

O Licenciamento de Marcas Estudo de Caso: Mattel do Brasil – Marca Barbie

AUTORES

EDSON CRESCITELLI

FEA - USP

edsonc@usp.br

ADRIANA STEFANINI

Universidade de São Paulo

adriana.stefanini@mattel.com

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de licenciamento de marcas, identificando como um produto pode gerar negócios graças à força de uma marca. O tema foi abordado a partir do quadro conceitual fornecido pelas teorias de marketing, de comunicação de marketing e de gerenciamento de marca. O método de investigação utilizado foi o de pesquisa exploratória por meio de estudo de caso. Os dados primários foram obtidos a partir do levantamento de dados e de informações internas da empresa estudada no caso e entrevistas realizadas com os gerentes responsáveis pela área de licenciamento na Mattel. Os dados secundários são provenientes de artigos publicados em revistas, jornais e em *websites*. Os resultados mostram que o processo de licenciamento de marcas é comum à maioria das empresas detentoras de marcas fortes e consolidadas no mercado em todo o mundo e no Brasil não é diferente. O licenciamento de uma marca a torna ainda mais forte no mercado, pois une interesses, ações de marketing, força de vendas e objetivos financeiros de diversas empresas em diferentes segmentos do mercado, objetivando atingir um mesmo público com uma mesma marca.

Palavras-chave

Marketing, Marca, Licenciamento

Abstract

The purpose of this article is to analyze the process and the brand licensing, identifying as a product can develop business by virtue of the brand power. The theme was discussed from a conceptual view provided by the Marketing Theory, Marketing Communication and Brand Concept. The investigation method used was exploratory research and include a case study. The primary datas were obtained from internal information and interviews realized with the responsible managers of the licensing department from Mattel. The secondary datas were proceeding from articles published in magazine, newspapers and websites. The analysis and interpretation of the dices were qualitative. The results show that the process of Brand Licensing is common to most part of the detecting brand companies, all around the world. The branding licensing becomes stronger in the market, because it joins interests, marketing actions, sales power and financial purposes from many companies in different segments of the market, intending to reach a same group with a same brand.

Key-words

Marketing, Brand, Licensing

Introdução

Com 30 anos efetivos de mercado o licenciamento no Brasil tem evoluído o suficiente para se posicionar apenas atrás do Estados Unidos, Japão, Canadá e México. Esse quadro se deve pelo alto índice populacional onde, segundo a agência Character, 47 milhões de brasileiros teriam acesso ao consumo de produtos licenciados. Contribui para isso a forte influência da cultura norte-americana e a grande densidade de jovens e crianças, público-alvo do licenciamento.

Das 54 agências que trabalham diretamente com o licenciamento de marcas, pode-se apontar 10 delas como responsáveis pela maioria dos contratos que renderam R\$ 2,5 bilhões em 2005, com previsão de crescimento de 6% ao ano. Um produto com licenciamento vende na média 25% à mais do que o similar que não seja licenciado. Estima-se que o mercado no Brasil gira em torno de R\$ 150 milhões anuais em *royalties*.

Alguns dos maiores licenciadores brasileiros são Mattel do Brasil, Disney do Brasil, Imagine Action, Dalicença, Maurício de Sousa Produções, ITC (Internacional Trade Consultants), Warner Bros., Character, Redibra, Marcas Licensing & Marketing, Exim. O tipo de licenciamento mais requisitado é o de personagens como Barbie, Polly Pocket, Mickey, Turma da Mônica, Looney Tunes, Batman, Snoopy, Garfield e outros. Do mercado, e como Licenciados, participam empresas dos setores de alimentação, calçados, cosméticos, confecção, brinquedos, artigos escolares, brindes, jóias, editorial, bombonnières, artigos de festas, entre outros.

A empresa foco deste estudo é a Mattel do Brasil Ltda. A Mattel foi fundada há 60 anos, tem subsidiárias em 36 países e vende seus produtos em mais de 150 nações. Ela é a maior companhia de brinquedos do mundo, líder mundial em desenho, fabricação e marketing de brinquedos infantis, com um faturamento anual de U\$ 10 Bilhões. A Mattel é dona de marcas de longo prazo como Barbie (47 anos), Hot Wheels (40 anos), Matchbox (53 anos) e Fisher Price (74 anos).

O problema de pesquisa, que orientou o trabalho, se expressa pela seguinte questão: Como funciona o Licenciamento de marcas para as empresas que detém marcas consolidadas?

O problema analisado é o objetivo do Licenciamento de marcas, o envolvimento de empresas dos diferentes setores do mercado sob um mesmo consumidor, o consumo adicional e o resultado de atuações em conjunto no mercado.

O objeto de estudo é o Licenciamento de Marcas, mais especificamente da marca Barbie, originada em uma boneca e hoje ícone de feminilidade para meninas e mulheres.

O objetivo deste estudo é analisar e entender o mercado e o processo de licenciamento de marcas.

O método adotado é um estudo de caso exploratório de caráter descritivo e *ex post facto* (KERLINGER, 1980), pois este estudo buscou a caracterização do processo de Licenciamento de Marcas, verificando possíveis adaptações, com base em uma teoria pré-estabelecida, com o intuito de contribuir para os conhecimentos nesta área de estudo.

Inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica de conceitos do marketing, comunicação de marketing e marcas. Após a revisão bibliográfica, a empresa Mattel do Brasil foi analisada para a parte prática do estudo. Os dados primários foram obtidos a partir de experiência própria dentro da empresa, dados e informações internas e entrevistas realizadas com os gerentes responsáveis pela área de licenciamento na Mattel do Brasil, os dados secundários são provenientes de artigos publicados em revistas e em sites. A análise e interpretação dos dados foram de caráter qualitativo.

Finalmente, os dados obtidos na MATTEL foram analisados de acordo com a teoria desenvolvida caracterizando, portanto, o estudo exploratório.

O capítulo 1 refere-se à fundamentação teórica. Partindo do conceito de Marketing, chega-se à subdivisão Comunicação de Marketing onde estão inseridos os conceitos de Comunicação Integrada de Marketing e Marca.

O capítulo 2 refere-se à análise da empresa Mattel do Brasil e os processos e funcionamento da área de Licenciamento de marcas da empresa.

Em seguida ocorre a análise e interpretação dos dados práticos coletados com base na teoria levantada. E então são feitas conclusões sobre o estudo desenvolvido. Finalizando-se com bibliografia.

1. Revisão bibliográfica

Neste capítulo busca-se conceituar a teoria de marketing bem como sua evolução que culminou na formação de marcas, dado a evolução do consumo, a mudança no comportamento do consumidor e a atuação global das empresas que leva ao licenciamento de marcas no mercado de consumo. Em seguida, são descritos conceitos do marketing, comunicação de marketing, comunicação integrada de marketing, marca e, então, o licenciamento de marcas, seu funcionamento e atuação no mercado de consumo.

1.1. Marketing

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupo de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros Kotler (1999). Cobra (1997) define o surgimento do termo marketing como uma expressão anglo-saxônica que deriva da palavra *mercari*, do latim, que significa comércio ou ato de mercar, comercializar ou transacionar. Kotler (1999) sugere que o berço do marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca.

Um produto é qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo, e a marca é uma oferta de fonte conhecida. Um produto alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O valor é a razão entre os benefícios e os custos que o cliente assume. Este valor pode ser aumentado com as estratégias aumento de benefícios e redução de custos, em diferentes proporções. O Licenciamento de marcas agrega valor ao produto.

Os especialistas de marketing devem descobrir oportunidades no mercado dependendo de: (1) próprios recursos e objetivos da empresa e (2) o que a concorrência está fazendo ou planejando. Assim existem 4 possibilidades no mercado:

- Penetração no mercado: ocorre quando uma firma procura aumentar as vendas de seus produtos atuais, em seus mercados atuais, usando maior agressividade.
- Desenvolvimento de mercado: ocorre quando uma empresa tenta aumentar as vendas, vendendo seus produtos em novos mercados.
- Desenvolvimento de Produto: ocorre quando a empresa oferece produtos novos ou aperfeiçoados em mercados atuais. Neste caso a empresa compreende as necessidades do mercado e vê a possibilidade de acrescentar ou modificar algumas características do produto para satisfazer melhor seu mercado atual.
- Diversificação: ocorre com a passagem para linhas de atividades totalmente diferentes. Isto pode implicar a introdução de produtos inteiramente novos ou a entrada em novos mercados.

O Licenciamento é uma oportunidade de desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto e diversificação. A empresa passa a atuar em mercados diferentes do seu “*core business*” e desenvolve em parceria com as indústrias licenciadas novos produtos de consumo com sua marca já consolidada na categoria a qual se originou.

1.1.1 Análise do Ambiente de Marketing

“O talento da Mattel está em manter sua boneca Barbie sempre na moda, e ao mesmo tempo, fazer com que ela nunca envelheça. Desde sua criação em 1959, a Barbie tem preenchido uma necessidade fundamental de todas as meninas: brincar de adulto. Além disto, a Barbie muda à medida que os sonhos das meninas mudam. Suas aspirações passaram de profissões como aeromoça, modelo, enfermeira para astronauta, cantora de rock e candidata à presidência. A Mattel lança novas bonecas no mundo todos os anos, de acordo com a últimas definições de realização, glamour, romance, aventura, educação. A Barbie também reflete a diversificada população mundial. Os analistas do setor estimam que sejam vendidas duas bonecas por segundo e que a menina norte-americana tenha em média oito bonecas. Desde 1993, as vendas desta boneca de plástico superam um bilhão de dólares anuais.” (Kotler, 2000).

Muitas empresas não conseguem inovar dessa maneira e mudar de acordo com as oportunidades do mercado. Os maiores responsáveis pela identificação de significativas mudanças no mercado são os profissionais de marketing, que têm duas vantagens: a inteligência de marketing e a pesquisa de marketing – para coletar informações sobre o ambiente de marketing e dedicam mais tempo aos clientes e observação de concorrentes.

Identificando-se as principais forças do macro-ambiente de marketing, tem-se: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico, ambiente político-legal, ambiente sócio-cultural.

1.1.2 Mercado

"O marketing existe quando o homem decide satisfazer as suas necessidades e desejos de uma forma que podemos chamar de troca" (Kotler, 2003). O conceito de troca, ainda segundo Kotler, leva naturalmente ao conceito de mercado, os quais significam a tentativa de realizar as trocas em potencial com o objetivo de satisfazer as necessidades e os desejos humanos.

Podemos analisar a atratividade de um setor com base no modelo das cinco forças concorrenciais de Porter (1986). Essas forças estão interligadas e irão depender das características do segmento descritas. Essa análise pode ser feita coma utilização de uma matriz que relaciona as características internas da empresa (Forças e Franquezas) com a atratividade do setor, proporcionando uma visão geral de qual mercado visar.

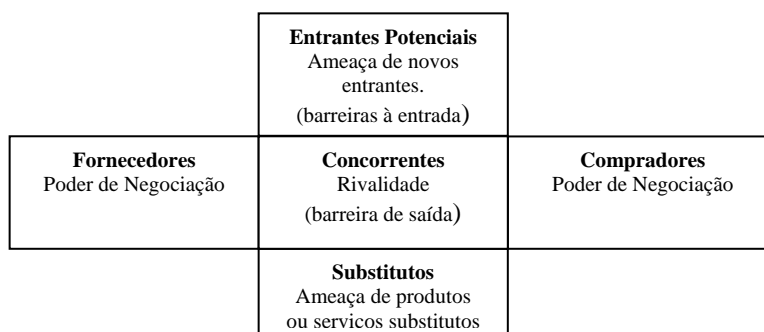


Figura 1 – Matriz das 5 forças competitivas de Porter

1.1.3 Segmentação de Mercado

O conceito de segmentação surge depois do período de "desmassificação" na década de 80, com a conseqüente adequação de produtos e serviços para atender gostos cada vez mais diferenciados (Cobra, 1992). Os princípios trazidos pela segmentação opõem-se aos de massa

por afirmar que toda empresa deve determinar, não apenas quais necessidades servir, mas também as necessidades de quem servir (Kotler, 1988).

A segmentação é o processo de dividir os mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar. Para um melhor aproveitamento da segmentação de mercado, devem ser feitas em primeiro lugar a identificação, avaliação e seleção de mercados-alvo, antes da determinação das estratégias específicas nas outras áreas de marketing.

1.1.4 Posicionamento

Para Kotler (2000) o posicionamento consiste no desenvolvimento de uma identidade distinta, baseada em fatores de mercado e direcionada ao uso de instrumentos de comunicação. Al Ries (2002) afirma que posicionamento é o que se faz na mente do cliente em perspectiva. Não é o que se faz com o produto, mas como ele é colocado na mente do consumidor em potencial.

A diferenciação de um produto no mercado pode estar baseada em vários fatores: tecnologia, preço, aplicação, qualidade, serviço, canais de distribuição, público-alvo, clientes específicos e alianças. Cobra (1992) ressalta que o composto de marketing - produto, preço, distribuição e promoção é essencial na operação dos detalhes táticos do posicionamento. Algumas vantagens competitivas como merchandising do produto, a capacidade de fabricação, a aceitação dos consumidores, a capacidade de distribuição e entrega são também apontadas por Cobra como importantes no posicionamento de um produto.

São identificadas seis estratégias de posicionamento de mercado à disposição de uma organização: posicionamento por atributos, posicionamento por preço ou qualidade, posicionamento pelo uso e aplicação do produto, posicionamento pelo usuário do produto, posicionamento pela classe do produto, posicionamento em relação a concorrência. O Licenciamento de marcas posiciona os itens no mercado pela estratégia de posicionamento por atributo, ou seja, por conter uma marca forte e pré-estabelecida.

1.2 Comunicação de Marketing

O modelo de comunicação contém 9 elementos: o emissor, o receptor, a codificação, decodificação, resposta, feedback e enfim o ruído.

O processo de comunicação eficaz é formado por 8 etapas:

1. Identificar o público alvo
2. Determinar os objetivos da Comunicação
3. Elaborar a mensagem
4. Selecionar canais de comunicação
5. Estabelecer o orçamento total de comunicação
6. Decidir sobre o *mix* de comunicação: Propaganda, Promoção de vendas, Relações públicas e publicidade, Equipe de vendas, Marketing direto.
7. Medir os resultados da comunicação
8. Gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing

1.2.1 Mix de Comunicação

O *mix* de comunicação de marketing é composto por: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, vendas pessoais e marketing direto.

A propaganda e a publicidade desempenham os papéis mais importantes no estágio de desenvolvimento da conscientização. A compreensão do cliente é mais afetada pela propaganda e vendas pessoais, e o fechamento da venda é influenciado pelas vendas e promoção. Referente ao estágio de vida do produto, cada ciclo da vida do produto exige ações diferentes do *mix* de marketing. No ciclo introdutório, a Propaganda e as Relações Públicas

são importantes. A Relação custo/benefício é positiva. No ciclo de crescimento as ferramentas podem ser menos agressivas. No ciclo maturidade, promoção de vendas, propaganda e vendas pessoais são de grande valia. Já no declínio, a promoção de vendas continua, propaganda é reduzida. Um dos benefícios do licenciamento de marcas é justamente unir o *mix* de comunicação de marketing de duas empresas distintas e unidas por um contrato, visando comunicar a mesma marca, para um mesmo público, em meios diferentes.

1.3 Comunicação Integrada de Marketing - CIM

CIM é um sistema de gerenciamento e integração dos elementos de comunicação de marketing e seu resultado é que todos os elementos comunicam a mesma mensagem (Shimp, 2002). Alguns obstáculos para implementação do CIM são a coordenação dos diversos fornecedores de serviços de comunicação, a falta de provedores de serviços de comunicação habilitados a gerenciar a aplicação das diferentes ferramentas de comunicação e a falta de cultura para inovações e força natural da “forma convencional” de comunicação. Um dos desafios do licenciamento é justamente integrar comunicação de marketing das empresas envolvidas.

1.4 Marca

Segundo a American Marketing Association – AMA (KOTLER 2000) marca é um nome, termo símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-lo da concorrência. Mas para a empresa, não basta só ter uma marca, é preciso que ela seja cuidadosamente bem gerenciada.

A marca é mais do que um nome ou logotipo. É a somatória de percepções e sentimentos dos consumidores em relação a um produto, serviço ou empresa. Quanto mais diferenciados, relevantes, conhecidos e estimados forem os valores de uma marca, mais valiosa será seu patrimônio. Marcas fortes atraem consumidores, fidelizam clientes, protegem a empresa da concorrência, asseguram volumes de vendas, garantem margens de lucro, proporcionam aos consumidores a liberdade de escolha.

Apesar dos esforços para valorização das marcas, estudos recentes mostram que os consumidores estão experimentando e mudando de marcas mais do que nunca. Ele ainda completa que quando os tempos estão difíceis, os consumidores abandonam suas marcas de preferência, mas, quando a economia volta a aquecer, eles retornam a elas. Portanto, para garantir a fidelidade à marca uma empresa deve desenvolver uma estratégia que proporcione um vínculo real e constante com o consumidor em potencial, grande desafio para o Licenciador.

“Brand equity é o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela.” Kotler (2000). O Brand equity define se a marca tem ou não força para ser licenciada para outros segmentos de mercado, define se outras empresas de consumo têm interesse em uma determinada para agregar valor ao seu portfólio de produtos e incrementar suas vendas.

1.5 O Licenciamento de Marcas

1.5.1 Tipos de Licenciamento

Existem 3 diferentes tipos de Licenciamento e os objetivos e execuções de cada um deles têm diferenças substanciais do ponto de vista comercial e jurídico. O licenciamento de marca envolve nome, logotipos ou marcas da empresa, instituição ou serviço. Este tipo de licenciamento, quando associado ao know-how operacional, se tornou conhecido como

franquia (*franchising*). O licenciamento de patentes difere do anterior pois se refere à finalidade da patente, que é proteger a criação e/ou invenção, a sua exploração comercial e industrial e qualquer processo industrial de reprodução do produto ou serviço inédito. E o licenciamento de direito autoral: protege a criação literária, artística ou científica. O que é inédito, criativo e original. Está voltado, portanto, para a obra de arte, o livro, a fotografia e, atualmente, é de crescente importância para o software na informática.

1.5.2 Áreas de Licenciamento

Proliferaram nos últimos 20 anos inúmeros tipos de licenciamento: licenciamento de estilistas de moda, de marcas corporativas, esportivas, de personalidades, de personagens e outros como causas eventos, lugares e artes.

Um fenômeno que fugiu aos padrões normais de propriedade licenciável é a boneca Barbie, criada pela fabricante de brinquedos Mattel. A Barbie é um brinquedo com personalidade, a única e grande exceção, considerada, com justiça, um dos grandes ícones da ficção infantil contemporânea (Diesendruck, 2000).

1.5.3 A Parceria

O primeiro passo é identificar a “Propriedade”. Deve-se então fazer uma pesquisa para se entender esta propriedade no mercado e na mente dos consumidores. O próximo ponto é entender o consumidor. O produto deve ter um posicionamento correto para seu mercado-alvo. A linha de produtos deve ser compatível com a “propriedade”.

Murray Altchuler, um dos maiores *experts* em licenciamento nos Estados Unidos destaca quatro pontos básicos para a parceria: marketing e posicionamento da propriedade, desenvolvimento do produto, criação de interesse e suporte no varejo, desenvolvimento de uma administração da licença.

1.5.4 O Contrato

Quanto maior o valor da “propriedade”, maior a responsabilidade industrial e comercial do licenciado e maior a exigência de ambas as partes, desde os poderes de quem assina o documento, até a proibição de usar na manufatura do produto sob licença mão-de-obra infantil ou de violar as leis trabalhistas vigentes no país e desrespeitar o meio ambiente.

Os pontos essenciais de um contrato são: Descrição das “propriedades” e dos produtos, royalty e/ou direito autoral é um percentual da venda líquida da empresa licenciada, ou um percentual da venda FOB, se os produtos são importados e outros países; Mínimo Garantido anual é o valor mínimo que o licenciado deve pagar ao licenciante, pelo período do contrato, independente de ter ou não vendido os produtos; Adiantamento (*Advance*): na assinatura do contrato há um compromisso financeiro entre os contratantes, uma vez que na maioria das vezes o licenciado é exclusivo para a categoria de produtos e canal de distribuição; Prazo do Contrato, varia entre um ou dois anos, podendo ou não ser renovado; Território: algumas licenças são licenciadas mundialmente quando a empresa licenciada é multinacional; Exclusividade: os produtos podem ser divididos em linhas de acordo com sua faixa etária, preço e distribuição.

Apesar dos prós e contras, o Licenciamento de marcas tem sido muito vantajoso para diferentes empresas que decidem ultrapassar seu *core business* e atuar em diferentes segmentos do mercado com suas marcas fortes e consolidadas. O Contrato de Licença é fundamental para garantir legalmente as apólices da marca, definir as obrigações de ambas as partes envolvidas e garantir resultados no curto e longo prazo para o licenciado e a licenciante.

2. Estudo de caso

2.1 Mattel Inc.

A Mattel foi fundada há 60 anos e tem presença direta ou indireta em mais de 150 países nos cinco continentes. Com escritórios centrais em El Segundo, uma cidade próxima de Los Angeles, na Califórnia, a Mattel tem subsidiárias em trinta e seis países e vende seus produtos em mais de 150 países. A companhia emprega aproximadamente 26.000 pessoas mundialmente. Ela é a maior companhia de brinquedos do mundo, líder mundial em desenho, fabricação e marketing de brinquedos infantis, com um faturamento anual de U\$ 5 Bilhões. A Mattel é dona de marcas de longo prazo como Barbie (47 anos), Hot Wheels (40 anos), Matchbox (53 anos) e Fisher Price (74 anos).

A Mattel iniciou suas operações no Brasil em 1998 e hoje é a empresa líder de brinquedos no Brasil.

2.1.1 Área de Licenciamento

A área de Licenciamento é responsável por estender as marcas Mattel para outros segmentos do mercado, permitindo que outras empresas utilizem as marca em várias categorias de produtos que não o brinquedo. Em troca de royalties sobre vendas, estas diferentes empresas tem um aumento de vendas dos produtos que levam marcas já consolidadas no mercado. Hoje a Mattel trabalha com o Licenciamento de 3 grandes marcas: Barbie (boneca), Hot Wheels (carrinhos) e Polly Pocket (boneca). No total as 3 marcas cresceram em 2005 42% comparado com 2004:

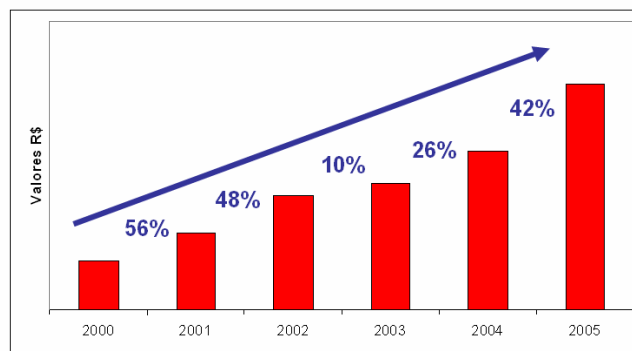


Figura 2 – Taxa de crescimento do licenciamento

A área de Licenciamento Mattel cresceu 42% de 2004 para 2005: 15% em Barbie, 340% em Polly e 463% em Hot Wheels – marcas introduzidas no mercado de licenciamento em 2003.

2.2 A Marca Barbie

Neste trabalho discutiremos especificamente a marca Barbie. Em 1959, a Mattel introduziu o produto que lideraria o grupo da indústria de brinquedos e fascinaria gerações de adolescentes. Inspirando-se na fascinação de sua filha por bonecas que podiam ser recortadas em papel, Ruth Handler sugeriu a confecção de uma boneca tridimensional, através da qual as meninas poderiam realizar seus sonhos. Ela batizou a boneca de Barbie, que era o apelido de sua filha na vida real. Neste mesmo ano, a inovadora boneca participou da feira de brinquedos de Nova York e sua recepção foi fria e indiferente. Mesmo assim, alguns distribuidores acreditaram na Barbie e não tardaram a ter suas prateleiras vazias. O sucesso da

boneca foi tão grande, que a própria Mattel foi tomada de surpresa. A Mattel foi entupida por pedidos que levaram anos para serem atendidos para suprir a demanda.

2.2.1 Posicionamento de Mercado

Hoje, os produtos Barbie refletem o estilo de vida da menina - a marca está presente no dia-a-dia das meninas e não é apenas uma personagem, é uma marca aspiracional pelas meninas e sinônimo de moda e feminilidade.

No Brasil, em 2005, mais de 2.500 novos itens com a marca foram introduzidos ao mercado, tornando-a líder no segmento infantil feminino (meninas). A boneca detém 86% do mercado de “bonecas *fashion*” e 78% do mercado de produtos de consumo infantil para meninas, segundo auditoria da FIA USP. A marca está presente em todas as categorias de produtos: beleza, confecção, acessórios, alimentos, artigos esportivos, escolares, para casa, entre outros. O web site www.Barbie.com.br tem em média de 2.500.000 acessos/mês no Brasil.

O sucesso dá-se principalmente devido ao trabalho consistente de varejo no ponto de venda, aos altos e contínuo investimento em marketing e mídia e ao trabalho em parceria com empresas de advocacia para proteção de marcas contra a pirataria.

No Mundo, a Barbie tem 98% reconhecimento de marca, está entre as Top 100 Maiores Marcas, é a marca nº 1 no segmento de brinquedos; a boneca mais vendida em todos os tempos e, a cada segundo, 3 unidades são vendidas no mundo.

2.2.2 Segmento de Mercado

O alvo primário são meninas com idade de 4 a 12 anos, das Classes ABC. Segundo a Gerente de Licenciamento da Mattel, Érica Giacomelli, “*são crianças precoces que adoram novidades, são muito exigentes, decididas, versáteis e descoladas; “plugadas” em tecnologia e adoram produtos fashion*”.

Segundo IBGE e Mídia Dados, a População de meninas, de 4 a 12 anos é de 13.136.441. Destas, apenas 41%, ou sejam, 5.385.941 meninas compõem o alvo da mattel.

A marca também tem um alvo secundário: mulheres 13 a 30 anos, aficionadas pela marca e que brincaram com a boneca em sua infância.

2.2.3 O Licenciamento da Marca

A marca tem crescido consideravelmente desde o ano 2000. Os resultados mostram que mesmo considerando o grande mercado ocupado, a marca tem força para crescer entre no consumo infantil e adolescente e adulto. Os percentuais de crescimentos abaixo mostram a força da marca no Brasil, considerando apenas os produtos licenciados, desconsiderando o mercado e crescimento das vendas das bonecas.

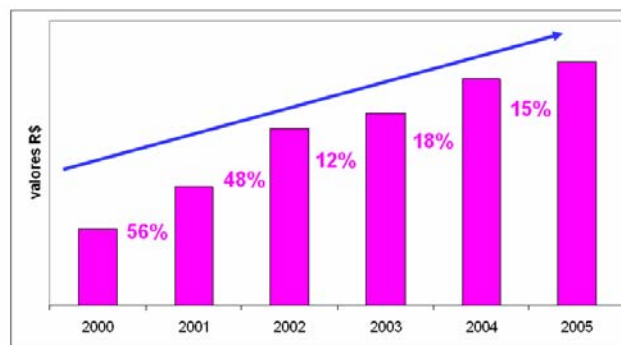


Figura 3 – Crescimento da marca Barbie

Os itens produtos são divididos nas categorias: *Hardlines* e *Softlines*. Em *Hardlines* entram: artigos escolares, artigos esportivos, brinquedos, eletrônicos, alimentos e publicações. Em *Softlines* entram as categorias: confecção, acessórios, saúde e beleza e artigos para casa. A marca Barbie conta hoje com 50 empresas produzindo itens licenciados.

O processo de licenciamento das marcas deve sempre beneficiar a ambas as partes. O relacionamento é considerado uma parceria de ambas as partes envolvidas. Ao trabalhar com produtos licenciados, o licenciado busca oportunidade de utilizar uma marca já consolidada em seus produtos. Além disto, existe a possibilidade de utilização de mídia cooperada com licenciante e outras empresas licenciadas e ações cooperadas no ponto de vendas e promoções. Já Mattel se beneficia ampliando sua marca sob diferentes categorias de produtos além de brinquedos: confecção, alimentos, escolar, higiene e beleza, linha casa, calçados, eletrônicos e publicações. A presença em diferentes segmentos de mercado reforça relação do consumidor e fidelização com a marca. A Mattel ainda se beneficia da expertise de empresas líderes em seu segmento, da mídia e do trabalho de PDV das ações de licenciados, da produção e distribuição terceirizada, garantindo um faturamento adicional a companhia.

No processo, o licenciado é autorizado pela Mattel a usar a marca por um período de tempo definido, em determinada (s) categoria (s) de produtos, dentro das políticas de marca. O licenciado paga um percentual de *royalties* (direitos autorais) com base em suas vendas de produtos líquidas trimestralmente. O processo de licenciamento da marca Barbie segue exatamente o mesmo processo listado na parte prática deste estudo.

2.2.4 Estratégias de Comunicação

Além do investimento em mídia televisão e das ações de marketing da área de brinquedos da Mattel Brasil, a Área de Licenciamento investe na marca Barbie de diversas maneiras, garantindo sua divulgação no mercado – ponto crucial para a força da marca junto às Empresas Licenciadas. Os principais investimentos são em:

- Propaganda: com comerciais de televisão cooperados com as empresas Licenciadas.
- Mídia Impressa: com anúncios de Volta às aulas em revistas especializadas, com o Mattel News, informativo usado como ferramenta de varejo, com todos os lançamentos trimestrais da marca, enviado para um *mailing* de 2.000 pessoas, entre eles: varejistas e empresas licenciadas.
- Publicidade com Assessoria de Imprensa: A assessoria de imprensa contratada é a Ativa Comunicação. A mesma é responsável pelo relacionamento da marca com os meios de comunicação e publicidade.
- Promoção: são feitas promoções ao consumidor e à força de vendas dos licenciados, em conjunto com as empresas licenciadas. As principais promoções são feitas no Dia das Crianças nos principais varejistas como C&A e Pernambucanas. Também são feitas promoções negociadas mundialmente como o Mc Lanche Feliz com o brinde bonequinha Barbie, no período de Março de 2005. Foram vendidos 3,5 Milhões de Mc Lanches nesta Promoção da rede de *fast food* McDonald's.
- Eventos: eventos itinerantes rodam *Shoppings* do país para divulgar a marca interagir com os consumidores diretamente no ponto-de-venda. Esses eventos são positivos inclusive para os *Shopping Centers*, que tem seu fluxo de pessoas e consumo aumentado no período em que o evento está no local. Alguns exemplos são: Casa da Barbie, que já recebeu mais de 1 milhão de visitantes desde 2004 e já esteve em 6 Estados e em 8 diferentes cidades; Barbie Fashion Fever, criado para reforçar o posicionamento *fashion* da marca; e Desfile Primavera Verão, para apresentar a coleção de roupas e acessórios primavera verão para os varejistas e para imprensa e gerar mídia espontânea.

2.3 O Futuro

Segundo a ABRAL, em 1979, quando o mercado de Licenciamento surgiu no Brasil, havia apenas 5 empresas que licenciavam marcas, hoje são mais de 60 empresas que trabalham neste segmento. “O mercado de licenciamento no Brasil cresce, em média, 12% ao ano”. Olhando o lado das indústrias, existem cerca de 30 mil empresas no Brasil com potencial para desenvolvimento de produtos licenciados nas mais diversas áreas. No entanto, segundo a ABRAL, apenas 2,6% compram o uso das licenças.

O crescimento do mercado de licenciamento tem se dado também devido a cumplicidade e troca de interesse entre o licenciador e a indústria, buscando juntos diferenciais competitivos no mercado. Ambos se empenham produzindo produtos de alta qualidade e *design* diferenciado, fortalecendo a relação comercial em ambas as partes e evitando a desvalorização do licenciamento. Outro ponto é que o foco do mercado de licenças ainda está no mercado infantil. Para o futuro existe um grande potencial para que o mercado de licenciamento se estenda fortemente no mercado adulto.

O Futuro da Mattel é se tornar não apenas uma empresa e fábrica de brinquedos, mas também uma construtora de marcas fortes. Criar a marca, introduzi-la no mercado com brinquedos e estendê-la ao mercado de consumo é uma tarefa difícil, mas geradora de lucro para curto e longo prazo. Outro objetivo futuro e que já está sendo colocado em prática é a extensão da marca Barbie para o Mercado adulto, são roupas, calçados, acessórios e linhas de papelaria voltados ao público que brincou com a boneca na infância e mantém afinidade com a marca. Ou seja, uma extensão de público, mercado, vendas e *royalties*.

3 Análise Teoria X Prática

Neste item serão feitas inferências resultantes da comparação entre os dados descritivos, obtidos no estudo de caso da Mattel e o levantamento teórico.

Ao longo de toda a parte prática do estudo de caso analisado foram descritas e analisadas as teorias da revisão bibliográfica. Iniciou-se com a introdução à empresa Mattel e em seguida foi apresentada a área de Licenciamento da Mattel e sua principal marca, a marca Barbie. Para a Marca Barbie foram descritas todas as informações da marca: mercado, mercado alvo, posicionamento, mix de comunicação, comunicação integrada, marca, valor da marca, *brand equity*, e então do licenciamento da marca: parceria, contrato, processo de licenciamento, pirataria e futuro. Assim, todos os tópicos analisados na teoria, foram comparados e comentados na parte prática.

Reconstituindo os principais pontos analisados, podemos nos aprofundar nas principais citações de alguns autores analisados e comparar como a realidade da Marca Barbie e seu licenciamento, seguindo as teorias bibliográficas, geram um lucro extra para a empresa que detém suas propriedade, a Mattel.

Cobra (1992) afirma que o objetivo maior de um profissional de marketing é conseguir vender o máximo que um mercado possa absorver do seu produto ou serviço. Para isso, o reconhecimento das forças ambientais que agem sobre uma organização é de importância estratégica para se criar oportunidades de crescimento. O Licenciamento da marca Barbie age exatamente de forma a otimizar o faturamento sobre a propriedade, que é consolidada e forte no mercado, tendo grande apelo e identificação com uma fatia grande do mercado alvo.

Al Ries (2002) afirma que posicionamento é o que se faz na mente do cliente em perspectiva. Não é o que se faz com o produto, mas como ele é colocado na mente do consumidor em potencial. O objetivo da Mattel é totalmente condizente com esta teoria. A idéia de manter o consumidor 24 horas com a marca Barbie na mente é o objetivo principal da Mattel. Garotas que se identificam com a marca Barbie fazem dela seu estilo de vida, consumindo deste a escova e pasta de dente ao acordar, até o material escolar, as roupas, acessórios, toalha, pijamas, entre outros produtos licenciados.

O mix de comunicação de marketing da Mattel para os produtos licenciados da Marca Barbie são compostos por: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, vendas pessoal da licença às indústrias e marketing direto. A Mattel também trabalha de acordo com o conceito da comunicação integrada de marketing, definindo seu cliente e *prospects*, as de formas e métodos por meio dos quais os programas de comunicação persuasivos serão desenvolvidos e o gerenciamento e integração dos elementos de comunicação de marketing, garantindo que todos os elementos comunicam a mesma mensagem. Todo o material de comunicação de marca ao licenciado, ao varejista e ao consumidor final é o mesmo. Agindo desta forma consistente, a identificação e possível compra dos itens Barbie são maiores.

Segundo a American Marketing Association – AMA (KOTLER, 2000), marca é um nome, termo símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-lo da concorrência. A marca Barbie garante produtos de alta qualidade, segurança e *design* diferenciado. A exigência do logo, copyright e embalagem consistentes em 100% dos produtos é fundamental para fortalecer a marca no ponto de venda e na mente de compradores e consumidores.

E finalmente, entrando no conceito de licenciamento, a marca Barbie é definida como personagem. Todas as etapas da teoria do licenciamento de marcas são seguidas pela Mattel: contrato de licença e suas cláusulas, processos, controle de pirataria, dentre outros. As ações de marketing são o diferencial da Mattel e da marca Barbie, fazendo da propriedade a maior licença para meninas no Brasil.

4 Considerações finais

A MATTEL é uma empresa que atua a nível global, seus produtos estão presentes nos 5 continentes, em mais de 150 países. Em 1998 a Mattel passou a atuar no Brasil com o licenciamento de suas marcas para produtos de consumo. Suas marcas deixaram de ser o brinquedo para se transformarem no estilo de vida das crianças e mesmo de adultos, que consomem os produtos das marcas infantis. O negócio que iniciou com o licenciamento da marca Barbie se estendeu para outras marcas consolidadas nos brinquedos: Hot Wheels, originada em carrinhos e Polly, originada em uma mini boneca. Hoje a empresa se divide em Mattel Brinquedos e Mattel Licenciamento. Ambas as áreas trabalham no mesmo espaço físico, de formas muito distintas, mas com um mesmo objetivo, gerar valor aos acionistas.

A Mattel Brinquedos trabalha com sua Área de Operações para importar toda a linha da Ásia e Área de Vendas, para distribuir e vender os brinquedos, já a Mattel Licenciamento trabalha comercialmente para vender suas propriedades para outros segmentos do mercado e categorias de produtos. O esforço da área de Licenciamento se dá principalmente nas ações de marketing, eventos, imprensa, promoções – de forma a manter suas propriedades fortes e consolidadas no mercado e na mente dos consumidores. Os resultados concretos desta estratégia são o crescimento do número de licenciados, de suas vendas e conseqüentemente dos royalties pagos à Mattel. O negócio de licenciar marcas tem sido tão importante quanto o próprio *core business* da empresa. Os lucros da Mattel Licenciamentos no ano de 2005, atingiram o resultado da Mattel Brinquedos. Por este motivo, o uso de licenciamento está abrindo novos leques de negócios, feitos através do uso de imagem ou marca de celebridades, astros de TV, esportistas, gente de sociedade, times de futebol, escolar de samba, artistas plásticos, pintores, etc.; que emprestam seus nomes ou prestígio para difusão de novos produtos.

Apesar de não haver estatística oficial do mercado de licenciamento no Brasil, a Associação Brasileira de Licenciamento calcula que o setor conta com 900 empresas licenciadas e 300 ofertas de licenças disponíveis. Calcula também que um produto licenciado é de 12 a 15% mais caro, mas que as vantagens são numerosas: um produto licenciado vende

até 35% mais que um produto genérico. A área de Licenciamentos da Mattel do Brasil projeta um crescimento entre 25% a 35% nos negócios para 2006 versus 2005. A boneca Barbie no Brasil ganha estampa em mais de 2.500 itens licenciados por ano, em onze diferentes categorias de mercado. As vendas de licenciamento quintuplicaram nos últimos 5 anos.

O licenciamento como ferramenta de marketing traz numerosas vantagens como a transferência dos valores da marca para a linha de produtos, os menores investimentos na criação e desenvolvimento de novas marcas e a redução do tempo para se chegar ao varejo, bem como os esforços de comunicação. Para empresas de grande porte, o licenciamento gera a diversificação do portfólio, a entrada em novos segmentos e o faturamento adicional. No caso de pequenas e médias empresas, ocorre ainda um reposicionamento da estratégia da empresa e de sua precificação, uma vez que ela pode aumentar sua margem quando oferece um produto diferenciado acoplado a uma marca forte. Já os licenciadores procuram empresas alinhadas com o posicionamento de suas marcas, empresas líderes em seus segmentos, com distribuição nacional, solidez financeira, transparência, associação de longo prazo, cuidado com o uso da marca e inovação.

Finalmente, podemos concluir que o processo de licenciamento de marcas está ganhando força no Brasil e no mundo, criando marcas “estilo de vida”, e principalmente, agregando valor a toda cadeia: às empresas licenciadoras, licenciadas, ao atacado, ao varejo e ao consumidor final.

Limitações do Estudo

O estudo de caso desenvolvido atém-se às informações do mercado brasileiro de licenciamento e às informações pesquisadas na prática nas empresas do ramo e na mídia. As informações na literatura brasileira são muito limitadas nesta área de negócios. Alguns livros americanos forma consultados mas se baseiam fortemente no mercado norte-americano, não podendo ser generalizado para análise do licenciamento da marca Barbie no mercado brasileiro.

5 Referências Bibliográficas

- CAMPOMAR, Marcos C. - *Do uso do "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertação e Teses em Administração*. Revista de Administração, São Paulo, v.26, nº 3, p. 95-97, julho-setembro 1991.
- CHURCHILL Jr., GA & PETER, JP *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Editora Saraiva, 2000;
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Marketing Básico: Uma perspectiva brasileira*. 4 ed. - São Paulo: Atlas, 1997.
- COBRA, Marcos. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1992
- COBRA, Marcos. *Marketing: conceitos, estratégias e funções*. São Paulo: Atlas, 1990.
- COSTA, A. & CRESCITELLI, E. *Marketing promocional*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CZINKOTA, Michel R. et al. *Marketing as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIESENDRUCK, Elcan. *Com Licença*. Nobel, São Paulo, 2000.
- DRUKER, Peter F. *Desafios Gerenciais para o século XXI*. Pioneira, 1999.
- HOFFMAN, K.D. & BATESON, J.E.G. *Princípios de marketing de serviços*. São Paulo: Thomsom, 2003.
- IKEDA, A.; CRESCITELLI, E. *O feito potencial da CIM*. Revista Marketing, maio de 2002
- KAPFERER, J. *As marcas*. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 9ª. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2003.

- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10^a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 1999.
- MARTINS, J.. *A Natureza Emocional da Marca*. São Paulo, Ed. Negócio, 1999.
- MATHEWS, Ryan. *A competitive edge*. *Progressive Grocer*, p. 10-14, Nov. 1995. Iss: Branding the Store.
- McCARTHY, E. Jerome & PERREAULT Jr. *Marketing Essencial: “Uma Abordagem Gerencial e Global”* - São Paulo. Atlas. 1997.
- MURPHY, D. *MBA Compacto: Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 2000
- NEMER, A.e SOUZA, M.G.. *Marca e Distribuição*. São Paulo. Macron Books, 1993.
- OGILVY, David. *Uma Autobiografia*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- PORTER, M., *Estratégia competitiva:Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1986.
- REVOYR, Jack, *A Primer on Licensing*, Kent Press, Stamford, CT, 1995
- RIES Al e TROUT, Jack. *Posicionamento. A Batalha por sua mente*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHULTZ, D. E. & BARNES, B.E. *Campanhas estratégicas de comunicação de marca*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.