

O LICENCIAMENTO DE MARCAS COMO ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO DE MERCADO

Regina da Silva de Camargo Barros

Universidade Federal de São Paulo, Osasco/SP, Brasil (regina.barros@unifesp.br)

Resumo: O projeto aborda a gestão de marcas e produtos no processo de licenciamento sob a ótica do marketing e com base na história de sucesso da empresa Tilibra. Para tal explanação, o processo de licenciamento é analisado por suas diferentes classificações, evolução histórica, importância para o mercado nacional e internacional e, principalmente, será definido como uma ferramenta de marketing para a diferenciação em produtos e vantagem competitiva. O estudo ainda aborda a capacidade das marcas de atribuírem significados e transmiti-los por meio da relação entre o produto e consumidor. Após a contextualização do licenciamento e suas consequências, é retratada a atuação e contribuição do profissional de marketing na gestão de marcas e no processo de licenciamento. O estudo de caso da empresa Tilibra evidencia o uso do licenciamento como vantagem competitiva e como gerador de diferencial para em seus negócios.

Palavras-chave: Marca; Licenciamento; Gestão de marcas; Marketing.

Introdução

Atualmente, a constante evolução tecnológica nos processos de fabricação e desenvolvimento de produtos permite a equiparação entre as organizações em diversos níveis, entre eles, qualidade e oferta. Nesse contexto, a marca apresenta-se como fator exclusivo de diferenciação, principalmente, pelo fato de revelar mais do que atributos físicos incorporando aspectos intangíveis como valores, conceitos e significados, tornando-se capaz diferenciar os produtos e organizações, além de estabelecer compatibilidade com o público por meio de uma relação emocional. Logo, uma marca estruturada e relevante para seu público possibilita um ambiente ideal para a prática da ferramenta de marketing chamada licenciamento.

Assim, o objetivo deste estudo é abordar conceitos e práticas no processo de licenciamento, e mais do que isto concretizar que esta ferramenta pode trazer vantagem competitiva e sucesso para os negócios. Aproveitando-se disto, os grandes estúdios de televisão, produtoras cinematográficas, estúdios de jogos eletrônicos, bandas e grupos de comunicação se especializaram em licenciar suas marcas, produtos e personagens ao longo dos anos, o que se revelou como uma incrível movimentação financeira em escala global nos dias atuais. Além de uma melhor reflexão sobre o licenciamento, constata-se a necessidade de uma gestão coerente e concisa das marcas licenciadas. E nesse instante, o projeto buscará inserir o profissional de marketing como gestor do processo, seja na ótica do licenciador, licenciado ou agente de licenciamento.

Diante das considerações apresentadas, o projeto justifica-se pela lacuna bibliográfica a respeito do processo de licenciamento, suas aplicações práticas na geração de valor e diferenciação competitiva e também por apresentar o uso de licenciamento por uma empresa nacional e líder de segmento. Assim, também é válida a contribuição do autor deste projeto por tratar-se de um profissional de marketing, desenvolvedor de produtos e possuir experiência na área de licenciamento de marcas.

Dessa forma, o objetivo geral desse estudo é analisar como o uso do licenciamento de marcas influencia no sucesso, estratégia e diferenciação de produtos e responder a pergunta: Como o uso do licenciamento de marcas pode influenciar no sucesso, estratégia e diferenciação de produtos?

Devido às mudanças ocorridas na forma de interação entre as pessoas, comércio, família, expectativa de vida e sociedade em geral nas últimas décadas, os indivíduos começaram a ter necessidades que nunca haviam tido, o ato de consumir se tornou algo totalmente diferente do que foi no passado. Atualmente, os consumidores estão mais suscetíveis a mudar de ideia em relação a uma marca, pois buscam por qualidade, melhores serviços, preço, rapidez e diferenciação todos os dias, fazendo com que as empresas tenham que repensar seus processos e estratégias a todo o momento para captar estes clientes. Devido a todos estes fatos, a gestão de marca e produto com foco na diferenciação e geração de valor é imprescindível para o fortalecimento e desenvolvimento de bens desejados pelos consumidores. Torna-se importante também compreender o motivo pelo qual uma marca renomada no mercado nacional decide utilizar o licenciamento em seus produtos, por mais de 30 anos, e qual a importância deste uso para seu negócio e para a manutenção de seu sucesso.

O estudo possui como hipóteses:

Hipótese 1: Uma empresa que oferece um portfólio amplo e faz uma gestão eficaz pode ofertar produtos para consumidores diversificados.

Hipótese 2: Uma marca que se utiliza o licenciamento em seus produtos pode se beneficiar, ter diferenciação e sucesso em seu segmento.

Hipótese 3: Uma marca que trabalha com licenciamento agrega valor ao produto.

Revisão Teórica

Mix de Marketing

O mix de marketing engloba todas as ferramentas táticas e controláveis que a empresa pode usar para gerar a resposta que deseja do mercado-alvo e que compõe qualquer estratégia de marketing. Estas ferramentas podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis conhecidas como os 4 P's do marketing: produto, preço, praça e promoção. Estas variáveis irão indicar o posicionamento pretendido pela empresa ao produto e irão influenciar a sua procura no mercado. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p.42)

Ainda segundo Kotler e Armstrong (2007), um programa de marketing eficaz e bem elaborado deve levar em conta os pontos citados, criando uma rede integrada focada em alcançar os objetivos de marketing da empresa por meio da entrega de valor ao mercado-alvo. Como o objetivo principal do trabalho está focado na gestão dos produtos e geração de valor com o uso do licenciamento pela empresa Tilibra, os próximos tópicos explicam de forma mais aprofundada especificamente, produto e preço.

Segmentação de mercado

O mercado é formado por clientes, que diferem uns dos outros em inúmeras maneiras, por isto, cabe a empresa descobrir quais as necessidades e desejos de determinados grupos para que seus produtos/serviços possam ser desenvolvidos para suprir tais necessidades ou desejo. Para

Churchill (2010) segmentar um mercado é encontrar uma maneira de dividi-lo em grupos com potenciais de compra, necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes.

Esta divisão é fundamental para a empresa, pois, faz com que seus esforços sejam direcionados buscando eficácia e assertividade na oferta. De acordo com Kanuk e Schiffman (2000), a diversidade do mercado global torna a segmentação uma estratégia atraente, viável e potencialmente muito lucrativa, por isto, cabe ao profissional de marketing identificar e dividir o mercado em grupos e oferecer os produtos corretamente visando satisfação total e eficácia. Os mercados não são homogêneos. Uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. Os consumidores diferem entre si em muitos aspectos e, em geral, podem ser agrupados segundo uma ou mais características. A empresa precisa identificar os segmentos de mercado a que poderá atender com eficácia. Essas decisões requerem um profundo entendimento do comportamento do consumidor e uma cuidadosa análise estratégica. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 236)

Posicionamento

Para Kotler (2012), posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo. Isto maximiza a vantagem competitiva da empresa frente à concorrência. Keller (2003) complementa que o trabalho de posicionamento deve criar na mente dos consumidores a convicção dos benefícios de adquirir seus produtos, diminuindo sua preocupação em relação a possíveis desvantagens nesta aquisição.

Um posicionamento eficaz de marca ajuda na tomada de decisões e orienta as estratégias de marketing, além de esclarecer a essência da marca. Além disto, um bom posicionamento sempre deve ter um “pé no presente” e um “pé no futuro” sendo ambicioso para a tomada de decisões que visam o crescimento da marca, mas nunca se distanciando da realidade tornando estas aspirações impossíveis de serem atingidas. (KOTLER, 2012 p. 294) O posicionamento de produto, segundo McKenna (1999) será feito pelo mercado e não pela empresa. O posicionamento será baseado em fatores intangíveis e focado em um público alvo específico. Além disto, a empresa deverá estar preparada para corrigir rapidamente os erros que poderão ser gerados pela resposta do mercado.

Valor percebido

Empresas que dominam bem o marketing entendem que seu sucesso está diretamente ligado ao bom rendimento de seu produto e/ou serviços no mercado e a satisfação de seus clientes. O aumento da concorrência, do acesso à informação, da exigência dos consumidores e a facilidade do uso da internet faz com que o cliente perceba muito mais do que preço no produto oferecido. (KELLER e KOTLER, 2006). De acordo com Keller e Kotler (2006) o valor percebido pelo cliente seria a diferença entre a avaliação que o cliente faz de todos os benefícios do produto, os custos relativos e as alternativas percebidas. Com a soma de todos estes atributos teremos o valor percebido por parte do consumidor/comprador e é com base nele que ele decidirá a sua compra.

Zeithaml (1988) define que qualidade é basicamente um mix de superioridade e excelência e paralelo a isto, o valor percebido deve ser captado pelo consumidor que se utilizando de atributos intrínsecos consegue perceber esta qualidade, atributos e diferencial frente aos demais produtos. Apesar das pequenas variações entre os autores, todos convergem para o conceito de que o valor percebido está vinculado à percepção do cliente e não com o posicionamento da empresa e o valor agregado que ela atribuiu ao produto. Um produto poderá ter um grande valor agregado que poderá não ser percebido pelo consumidor, o que implica na não aceitação.

Valor agregado

Para Roccato (2010, p. 121) “o valor agregado está diretamente relacionado à percepção do cliente sobre o diferencial do produto, serviço ou solução ofertada”, mas para que seja agregado valor a um produto é preciso entender as necessidades finais do cliente e conhecê-las é o ponto fulcral para o sucesso e fracasso do produto no ponto de venda. Fazendo uma correlação de que o cliente não compra o produto e sim o que ele proporciona e o que irá suprir sua necessidade, podemos chegar a um breve conceito de valor agregado.

Segundo Kotler (2009), se clientes comprassem produtos levando em consideração somente o preço, todos os mercados seriam dominados pelos preços e a empresa detentora deste mercado seria aquela que conseguisse produzir um produto com menor custo e conseqüentemente o menor preço, portanto para conseguir vender o valor de serviço é preciso deixar de lado um paradigma, o de que o preço é o denominador do mercado. O preço do produto se torna custo para o cliente e este preço é imposto pela concorrência do mercado, por isto muitos consumidores irão preferir um bem que entregue um valor agregado do que um com preço reduzido e pouca percepção. Atualmente os clientes buscam cada vez mais por benefícios em produtos e/ou serviços, isto explica por que temos empresas líderes de mercado oferecendo produtos com preços altos, utilizando-se do valor agregado em seus itens para justificar este preço elevado e diferente da concorrência, ganhando o mercado. E também, porque temos empresas pioneiras e líderes de mercado perdendo mercado para empresas menores que entenderam como agregar valor a seus produtos, o que faz toda diferença na briga pela venda.

De acordo com Gilbreath (2011), o valor agregado não é somente mais um acréscimo ao ideal do produto e sim um complemento para o fortalecimento da marca e da empresa na mente dos clientes auxiliando o consumo. O foco de toda corporação é criar uma marca que consiga englobar todo seu conceito, o que envolve diversas variáveis, como: qualidade, imagem da organização e/ou marca, ações de comunicação e percepção de consumidor, cabendo ao preço ser somente uma consequência de todas estas variáveis.

Definição de Marca

Segundo a definição apresentada pela American Marketing Association, marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação destes elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência. (apud KELLER, 2006). Uma marca pode ser considerada uma extensão do produto, pois complementa o item com outras dimensões que o diferenciam dos demais concorrentes. Estas dimensões podem ser racionais e tangíveis, relacionadas com o desempenho de produto da

marca ou simbólicas, emocionais e intangíveis, relacionadas com o que a marca representa na mente dos clientes. (KELLER, 2006)

As marcas foram criadas para identificar a origem ou fabricante de um produto, e ainda tem um papel importantíssimo na diferenciação e identificação dos produtos pelos consumidores. As marcas desempenham as funções de facilitar a organização nos pontos de venda, oferecem a proteção de propriedade intelectual quanto aos recursos e aspectos exclusivos dos produtos e garantem vantagem competitiva frente à concorrência uma vez que denotam níveis de qualidade, valor agregado e percebido, inovação, satisfação e memória de compra pelos clientes. (KELLER e KOTLER, 2012).

Licenciamento de marca ou *Licensing*

Para Rabelo e Bonfá (2009), a denominação *licensing* ou licenciamento, é todo ato que consiste no uso de uma marca, imagem, personagem ou propriedade de terceiros em produtos, serviços, comunicação promocional ou publicitária em geral. Este uso é concedido por um tempo determinado em troca de uma remuneração definida como sendo um percentual aplicado sobre o valor total gerado com a venda dos produtos, conhecido mundialmente como royalty, Estes valores e termos são definidos e acordados mediante um contrato jurídico firmado entre as partes envolvidas.

De acordo com o site oficial do evento de licenciamento mundial, realizado anualmente em Las Vegas, EUA Licensing Expo (2014) o licenciamento é considerado por inúmeras empresas e a mídia como uma ferramenta importantíssima de extensão de marca e marketing, e vem sendo muito utilizada por grandes e pequenas empresas ao redor do mundo. Um claro exemplo e motivo deste estudo é a indústria brasileira de artigos de papelaria Tilibra que, ao utilizar marcas e personagens influentes, acaba por agregar valor aos seus produtos, gerando vantagem competitividade e por consequência aumentando o reconhecimento de sua própria marca no mercado

Stakeholders envolvidos no processo de licenciamento

A união de todas as partes interessadas e envolvidas em uma organização denomina-se stakeholders. Rabelo & Bonfá (2009) e Silva (2004) os definem como sendo qualquer indivíduo ou grupo que pode contribuir ou ser associado ao alcance dos objetivos organizacionais, ou que é afetado pelo alcance destes objetivos. O mercado de licenciamento é dividido em três níveis de envolvimento, sendo:

- Licenciadores: proprietários das marcas e toda propriedade intelectual licenciável. Para estes o licenciamento é mais um meio de garantir retorno sobre o desenvolvimento e maximização de lucros, o que faz com que seja tratado com grande importância.
- Agentes de licenciamento: empresas que representam, assessoram e são responsáveis por toda intermediação entre licenciadores e licenciados. O agente de licenciamento tem a responsabilidade de prospectar clientes (empresas licenciadas, normalmente indústrias), zelar pelo uso correto dos personagens e marcas e maximizar os lucros para o proprietário da licença e para a empresa licenciada. (RABELO & BONFÁ, 2009, p.35).

- **Licenciados:** empresas ou organizações que licenciam – adquirem temporariamente os direitos de uso de determinada propriedade – com o objetivo de agregar valor, atrair mais consumidores, diminuir os altos investimentos em divulgação e gerar diferenciação em produtos ou serviços. Os licenciados, diferente dos licenciadores, muitas vezes têm suas principais fontes de receita obtidas pelo licenciamento, o que denota a importância do uso para o negócio.

Para Rabelo & Bonfá (2009) é muito importante que o licenciado escolha a melhor propriedade para seu segmento, desenvolva produtos com qualidade compatível com a marca licenciada, respeite as leis contratuais, mantenha a identidade da marca nos produtos, garanta uma boa distribuição e arque com os pagamentos devidos com os lucros obtidos.

Como citado, para que o licenciamento seja efetivo e alcance as expectativas das partes envolvidas, a licença selecionada entre todas as categorias deve possuir uma sinergia, ou seja, ser condizente ao produto, mercado, contexto e principalmente ao consumidor alvo. Para tanto, o profissional de marketing deverá aprimorar o trabalho de licenciamento por meio de três bases complementares de relacionamento: o mapeamento dos públicos envolvidos, estabelecimento de diversas formas de integração e monitoramento do que foi estabelecido.

A tarefa primeira de qualquer gestão é identificar os públicos a serem gerenciados de maneira coordenada e efetiva. Público não é um todo monolítico, ao contrário: é uma mescla complexa de grupos com diversos enfoques culturais étnicos, religiosos e econômicos, e cujos interesses às vezes coincidem e outras vezes entram em conflito (FRANÇA, 2004, p.18). A parte fulcral para que o processo seja efetivo e traga benefícios ao licenciado é a contribuição do profissional de marketing com o mapeamento dos pontos fortes e fracos de uma nova licença adquirida visando identificar se ela seria interessante para os produtos e os consumidores da empresa ou mesmo a análise do mercado, propondo melhorias nos produtos já comercializados ou novos produtos para as licenças. Nesse contexto, o profissional de marketing é imprescindível para auxiliar em todo o processo, pois é capaz de estabelecer um relacionamento corporativo eficaz e duradouro entre os stakeholders, analisando e gerenciando as peculiaridades de cada parte envolvida e seus objetivos, propondo atender os interesses mútuos.

Categorias de Licenciamento

Para que as empresas avaliem as licenças mais condizentes com sua estratégia de marketing e segmento as propriedades são divididas em categorias. Rabelo e Bonfá (2009) dividem o licenciamento em cinco categorias mais influentes no mercado atual. Para a ABRAL (2014), o segmento de maior impacto no licenciamento nacional é o infantil e segundo Rabelo e Bonfá (2009) esta posição é mantida devido a grande influência da cultura norte-americana no país, ao número expressivo de licenças estrangeiras disponíveis, 75% do total, e por meio de todo conteúdo de entretenimento veiculado no país pelos canais abertos e fechados. Cita-se, por exemplo, a exibição de filmes nas salas de cinema com personagens licenciados que impulsionam muito as vendas ou a rede McDonald's, que utiliza os personagens infantis em seus produtos e já chegou a ter um aumento de 400% na venda de Mc Lanche Feliz estampado por personagens famosos. Rabelo (2007) complementa que o mercado de produtos infantis movimentou mais de 50 bilhões de reais só no Brasil, sendo o mais importante segmento de licenciamento atualmente, e ainda o coloca entre os três principais mercados

mundiais em vários segmentos. Para Rabelo (2007), os personagens, ou mascotes, são a resposta, pois são facilmente reconhecidos pelas crianças. O desenho simples, as cores vivas e a expressividade das emoções atribuídas a eles, fazem dos personagens, o porta-voz ideal da empresa para a criança.

Para Rabelo (2007), aos quatro anos é onde a criança identifica e compreende personagens e mascotes mais do que somente marcas tradicionais. Nesta fase, a criança cria um laço afetivo tão forte com o personagem que se vê responsável pelo bem-estar do mesmo, enxergando as próprias qualidades no personagem, admirando-o e imitando-o e mais do que isto, transpondo sua vida para a do personagem, adquirindo qualidades, características e vivenciando o que não pode ser. Daí o sucesso de guerreiros, super-heróis e do universo da velocidade, principalmente para os meninos.

Para Rabelo (2007) a identificação de uma marca sem personagem inicia-se a partir dos seis ou sete anos, o que resume o porquê de a alfabetização começar nesta época. Nesta idade a criança começa a ser inserida na identificação simbólica e inicia-se sua preferência por determinada marca em contrapartida as demais. Os personagens continuam fazendo parte da vida das crianças até os 10 anos, após isto, os meninos começam a substituí-los por personagens atemporais, personalidades, times de futebol, filmes ou ídolos, como artistas ou atletas. É nesta fase que as meninas começam a buscar marcas relacionadas à moda e tendências, como um meio de identificação, personalidade e integração ao círculo de amizades. Nesta fase, as crianças dificilmente consomem produtos com personagens infantis, buscando dissociar-se de tudo que caracteriza a infância, com isto novas marcas serão consumidas por este público. Por isto, cabe ao licenciado avaliar quais propriedades estão sendo oferecidas ou seriam fortes candidatas a uso por este consumidor em momento de transição.

Licenciamento de personalidades e celebridades

Segundo Rabelo e Bonfá (2009) a única diferença entre o licenciamento de personagens e o de celebridades, e que no segundo caso você está diretamente relacionado a pessoas reais e depende de seu comportamento, talento, aparição na mídia e carreira para o sucesso do produto no mercado. Isto pode ser um problema, pois em alguns casos o sucesso pode não perdurar por muito tempo, muitas vezes não conseguindo acompanhar o lançamento do produto no mercado causando o insucesso nas vendas. Atualmente, para minimizar estes riscos, a Tilibra (2015) e empresas de diversos segmentos vêm utilizando marcas e celebridades atemporais, como por exemplo, as bandas internacionais, como Nirvana, Kiss, The Beatles e AC/DC. Uma vez que estas celebridades são reconhecidas por uma legião de fãs fiéis, a chance de um bom retorno é mais eficaz.

Licenciamento de marcas corporativas

Para Silva (2004), a difusão da marca é sempre bem-vinda, sobretudo quando parte de uma estratégia global e eficientemente controlada e controlável. A preocupação do autor refere-se à necessidade de cuidado durante o processo de seleção dos licenciados da marca, principalmente em analisar se os novos produtos permeiam os mesmos valores e relação emocional que a marca corporativa possui.

Para Rabelo e Bonfá (2009) a segunda maior área de crescimento do mercado, apresenta duas das mais importantes variáveis para o sucesso de uma marca licenciável: fidelidade e ligação emocional. Ainda segundo Rabelo e Bonfá (2009), as marcas esportivas possuem patamares superiores às marcas corporativas ou de entretenimento pelo envolvimento apresentado por torcedores aos seus esportes e times favoritos. Essa modalidade é generalista como negócio, pois abrange públicos com classes sociais, idades e valores divergentes em prol de uma mesma paixão, de um mesmo envolvimento. Outra vantagem é a grande variedade de propriedades como: clubes, competições e personalidades. No entanto, o licenciamento esportivo, assim como o de personalidades, apresenta pontos desfavoráveis como a dependência dos bons resultados do clube nos campeonatos. Por exemplo, se um clube não realiza uma boa campanha terá seus produtos prejudicados no mercado. Para a Tilibra (2015) outra grande desvantagem é que os clubes de futebol não garantem a exclusividade do uso da marca somente para uma empresa, licenciando os times para diversos players do mercado. Neste caso, a briga pela venda será baseada na qualidade do produto, identidade com a marca, rede de distribuição, entrega de valor, design e preço.

Para Rabelo e Bonfá (2009) as propriedades artísticas como pinturas, esculturas, padrões para tecidos, papéis de presente, fotografias, papéis de parede, entre outras possuem alto valor para o mercado de licenciamento mundial. Nesse caso, ocorre transferência de significado das obras originais para determinado produto licenciado. A ABRAL (2015) estima que um produto licenciado tenha um giro 45% maior, em média, do que o similar não licenciado. O valor agregado que a propriedade licenciada entrega ao produto é o grande responsável por esse considerável aumento nas vendas. Marici Ferreira, presidente da ABRAL, complementa que os produtos licenciados têm como vantagem ser um grande aliado de indústrias e comerciantes em momentos de crise. Isto acontece, pois eles são uma ferramenta de marketing para garantia da venda e o arrecadamento aproximado de 20% a mais do que os produtos não atrelados a uma marca ou personagem auxiliam neste quesito. Além disto, o lançamento de um produto será fortalecido e visto como próspero aos olhos do varejo e do consumidor se atrelado a uma licença que o valide e que o diferencie dos concorrentes, isto fará com que os varejistas introduzam os produtos em sua loja como garantia de sucesso gerando assim, a ampliação do mercado.

O site Licensing Expo (2014) cita como benefício à extensão da marca a novas categorias de produtos, adentrando em novas áreas de uma loja já atuante ou em lojas que até então não atuava. O site ainda complementa que o licenciamento é uma forma de trabalhar sua marca de uma nova maneira sem a necessidade de grandes investimentos em processos, maquinários e estrutura fabril.

Riscos do licenciamento

Para Rabelo e Bonfá (2009) o maior risco envolvido no processo de licenciamento está nos investimentos que o licenciado deve assumir antes de um retorno efetivo nas vendas. Por exemplo, certas propriedades podem não alcançar o sucesso esperado pelo licenciado, mas as obrigações contratuais se mantêm e devem ser cumpridas. Logo, é importante ressaltar o risco financeiro que envolve o licenciamento e que todos os stakeholders, com destaque para o licenciador e licenciado, devem integrar seus esforços baseados na congruência de significado

da marca e o produto. Por isto, cabe ao profissional de marketing uma análise de longo prazo sobre a evolução da licença e até pesquisas de mercado que possam validar seu uso ou não.

Ainda segundo Rabelo e Bonfá (2009), a pirataria é outro risco para à prática legal do licenciamento, pois consegue ofertar a mesma propriedade com preços menores, com qualidade inferior ou semelhante, são danosos à saúde humana e prejudicam as empresas que estão trabalhando legalmente com a propriedade. Especialmente para o setor de licenciamento, a pirataria incide como uma competição desleal, pois não é resultante de processos contratuais, fiscais, de qualidade e financeiros que permeiam os produtos originais. Logo, é possível concluir que a produção pirata não repassa royalties e outras taxas do processo natural entre licenciados e licenciadores, além de se beneficiar do marketing e publicidade promovido e pago por eles.

Metodologia

Foram descritos nesta seção os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do presente trabalho de conclusão de curso, que serão baseados em pesquisa exploratória, bibliográfica e estudo de caso. A seção foi dividida em subseções: caracterização da pesquisa, processo de coleta de dados, processo de análise de dados e limitações do estudo. Segundo Silva (2008), a metodologia deve ser empregada em uma pesquisa contendo desde o problema encontrado, as hipóteses citadas e a delimitação do universo e amostra. Observa-se então que, no geral, toda pesquisa pauta-se em mais de um método e técnica metodológica.

No âmbito exploratório, a caracterização de pesquisa deu-se, pois o objetivo é compreender o tema e não qualificar o resultado. Segundo Malhotra (2006), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo explorar ou examinar uma situação ou problemática, focando-se em proporcionar conhecimento e compreensão dos problemas enfrentados pelo pesquisador. Visando complementar o estudo, optou-se pelo uso da pesquisa bibliográfica que para Gil (2002, p. 62), “é aquela em que os dados são obtidos de fontes bibliográficas, ou seja, de material elaborado com a finalidade explícita de ser lido”. Assim, o investigador consegue por meio destes fatos, cobrir de forma mais ampla o assunto do que somente mediante observação direta dos fatos. Como o objeto de estudo concentrou-se em uma empresa, a Tilibra, o estudo de caso fez-se necessário no âmbito de pesquisa, pois, “é caracterizado pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado” (GIL, 2002, p. 58). O processo de coleta de dados foi baseado em pesquisa exploratória, tendo como base a análise de conteúdos digitais, informações da própria empresa, além de diversos estudos de caso já consolidados, mas com pouca ênfase na importância do uso do licenciamento atrelado ao produto. Serão utilizados dados secundários que são dados coletados a partir de fontes já publicadas, podendo ser de fontes internas e externas (MALHOTRA, 2006).

Análise de Resultados – Estudo de Caso

Segundo o site oficial (2015), a empresa Tilibra foi idealizada por João Batista Martins Coube, iniciando suas atividades em 1928 no centro da cidade de Bauru, interior de São Paulo, com o nome de Typografia Brasil Ltda. destacando-se no comércio de brinquedos, tintas, artigos

para escritório e engenharia. Em meados da década de 40, o nome da empresa mudou para Tipografias e Livrarias Brasil o que auxiliaria na formação do futuro nome Tilibra, utilizando-se das iniciais de cada palavra. Nesta época, a empresa já possuía representantes comerciais em 11 estados brasileiros e uma política de investimentos em máquinas modernas. Na mesma época, a empresa já distribuía os seus produtos em boa parte do país e suas instalações já haviam sido ampliadas para as lojas vizinhas e andares superiores do prédio.

A Tilibra ganha notoriedade e se consolida como a empresa mais reconhecida entre os estudantes entrando no ranking das maiores empresas do Brasil, segundo a revista Exame. A chegada dos famosos personagens da Disney como Mickey, Minnie, Ursinho Pooh e outros renomados personagens de sucesso solidificaram os diferenciais dos produtos Tilibra frente à concorrência e o segmento papelero. No ano de 2004, a Tilibra foi adquirida pelo grupo MeadWestvaco e passou a fazer parte da divisão de papelaria do grupo norte-americano no Brasil. Contando com os investimentos em modernos equipamentos, apostando no talento de sua equipe e contando com o respaldo tecnológico e comercial do grupo, a Tilibra se fez presente em 18 países do mundo, expandindo assim sua trajetória de sucesso.

Em 2012, através de um processo de fusão, a divisão de negócios de papelaria do grupo MWV juntou-se à ACCO Brands, um dos maiores fornecedores mundiais de produtos para escritório. Com mais 100 anos de história, a empresa ACCO, conta com mais de seis mil colaboradores, escritórios e fábricas na Europa, Ásia, Américas e Oceania e veio compartilhar com a Tilibra sua história de liderança, inovação e foco na prática de um valor excepcional para seus acionistas e clientes, fornecendo produtos inovadores e estendendo o portfólio da empresa, que por anos foi voltada somente para materiais escolares e produtos de papelaria, destacando-se também na oferta de novas linhas de produtos e novos segmentos de atuação, como: artigos de informática e escritório. Atualmente, tal incorporação vem representando novo foco e mais investimentos à Tilibra, pois o novo Head Office mundial compartilha do mesmo core business que a filial brasileira, proporcionando transferência de conhecimento e apoio de estrutura e logística global. Com foco em excelência e uma situação financeira saudável, novas divisões de negócios estão sendo desenvolvidas dentro da empresa buscando fortalecer sua marca em outros segmentos, quebrando assim os modelos mentais de que a Tilibra é uma empresa de cadernos, buscando assim sua manutenção e perenidade ao longo dos anos.

O mercado brasileiro consolida-se como o principal consumidor dos produtos Tilibra e é responsável por 90% das vendas da empresa no ano. Os 10% restantes tem como destino o mercado externo, com destaque para os países da América do Sul. A empresa distribui seus produtos por diversos canais de venda, como: atacado, distribuidor, varejo, autosserviço, clientes personalizados e e-commerce. Os clientes personalizados representam importantes ganhos para a empresa. Nesse caso, a Tilibra atua como terceiro, pois oferece itens exclusivos com a marca do parceiro adaptando os produtos as características do cliente. Atualmente, os maiores parceiros são representados por grandes cadeias varejistas, como Walmart (Big), Carrefour, Havan e Lojas Americanas.

De acordo com a ABIGRAF, Associação Brasileira de Indústrias Gráficas (2015), a produção de cadernos no Brasil é responsável por inserir na economia mais de um bilhão de reais por

ano, o setor geral revelou um retrocesso de faturamento nos últimos dois anos de 5,5% devido à retração do setor, o que ocasionou menor competitividade e até a retirada da empresa colombiana Norma no ano de 2012. No entanto, tal retração de mercado não impactou os negócios da Tilibra que apresentou, no mesmo período, saldos positivos e avanços sobre os concorrentes. Tal fato deve-se a contínua inovação tecnológica em investimentos em novos negócios como materiais de escrita, bolsas, mochilas, acessórios para escritório, informática e celulares. Além do constante trabalho de gestão de portfólio da marca na busca por ofertar produtos diferenciados com marcas e licenças atuais, fazendo toda a diferença para a positividade de suas margens. A aquisição de concorrentes é outra forma de crescimento adotada pela empresa. Em 2009, a indústria Grafon's com sede em São Paulo e líder em cartões de impressão social e papéis de presente, foi comprada com o objetivo de aumentar o *market share* e introdução da marca em um novo segmento de mercado. Com mais de 200 produtos disponíveis para comercialização em novos segmentos, a Tilibra diminui sua dependência de um mercado, ratifica seu objetivo de se tornar líder e ser referência em novos mercados.

A Tilibra possui diversos concorrentes setorializados de acordo com os segmentos em que atua. Tal segmentação reflete a estratégia da empresa de atuação em diversas frentes com foco em vários públicos. No mercado de cadernos, a Tilibra é líder no segmento e tem como principais concorrentes às empresas Foroni, Jandaia, São Domingos e Credeal. Vale ressaltar a existência de concorrentes locais, como a Cadensil, empresa do Nordeste brasileiro que apresenta bom *market share* na região. Na categoria de agendas, a Tilibra detém quase 50% do mercado devido ao pioneirismo neste segmento. Os principais concorrentes são as empresas Foroni, São Domingos e Jandaia. Nas categorias de bolsas, mochilas e estojos, a participação da Tilibra ainda é pequena, porém com forte crescimento, reconhecimento entre os clientes, oferta de licenças atrativas, sinônimo de qualidade e ótimos desenvolvimentos. As empresas com maior expressividade nesse segmento são: Sestini, Dermiwil, Pacific, Yes, Art Manual e Goodies.

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Ávila Agnelo, em 2012, mais de 1.300 clientes avaliaram a participação de diversas empresas no segmento de papelaria. Ao final, a pesquisa ressaltou grande destaque à Tilibra, que foi mencionada em todas as categorias em que possui divisão de negócio, mesmo que de forma introdutória. Nota-se que a empresa Tilibra detém percentagens expressivas frente aos concorrentes nos segmentos em que foi pioneira como cadernos, agendas, fichários e que de alguma forma moldaram toda a história da marca e são motivo de reconhecimento por parte de todos os consumidores. Já no segmento de estojos, a empresa iniciou as atividades há alguns anos, mas já consegue se destacar e até ultrapassar concorrentes pioneiros no segmento. Segundo a empresa (2015) boa parte deste destaque deve-se a utilização das suas marcas próprias e licenciadas para ampliar seu mix de produtos estampando os personagens nos estojos, o que os diferencia dos demais, agrega valor e os tornam exclusivos no ponto de venda. A Tilibra divide os 25% restantes do mercado com mais sete empresas e tem como diferencial a qualidade e diferenciação em seus produtos, mais uma vez se beneficiando da oferta de produtos com marcas licenciadas. Para os próximos anos, o grupo decidiu continuar investindo neste segmento para ganhar mercado e fortalecer sua marca e seus produtos frente aos concorrentes.

A Tilibra se lançou no segmento de bolsas e mochilas em 2014 e por isto, só teve uma coleção desenvolvida e distribuída no mercado. Mais uma vez a Tilibra aposta que o uso das marcas próprias e licenciadas trarão diferencial e vantagem competitiva ao longo dos anos. Por enquanto, a empresa divide os 15% restantes com mais doze empresas, mas acredita que conseguirá atender os consumidores com o mesmo nível de qualidade, inovação e design em seus produtos. Analisando os segmentos, nota-se que os números deixam de ser expressivos quando avaliamos os mercados onde a empresa atua há pouco tempo e com pouco reconhecimento de marca, mas fica evidenciada com tudo que foi exposto que em todos eles o uso do licenciamento poderá ser a força motriz para alavancar as vendas, agregar valor e auxiliar no posicionamento de marca e produto na mente dos consumidores, como vem sendo feito nas categorias onde a empresa detém o mercado.

Existem vários tipos de compra que permeiam os produtos Tilibra durante a tomada de decisão pelo consumidor final, mas segundo a empresa (2015) a maioria acontece por hábito, o que é comum no setor de papelaria, pois o próprio mercado impõe isto ao consumidor pela sazonalidade do segmento. Cadernos, agendas, estojos e os acessórios de escrita são exemplos desta compra sazonal e por costume. Para este tipo de compra, Rabelo e Bonfá (2009) afirmam que as crianças exercem alta influência na escolha, principalmente ao apresentarem ligação com os personagens e marcas infantis, como as princesas da Disney e os super-heróis, mas os pais possuem o poder de decisão sobre o pagamento.

Cadernetas de bolso, canetas e acessórios de escrita especiais e blocos de anotações diversos são comprados por impulso em supermercados e papelarias. Neste caso, os produtos estão dispostos em zonas estratégicas e próximos a área de check-out. Vale ressaltar que os produtos Tilibra também são classificados em duas categorias de hábito de compra citados por Kotler (2012), a categoria de bens de conveniência onde a compra ocorre por imediatismo, mínimo esforço e por comparação entre os concorrentes, neste caso, qualidade, preço e atributos são levados em consideração e podem ser decisivos na decisão de compra. Segundo Kotler (2012) os bens de especialidade possuem atributos e especificações únicas que fazem com que os consumidores os procurem mais pelo seu valor. Este hábito pode ser aplicado aos acessórios de informática, pois o consumidor irá avaliar os produtos Tilibra com marcas já estabelecidas no mercado. Outro diferencial desse modelo é a reflexão do produto em relação ao conhecimento técnico do usuário ou de algum agente influenciador como familiares, amigos ou mesmo a internet. Essa ação é muito utilizada em processos de compra de produtos de tecnologia.

Dessa forma, podem-se caracterizar as compras de produtos Tilibra por hábito e reconhecimento de marca, uma vez que durante os 85 anos da empresa não houve grandes mudanças na sazonalidade do setor, investimentos e desenvolvimento de estratégias de relacionamento. No entanto, as mudanças de hábitos atuais do consumidor impulsionam, ainda de que forma incipiente, ações de relacionamento com o consumidor principalmente por meio do engajamento nas mídias sociais. Preocupada com as contínuas mudanças no mercado e nos hábitos de consumo, a Tilibra investe anualmente em pesquisas de mercado e de comportamento por meio de avaliações quantitativas e qualitativas com empresas especializadas no assunto. Entre os objetivos das pesquisas, a empresa busca compreender a relação de seus produtos com os consumidores finais, assim como realizar benchmark com os

concorrentes. As pesquisas realizadas apontam a satisfação dos clientes em relação aos produtos oferecidos, com destaque à qualidade. Marcas, tendências, personagens entre outras influências de consumo também são avaliados. A partir do resultado, diversas ações são praticadas, como negociações de novas licenças, desenvolvimento de novos projetos, readequação de produtos, entre outras.

Além disto, a empresa participa de diversas feiras e encontros nacionais e internacionais do segmento, onde são apresentados fortes candidatos para licenciamento. A empresa também incentiva pesquisas nos pontos de venda de todo o Brasil. Nesse caso, os desenvolvedores de produtos são responsáveis por analisar o hábito do consumidor no momento da compra, além de perceber a aceitação das marcas concorrentes. Reuniões com representantes comerciais, compradores e funcionários das lojas também são uma ótima ferramenta para colhimento de informações, pois a ponta da cadeia sempre gera insights interessantes e muito proveitosos. Outra fonte de informação são sites especializados em tendências mundiais, como o portal de moda e conteúdo WGSN e Stylesight. Viagens internacionais e feedbacks recebidos através do SAC também possibilitam absorver conteúdos aplicáveis a novos projetos. Após a compilação de todas as informações, os analistas iniciam os novos projetos, remodelam os já existentes e melhoram as coleções e categorias de produto.

Em virtude de mudanças no cenário e hábitos do consumidor dos últimos anos, as papelarias mudaram o foco do negócio, ofertando todo tipo de produto. Como apresentado por Churchill (2010) segmentar um mercado é encontrar uma maneira de dividi-lo em grupos com potenciais de compra, necessidades, desejos e percepções de valores, a Tilibra trabalha com sete divisões, sendo: Volta às aulas, Agendas, Casa, Escritório, Escrita, ACCO Brasil e Cartões/Gifts suprimindo a necessidade do varejo entre as sazonalidades do mercado, com destaque ao período de Volta às aulas, período de maior faturamento no setor papeleiro. Cada divisão possui seu público específico sendo que, muitas vezes, ele interage com mais de uma divisão, consumindo os produtos. Esta estratégia de divisões, faz com que a empresa ganhe market share dos concorrentes, que diferentemente da Tilibra, são especialistas em determinado segmento e não possuem conhecimento em ofertar um pouco de tudo.

A Tilibra tem como matéria-prima e core business a fabricação de produtos derivados de papel, tais como: cadernos, agendas, índices telefônicos, blocos, cadernetas e graças a isto, detém aproximadamente 43% do mercado de papelaria em geral, segundo pesquisa realizada pelo Instituto Ávila Agnelo, em 2012. Após a aquisição da Tilibra pelo grupo norte-americano Meadwestvaco, os investimentos em novos produtos começaram a ser disseminados por meio de uma nova unidade denominada de Novos Negócios, que incorporada ao departamento de Marketing, é responsável por produtos que não necessariamente possuam papel como matéria prima e que acabam por complementar o portfólio da empresa uma vez que interagem entre si no mesmo universo mercadológico. Somado a isto, a incorporação com o grupo ACCO Brands proporcionou à Tilibra novos e promissores mercados com destaque ao desenvolvimento e distribuição de produtos de tecnologia como fragmentadoras para escritório, refiladoras, periféricos e acessórios para computadores e smartphones.

Em 2014 a empresa lançou-se no desenvolvimento e distribuição de mochilas escolares com foco em marcas próprias e licenciadas. A oferta de mochilas das marcas próprias, como Jolie, Meninhas e X-Racing era feito anteriormente pela empresa Pacific, renomada no segmento nacional, mas a Tilibra, visando adentrar em novos mercados se viu apta a assumir esta tarefa trazendo para si todas as responsabilidades e atribuições deste novo mercado. Atualmente, a empresa conta com uma produção média anual de 45 mil toneladas de papel, faz a gestão de um mix com mais de 2.000 produtos e 600 itens para exportação. Tais produtos são divididos em sete categorias com o intuito de facilitar o desenvolvimento, gestão, otimização das vendas e atender os mercados diversos.

A Tilibra em sua trajetória de mais de 80 anos vem trabalhando em seus produtos com marcas próprias e licenciadas e segundo o site oficial, o ano de 2015 foi marcado pela divulgação de 48 marcas próprias e 123 licenciadas. Vale ressaltar a grande diferença quantitativa de licenças internacionais e nacionais em detrimento as marcas próprias. A influência massiva de marcas licenciadas reforça a importância desta ferramenta para o portfólio da marca, sua vantagem competitiva e seu negócio como um todo. Toda marca deve carregar a identidade da empresa, seus valores, objetivos, associações e diferenciações frente à concorrência (NANDAN, 2005; DE CHERNATONY, 1999; AAKER, 2007; KAPFERER, 2004). E foi com este pensamento que a Tilibra criou suas próprias marcas voltadas para públicos diversos. Segundo o site oficial (2015), atualmente a Tilibra oferece 48 marcas próprias, destacando-se Jolie, Meninhas, Plush Poison, X-Racing e a linha Mais. Durante os anos estas marcas próprias concederam a empresa 10 vitórias consecutivas em um total de 13, como a marca mais reconhecida no segmento, também sendo consagrada inúmeras vezes entre a melhor marca de cadernos, fichários, agendas, estojos e muitas outras. Visando auxiliar as ações de marketing, desenvolvimento e gestão do portfólio, a empresa categoriza as marcas em três segmentos, sendo: Infantil, Jovem e Adulto. Esta categorização facilita o trabalho da Tilibra em avaliar o desempenho das três frentes de trabalho, propor novas marcas, descontinuar marcas que não estão tendo um bom desempenho e até migrar marcas entre os públicos, como por exemplo, a marca Jolie que está presente nas três categorias, mas ofertando produtos com apelo visual distinto para públicos que vão da menina, passando pela adolescente e chegando a jovem adulta.

Vale ressaltar que a personagem Jolie se tornou uma marca tão importante que acabou transpondo a Tilibra de licenciada para licenciadora. Isto ocorreu quando a empresa iniciou a oferta da marca Jolie para o licenciamento em inúmeras categorias de produtos, desde itens para cama, mesa e banho, roupas e acessórios até ovos de chocolate. Segundo a empresa (2015), a categoria infantil é composta, em sua maioria, por marcas que ofertam os cadernos pedagógicos necessários para o aprendizado básico e a iniciação da criança no ambiente escolar. Destaque para as marcas Arca de Noé, Sapeca e Kids, que juntas detêm um mix com mais de 60 produtos. Segundo Rabelo e Bonfá (2009) nesta idade, os pais têm total poder de decisão de compra, as crianças não influenciam diretamente nesta escolha o que faz com que a Tilibra ofereça produtos mais acessíveis, visando direcionar a atenção dos pais para o consumo de suas marcas entregando o melhor custo benefício. Por outro lado, a categoria jovem e infantil não detêm uma quantidade expressiva de marcas próprias, pois são realmente as categorias que recebem o maior número de ofertas de marcas e personagens licenciados com grande apelo os públicos.

Contando com o maior número de marcas próprias, a categoria adulto consegue oferecer um mix bem diversificado ofertando cadernos, pastas expansíveis, diários, fichários e até fragmentadoras, retiladoras, acessórios para escritório, celulares e informática. Nesta categoria, a empresa destaca-se pelos cadernos básicos da linha Mais, Zip, Verão e Cor & Arte que se destinam aos consumidores de todas as classes sociais, mas com foco nos grupos C e D. Estas marcas juntas são responsáveis pelo grande volume de venda da empresa no ano.

Para as marcas licenciadas a empresa organiza seguindo as mesmas categorias de público, mas nota-se que o impacto em quantidade é muito mais significativo. Segundo o site da empresa, o ano de 2015 atingiu a marca de 123 marcas licenciadas. Fica evidenciado a diferença quantitativa entre as marcas próprias e licenciadas em todas as categorias. Como por exemplo, na categoria infantil onde a Tilibra oferece 6 marcas próprias com produtos mais acessíveis, o número chega a 46 marcas licenciadas para meninos e meninas. Destaque para as marcas Ben 10, Hot Wheels, Monster High, Princesas e Ever After High que são grandes nomes do licenciamento nacional e internacional com inúmeros produtos em diversos segmentos e uma legião de fãs arrebatadora. Somadas, estas marcas possuem 149 skus nas mais diversas linhas de produtos. Este fato confirma o que a ABRAL (2014) e Rabelo e Bonfá (2009) relataram sobre a força e o impacto do licenciamento infantil no mercado nacional, a quantidade de propriedades oferecidas, a demanda do público e mais do que isto coloca a Tilibra em posição de destaque nas prateleiras de todo o Brasil e na mente dos consumidores pela oferta de inúmeras marcas reconhecidas e desejadas.

Já para a categoria jovem a Tilibra oferece 11 marcas próprias contra 48 marcas licenciadas. Entre as marcas licenciadas, a empresa vem trabalhando com os maiores estúdios e propriedades internacionais, com destaque para os super-heróis adorados pelos jovens como Homem Aranha, Os Vingadores, Capitão América, God of War. Vale ressaltar que nesta categoria a Tilibra oferece os times de futebol com as maiores torcidas do Brasil como Flamengo, Corinthians, São Paulo e pode-se citar também os grandes clubes internacionais que conquistam jovens e adultos como Milan, Liverpool, Chelsea e Real Madrid. Como citado anteriormente por Rabelo e Bonfá (2009) oferecer produtos com a marca dos clubes de futebol é estar inserido na segunda maior área de crescimento do mercado, além de abranger públicos com classes sociais, idades e valores diversificados em prol de uma mesma paixão, o que faz com que a empresa atinja estes públicos tão divergentes com seus produtos. Ainda na categoria infantil, as marcas licenciadas que mais se destacam para o universo feminino são Minnie, uma personagem clássica que completou mais de 10 anos de parceria com a Tilibra e que encanta meninas de todas as idades e a marca Capricho, uma gigante no mundo jovem e no universo de moda e que serve de inspiração para as adolescentes.

Considerações Finais

Hipótese 1: Ao longo de todo o trabalho foi comprovado que a empresa Tilibra, em seus mais de 80 anos, vem gerenciando seu portfólio de maneira a ofertar mais de 2.000 produtos em inúmeras categorias e preços diversos o que acaba se tornando uma estratégia atraente, viável, eficaz e potencialmente muito mais lucrativa para o negócio e para os mercados cada vez mais diversificados e exigentes. Atualmente, a empresa gerencia seus produtos e os direciona aos

consumidores de quatro maneiras distintas, mas que de alguma forma se complementam. Fica evidenciado que a empresa Tilibra consegue ter um diferencial em gestão de produtos e segmentação de mercado, pois se utiliza de diversos métodos eficazes para isto, sempre buscando aprimorar e renovar seu negócio buscando perpetuar seu sucesso nacional no mercado de papelaria.

Hipótese 2: A Tilibra iniciou o uso de marcas licenciadas em seus produtos na década de 80, pois decidiu na época que seria uma boa maneira de diversificar seus produtos frente a concorrência. Com o passar dos anos o aumento do uso das licenças evoluiu, primeiro pelo fato do retorno do mercado ter sido muito positivo e segundo pelo aumento da oferta, do uso e do sucesso das propriedades no Brasil. Atualmente, a empresa alcançou um número de 123 marcas licenciadas para os mais diversos públicos, e isto só evidencia o quão lucrativo e importante vem sendo o uso desta ferramenta de marketing chamada licenciamento. Outro fator que beneficia a empresa é o trabalho com os gigantes do mundo em licenciamento, como: Sony, Hasbro, Mattel, Disney, Fox, HBO, Cartoon Network, entre outras. Todas estas companhias juntas detêm as maiores propriedades e as mais rentáveis para o licenciamento mundial. A força e reconhecimento de suas propriedades entre os consumidores, alinhada a qualidade e posicionamento de destaque da Tilibra no mercado de papelaria oferecem o sucesso e diferenciação que ambos, licenciador e licenciado, necessitam para tornar a relação duradoura e rentável. Ficou evidenciado em todo o estudo, que a empresa se beneficia do uso do licenciamento em todas as divisões de seu negócio, com exceção da divisão ACCO Brasil, e que este direcionamento de uso e oferta será a força motriz na busca pela conquista de um melhor posicionamento nas categorias onde a empresa atua há pouco tempo. Outro motivo para a diferenciação e sucesso alcançados pela empresa se deu devido à exclusividade de uso das propriedades licenciadas em seus produtos. Como visto anteriormente, com exceção dos clubes de futebol nacionais, todas as demais marcas licenciadas transferem a exclusividade de uso para o segmento de atuação do licenciador, o que faz com que a empresa tenha os personagens e marcas estampadas unicamente em seus produtos, criando diferenciação, benefícios de venda e exclusividade. Um exemplo desta exclusividade seria o trabalho de mais de 15 anos com marcas clássicas de renome como Mickey Mouse e Ursinho Pooh ambas da mundialmente conhecida Disney.

Conclui-se que a importância do uso do licenciamento para Tilibra e que o crescimento na oferta de marcas em seu portfólio acompanhou a evolução do mercado, competitividade em produtos e as mudanças no consumo pelos consumidores, atestando esta ferramenta como um importante argumento de venda, diferenciação em produtos, exclusividade e sucesso.

Hipótese 3: Foi demonstrado que todo produto licenciado carrega valores que o diferenciam frente aos demais, o colocando em posição de destaque na mente dos consumidores. Na empresa Tilibra, esta diferenciação também se dá no posicionamento de preço e nos atributos técnicos dos produtos, que se diferem por Básico, Intermediário e Top, onde as marcas licenciadas sempre estarão inseridas na segunda e terceira categoria devido aos atributos diferenciados como acabamentos especiais, folhas de adesivos duplas, folhas internas coloridas, entre outros. Esta inserção nas faixas de preço mais altas, faz parte da estratégia de diferenciação em produtos, de realmente agregar valores tangíveis as marcas reconhecidas pelos consumidores e, além disto, pelo gasto extra na manutenção destas marcas no portfólio,

como o pagamento das taxas contratuais diversas e obrigatórias. Segundo os estudiosos no assunto, calcula-se também que um produto licenciado é de 12 a 15% mais caro, em contrapartida um produto licenciado vende em média 45% mais que um produto genérico e é um grande aliado das empresas nos momentos de crise, pois os consumidores muitas vezes irão preferir apostar em um produto com qualidade, diferenciação e certeza de retorno do investimento do que um mais acessível que não atenda todos estes requisitos. O licenciamento como ferramenta de marketing traz numerosas vantagens, entre elas a transferência dos valores da marca para a linha de produtos.

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, criando uma relação de compartilhamento deste valor entre às empresas licenciadoras, licenciadas, ao atacado, ao varejo e ao consumidor final.

Referências

- AAKER, D.A. Como construir marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2007. BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- ABIGRAF - www.abigraf.org.br - acessado em 20/09/2015
- BONFÁ S., RABELO A. et al. Licensing: Como utilizar marcas e personagens para agregar valor aos produtos. São Paulo: M. Books, 2009.
- CHURCHILL, Gilbert A. Marketing: criando valor para os clientes. 2a Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- COCA-COLA - www.cocacola.com.br – acessado em 31/10/2015
- CREDEAL - www.credeal.com.br – acessado em 31/10/2015
- DE CHERNATONY, L. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. Journal of Marketing Management. v.15, n.1-3, p.157- 179, 1999.
- DRUCKER, Peter. Management: tasks, responsibilities, practices. Nova York: Harper and Row, 1993.
- FRANÇA, Fábio. Públicos: Como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul: Yendis, 2004.
- GAROTO - www.garoto.com.br – acessado em 11/11/2015
- GILBREATH, Bob. Marketing com Valor Agregada: a próxima evolução do marketing. 1a Ed, Ed. M. Books, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias. 4a Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAPFERER, J.N. Marcas - capital de empresa. Lisboa: Edições CETOP, 1991. KAPFERER, J.N. As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. 3a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KARSAKLIAN, Eliane. Comportamento do Consumidor. 2a Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- KELLER, Kevin L. Strategic Brand management: building, measuring and managing brand equity. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing. Edição do novo milênio. 10 a Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de marketing: a Bíblia do marketing. 12a Ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.

- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 12a Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P. Marketing para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.
- KOTLER, P.; KEVIN L. K. Administração de Marketing. 14a Ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.
- LEPPER - www.lepper.com.br - acessado em 11/11/2015
- LICENSING EXPO - www.licensingexpo.com - acessado em 16/11/2014
- LOJAS RENNER - www.lojasrenner.com.br - acessado em 11/11/2015
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada. 4a Ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2006.
- MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.
- MCKENNA, Regis. Marketing de Relacionamento. São Paulo: Ed. Campus, 1999. MOURA, Sofia. Licenciamento de Marcas e Personagens: motivações, implementação e avaliação na perspectiva do licenciado. Lisboa: Coimbra, 2006.
- MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. Comportamento do consumidor. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- NANDAN, S. An exploration of the brand identity–brand image linkage: a communications perspective. *Journal of Brand Management*, v.12, n.4, p.264-278, 2005. PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- RABELO, Arnaldo; CARDOSO, Antonio. Licenciamento e estratégia de marcas. Disponível em: www.marketinginfantil.com.br - acessado em 16 /11/2014
- RABELO, Arnaldo; CARDOSO, Antonio. Os personagens e as marcas infantis. Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/marketing/os-personagens-e-as-marcas-infantis/20497/ - acessado em 10/10/2015
- RAIMAR, Richers. O que é marketing. 1a Ed. São Paulo: Brasiliense, 2003. (Coleção Primeiros Passos)
- ROCCATO, P. L. Venda + Valor: Como Vender Valor e Não Preço. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2010.
- SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. Comportamento do consumidor conceitos e casos. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.
- SILVA, Carlos Lima. Licenciamento, Marca e Significado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade. 2a Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SOLOMON, Michael R. O Comportamento do Consumidor. 9a Ed. Porto Alegre, ARTMED, 2011.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK , L. L. Comportamento do Consumidor. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- STAPLES - www.staples.com.br – acessado em 28/11/2015 TILIBRA - www.tilibra.com.br - acessado em 30/07/2015
- VIANNA, Ilca Oliveira de A. Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U., 2001.
- ZEITHAML, Valerie. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end- model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. New York, 1988. v.52, n.3, p.2