ao qual irá se expandir, isso faz com que a empresa use as diferenças legais, comerciais e culturais a seu favor. Nesta etapa do artigo serão analisadas as melhores formas de internacionalização para empresas do setor de jóias, esses processos serão explicados a seguir.

As empresas podem internacionalizar-se através da exportação, que é o modo mais simples. No caso das empresas de jóias, a exportação ocorreria para outras joalherias no país ao qual pretende expandir-se e elas venderiam as jóias com a marca da empresa exportadora. Uma das vantagens da exportação, como de todas as outras formas de internacionalização é a diversificação de mercados. A diversificação faz com que a empresa aumente sua carteira de clientes correndo menos riscos porque quanto maior o número de mercados que atingir menos é a dependência e volatilidade em relação ao mercado de origem. Outra vantagem é também o aumento da produtividade e com isso poder de barganha na matéria-prima, melhora da qualidade do produto e melhoria da empresa, tanto dentro da empresa (novos padrões de gerência, novas tecnologias etc.) quanto fora (melhoria da imagem e reconhecimento). Uma vantagem da internacionalização através da exportação é a diminuição da carga tributária. As empresas que exportam podem contar com mecanismos que diminuem a tributação nas operações do mercado interno, são chamados de incentivos fiscais<sup>vi</sup>. Além disso, as operações de exportação e produtos não pagam IPI, ICMS, PIS, COFINS e IOF (Fonte: MDIC, 2009).

Segundo Czinkota (2001), as empresas que iniciam sua internacionalização através da exportação direta, têm muitas oportunidades pela frente. Ele afirma que “elas aprendem mais rapidamente as vantagens competitivas dos seus produtos e podem, portanto, expandir-se com mais rapidez” (CZINKOTA, 2001, p. 84). Além disso, elas têm a habilidade de controlar melhor suas atividades internacionais, fazendo com que se tenha um maior crescimento e sucesso internacional.

Outra forma de internacionalização muito utilizada por empresas brasileiras é o *franchising*, isto é, aberturas de franquias no exterior. Neste sistema o franqueador concede sua marca e seus direitos para o franqueado mediante o pagamento de *royalties*. As vantagens da franquia são para ambos os lados, pois o franqueado usufrui da reputação já alcançada pela

---

<sup>vi</sup> Os incentivos fiscais são benefícios destinados a eliminar os tributos incidentes sobre os produtos nas operações de mercado interno. Fonte: MDIC, 2009.

marca sem ter a preocupação e o risco de iniciar o seu próprio negócio; e o franqueador expande o seu negócio para outros países, sem encargos e recebendo o pagamento pela concessão dos direitos ao franqueado.

Uma das formas mais utilizadas para internacionalização de empresas de luxo é a abertura de lojas próprias no exterior, isto é, a empresa investe seu capital e abre um ponto de venda no exterior, sendo que sua administração fica a encargo da sua matriz, é um investimento direto no outro país. Segundo Kotler (2006), o investimento direto no exterior oferece vantagens e desvantagens. A empresa garante economia de custos por meio de mão-de-obra e matérias-primas mais baratas e incentivos do governo para investimentos estrangeiros. Também fortalece sua imagem no país que ingressou por criar empregos e cria um mais profundo relacionamento com o governo, clientes, fornecedores locais etc. Porém, a principal desvantagem do investimento direto é que a empresa expõe seu investimento à grandes riscos, como desvalorização da moeda local, mercados desfavoráveis ou expropriações (KOTLER; KELLER, 2006).

Quando se trata de empresas do setor do luxo prefere-se preservar a marca, portando geralmente as empresas optam pelo investimento direto no exterior, isto é, abertura de lojas próprias. Usar esse sistema tem suas vantagens para o setor de luxo, especialmente no que tange ao desenvolvimento da imagem da marca, pois assim a empresa assume o controle sobre os diversos pontos de contato com os consumidores no país onde deseja ingressar.

Além da preservação da marca, da diminuição do risco de falência da marca, há outra diferença entre o *franchising* e as lojas próprias. O ponto fraco da estratégia de abertura de lojas próprias são os altos investimentos, pois é preciso gastar bastante neste caso. A franquia por sua vez não tem este investimento alto, mas a empresa terceiriza a utilização da sua marca para os franqueados, o que pode ser perigoso, principalmente para marcas de luxo.

No exterior, assim como no Brasil, existem feiras para exposição de jóias e muitas das empresas joalheiras optam por iniciar o processo de internacionalização através dessas feiras. Maria Tereza Géó Rodrigues, na entrevista concedida, afirma que o processo inicial da Talento Jóias se dá através da participação nas feiras internacionais nos países os quais a empresa tem interesse em ingressar.

Conforme vistas acima as possibilidades de entrada no mercado externo, pode-se citar como exemplo de empresa de jóias brasileira internacionalizada e bem sucedida, a H Stern. A empresa, assim como a Talento Jóias, também iniciou seu processo de

---

GASPERIN, Chaline; REICHEL, Valesca Persch. Mercado de luxo: estratégias para internacionalização de empresas joalheiras do Brasil. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 83-100, jul./dez. 2009.

internacionalização participando de feiras no exterior, a primeira foi em Basel, na Suíça. Posteriormente começou a trabalhar com uma rede de parceiros para representar sua marca em vários países. A partir de então, mudou sua estratégia e passou a distribuir seus produtos em joalherias de terceiros e lojas de departamento. Após um processo longo de consolidação da marca no exterior, a empresa abriu lojas próprias no exterior. Hoje tem lojas em pontos importantes como a Quinta Avenida. (Fonte: H Stern Site Oficial)

Uma boa estratégia para internacionalização de empresas que trabalham com produtos do setor luxo foi a adotada pela H Stern, ir consolidando a marca no exterior aos poucos. Por exemplo, a empresa pode começar exportando, ou no caso de joalherias, participando de feiras internacionais, para posteriormente ir aumentando o grau de participação no exterior seja abrindo lojas próprias ou lojas franqueadas.

## **5 DIFICULDADES DAS EMPRESAS JOALHEIRAS PARA INSERÇÃO NO EXTERIOR E ATUAÇÃO NO MERCADO GLOBAL**

Internacionalizar-se não é tão simples quanto parece quando comparadas as diferenças culturais e de mercado de cada país. Para expandir-se para outro mercado a empresa enfrenta muitas dificuldades, principalmente se o país escolhido para internacionalizar for muito diferente do país de origem da empresa. Um dos obstáculos mais fortes é a distância geográfica entre o país de origem e de destino, levando em conta que as diferenças culturais, administrativas e econômicas são muito diferentes.

O conhecimento da influência da cultura sobre o comportamento do consumidor é muito importante para o sucesso do negócio no exterior. De acordo com a afirmação de Grande (2007) “Muitas empresas tiveram de se adaptar aos mercados onde atuam. Estratégias de marketing que mantiveram as características de seus lugares de origem não tiveram sucesso em outros culturalmente diferentes” (GRANDE, 2007, p. 4). Vários são os fatores que devem ser considerados na hora de introduzir uma empresa no mercado externo, por exemplo, fatores climáticos, aspectos legais, ambiente cultural, percepções (de imagens, palavras, refeições que podem não ser considerados adequados para certo lugar), língua, gostos, valores étnicos e religiosos, formas de comunicação, dentre outros.

O principal desafio é superar as desvantagens de ser estrangeiro, sobretudo a dificuldade de transferir competência às operações no exterior. Para obter sucesso, precisam ter clareza da sua ambição estratégica e capacitar seus colaboradores, tendo humildade e

sabedoria para aprender com os próprios erros e com a experiência uma das outras. (ALMEIDA, 2007, p.VII)

Ser estrangeiro faz com que a empresa cometa alguns erros no mercado externo ao se deparar com uma realidade diferente da sua, por mais que esteja bem preparada e conheça bem o país-alvo. Isso faz com que no começo a empresa fique em desvantagem em relação às empresas aí já estabelecidas e, por estar em desvantagem, neste período a empresa terá um custo de aprendizagem internacional, também chamado de *tuition cost*, que vai sendo reduzido conforme a empresa vai adquirindo experiência nesse novo mercado.

Segundo Almeida (2007), uma forma de reduzir o custo de aprendizagem internacional é primeiramente internacionalizar para países mais parecidos econômica e culturalmente com o país de origem. No Brasil, por exemplo, muitas empresas começam sua expansão na própria América Latina, pois possui acordos com alguns países, a língua é mais parecida e os países se parecem em todos os sentidos. Então, posteriormente, já preparada e com conhecimento do mercado externo, a empresa se atreve a ingressar em países menos semelhantes.

Outro problema que ocorre algumas vezes é a identificação que as pessoas estrangeiras fazem da empresa com o país de origem. Geralmente, os clientes internacionais comparam algumas características nem sempre boas e isso prejudica a empresa. Um dos grandes esforços das empresas brasileiras na internacionalização é na área de marketing, justamente para tentar desfazer alguns dos preconceitos em relação ao Brasil.

Além das dificuldades que as empresas enfrentam por serem estrangeiras, há também a desvantagem do recém-chegado no mercado. Independente de a empresa se instalar fora ou dentro do país, ela enfrenta dificuldades e tem custos por ser nova no mercado (ALMEIDA, 2007). Em geral esses custos são básicos de qualquer empresa, contratar funcionários, se instalar no local, organizar uma estratégia logística para distribuição, enquadrar-se nas formas legais segundo a lei do país, negociar com fornecedores, prospectar clientes etc. Esses fatores também colocam a empresa em desvantagem às outras já instaladas, porém, os custos vão diminuindo conforme a empresa vai se adaptando e deixa de ser nova entrante para operar em condições normais.

No exterior, para reduzir esses custos, recomenda-se fazer alianças com outras empresas já instaladas ou adquirir empresas do próprio país, pois construir a subsidiária a

partir do zero, operação chamada de *greenfield*, eleva consideravelmente os custos para a empresa.

Um dos fatores que dificulta o comércio de jóias já industrializadas, gemas e pedras é a situação que acontece há algum tempo na África, país de onde provém a maior parte dos diamantes utilizados no mundo<sup>vii</sup>. Por ser uma pedra pequena, o diamante é facilmente contrabandeado, isso fez com que muitas pessoas se aproveitassem da situação e fizessem dos diamantes ilegais uma grande fonte de renda. Esses diamantes foram nomeados como “diamantes de sangue” por serem responsáveis por uma nefasta guerra civil na África. Por esses motivos há algum tempo o Conselho de Segurança das Nações Unidas começou a impor sanções aos diamantes exportados da África, o objetivo dessa ação seria impedir a fonte de financiamento dos movimentos rebeldes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As jóias sempre foram consideradas um código de elite, muitas vezes usadas para comparar classes sociais. Por esse e outros motivos, a indústria das jóias cresce mais a cada dia e é considerada um mercado muito atrativo e em ascensão.

Todas as classes sociais têm interesse nesse mercado, a classe mais bem provida procura escolher objetos mais seletivos e mais raros, já a classe média selecionará, em sua maior parte, produtos sucedâneos aos mais finos. O que realmente interessa é que, seja qual for a classe social, as pessoas procuram status, tanto com produtos originais, quanto com cópias baratas apenas para sentirem o prazer da riqueza. A jóia, por ser um produto considerado medidor de status, é muito comercializada e por isso as empresas joalheiras continuam a crescer e expandir seu mercado para o exterior.

“Novos ofícios do luxo aparecem nos mercados, justapondo, sobretudo, marcas estrangeiras e diversos repertórios do luxo...” (ALLÉRÈS, 2006, p. 158). Comparando essa afirmação feita por Danielle Allérès e o caso de internacionalização da empresa joalheira H Stern, percebe-se uma realidade, a empresa conseguiu ir para o mercado externo e sobrepor-se ou igualar-se a muitas joalherias famosas do exterior, conseguindo seu reconhecimento. A atratividade do mercado de jóias faz com que muitos empreendedores procurem abrir negócio

---

<sup>vii</sup> A África como um todo produz 97% de toda a produção mundial de diamantes. A produção mundial supera os 23 milhões de quilates por ano (BEIT CHABAD, 2009).

nesse ramo e posteriormente internacionalizar-se, como é o caso da empresa H Stern citada acima.

As joalherias brasileiras têm uma grande vantagem perante as de outros países por poder desfrutar e utilizar os recursos da natureza brasileira, como suas preciosas pedras e gemas, por isso, fica mais fácil inovar e conquistar o mercado externo. A indústria de jóias é um mercado que foi e sempre será atual, ela nunca cai de moda, sempre deve estar inovando e inventando novas tendências, isso faz com que esse mercado seja reconhecido em seu próprio país de origem e também no exterior.

Uma possível idéia para futuras pesquisas dando continuidade a este assunto seria aumentar a quantidade de entrevistas com empresários inseridos no mercado de jóias, estudar a cultura dos países onde a empresa deseja ingressar e de seus consumidores. Também seria interessante analisar mais a fundo o comportamento do consumidor brasileiro em relação ao mercado de luxo e das empresas de jóias brasileiras para poder entender melhor seus interesses e planejar a melhor estratégia de marketing e internacionalização para as empresas joalheiras do Brasil.

## **LUXURY MARKETING: INTERNATIONALIZATION STRATEGIES FOR BRAZILIAN JEWELRY COMPANIES**

### **ABSTRACT**

This article seeks to make an analysis of the luxury market and of Brazilian jewelry companies. The main objective is to analyze the attraction of external marketing to luxury brands internationalization, emphasizing Brazilian jewelry companies. First, the national environment of luxury market and jewelry in Brazil is presented. In sequence, it will address the possible goals, risks and opportunities that internationalized jewelry companies face in the expansion process and its difficulties in foreign markets. Finally, some forms of internationalization will be presented based on the case of the Brazilian jewelry companies H Stern and Talento Jóias. The methodology used in this article is exploratory, with documental analysis and in depth interview. As theoretical foundations for the article, the themes luxury, exportations, company internationalization and global market were addressed. The main author(s) researched were: Allérès (2006), Almeida (2007), Czinkota (2001), Grande (2007), Lipovetsky e Roux (2005). Among the main conclusions, Brazilian jewelry companies have great advantages compared to other countries, having the possibility to use Brazilian nature resources, like precious stones and gems, thus, it become more interesting and viable to



innovate and conquer external market. Besides, jewelry market attractions make several entrepreneurs interested in opening business in this field, and lately internationalize them, such as H Stern case.

**Keywords:** Luxury market. Brazilian Jewelry companies. Company internationalization. External Market.

## REFERÊNCIAS

AJESP Sindijóias. **Mercado Joalheiro registra alto crescimento de vendas em 2008.**

Agosto 2008. Disponível em:

<[http://www.ajesp.com.br/portal/frames/noticia\\_mercado.php?id=4544](http://www.ajesp.com.br/portal/frames/noticia_mercado.php?id=4544)>. Acesso em: 22 maio 2009.

ALLÉRÈS, Daniela. **Luxo...: estratégias/marketing.** 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 262 p.

ALMEIDA, André. et al. **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 316 p.

BEIT CHABAD. **O diamante.** 2009. Disponível em:

<<http://www.chabad.org.br/biblioteca/artigos/diamante/home.html>>. Acesso em: 22 maio 2009.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p.

FAGGIANI, Kátia. O mercado de luxo no Brasil. **Portal Design Brasil.** Abril 2007.

Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/portal/opinio/exibir.jhtml?idArtigo=975>>. Acesso em: 21 abr. 2009.

FRIEDHEIM, André. **Quais são os prós e os contras de virar uma rede franqueadora?**

Associação Brasileira de Franchising. 2009. Disponível em:

<<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=15&codAf=23&codC=6&origem=artigos>>. Acesso em: 25 maio 2009.

GLOBAL 21. **Gemas, jóias e bijuterias.** Disponível em:

<<http://www.global21.com.br/informessoriais/setor.asp?cod=13>> Junho 2008. Acesso em: 22 maio 2009.

GRANDE, Ildefonso. **Marketing cross-cultural.** São Paulo: Thomson Learning, 2007. 285 p.

H. STERN. Site Oficial. Disponível em: <<http://www.hstern.com.br/site/home/default.asp>>.

Acesso em: 13 abr. 2009.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000. 476 p.

KOTTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIPOVETSKY, Gilles; ROUX Elyette. **O luxo eterno**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005. 195 p.

MACEDO, Leonardo Correia Lima; BRAYNER FILHO, Dario da Silva. Processo de Kimberley (Lei nº 10.743/2003). Diamantes brutos no comércio exterior. Jus Navigandi. Teresina, ano 8, n.343, maio 2004. Disponível em:  
<<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5320>>. Acesso em: 19 maio 2009.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Porque Exportar? Disponível em:  
<<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/sitio/paginas/porQueExportar/index.html>>. Acesso em: 25 maio 2009.