



Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de  
Graduação em Administração  
Brasil

CARVALHO DE AGUILLAR PINHO, MARIA LUIZA; DA ROCHA, ÂNGELA  
BROMÉLIA FILMINHOS E AS AVENTURAS INTERNACIONAIS DA GALINHA  
PINTADINHA

Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 16, núm. 3, julio-septiembre, 2015, pp. 609-639

Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533556752005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

BROMÉLIA FILMINHOS E AS  
AVENTURAS INTERNACIONAIS DA GALINHA PINTADINHA

BROMÉLIA FILMINHOS AND  
THE INTERNATIONAL ADVENTURES OF LOTTIE DOTTIE CHICKEN

Recebido em: 12/02/2015 • Aprovado em: 17/04/2015

Avaliado pelo sistema double blind review

Editora Científica: Manolita Correia Lima

DOI 10.13058/raep.2015.v16n3.286

MARIA LUIZA CARVALHO DE AGUILLAR PINHO [mlcap@live.com](mailto:mlcap@live.com)

ANGELA DA ROCHA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

RESUMO

Este caso de ensino analisa a trajetória de uma empresa do ramo de audiovisual, fundada em 2006, proprietária da primeira série de animação de concepção artístico-autoral brasileira produzida inteiramente no Brasil, a atingir a marca de um bilhão de visualizações no YouTube. Criada em 2007, a série se transformou em fenômeno de sucesso junto ao público infantil, ao utilizar a internet como plataforma de lançamento, quebrando o paradigma tradicional de construção de personagem de animação apenas por meio de cinema e televisão. Em 18 meses a empresa dispunha de mais de 600 produtos licenciados com a marca, representando aproximadamente 50% do seu faturamento no Brasil. Em 2012, a Bromélia Filminhos iniciou o processo de internacionalização. Os sócios esperavam que as receitas internacionais em breve respondessem por 10% do faturamento da empresa. O caso se propõe a discutir a internacionalização de um pequeno estúdio de animação e o potencial de negócios de licenciamento de personagens e marcas brasileiras no plano nacional e internacional.

**Palavras-chave:** Animação; Personagens; Internacionalização; Licenciamento; Marca.

ABSTRACT

This case study examines the trajectory of a company in the audiovisual industry, founded in 2006, responsible for the first Brazilian animated series whose artistic and authorial design was produced entirely in Brazil, to reach the one billion views milestone on YouTube. Created in 2007, the series became a massive hit with children by using the internet as a launching platform and so breaking with the established paradigm of using only traditional media (television and cinema) to introduce an animated character. In just 18 months, the company had its brand licensed to more than 600 products, achieving almost 50% of its revenues from licensing in Brazil. In 2012, Bromélia Filminhos began their internationalization process. Management expected that international activities would soon account for 10% of the company revenues. This case study aims to discuss the internationalization of a small animation studio and the business potential for the licensing of Brazilian characters and brands at the national and international levels.

**Keywords:** Animation; Characters; Internationalization; Licensing; Branding.

*De um vídeo esquecido no Youtube, nasceu a Galinha Pintadinha – o maior fenômeno da internet brasileira.<sup>1</sup>*

## CONTEXTO

Em 2014, Juliano Prado e Marcos Luporini comemoravam os resultados de um projeto pessoal, concebido em vídeo para uma simples reunião de negócios, que se transformou em um fenômeno de sucesso junto ao público infantil: a empresa havia comercializado 1,5 milhões de DVDs da *Galinha Pintadinha e sua Turma*, que se encontravam entre os mais vendidos em 2010, 2011 e 2012. Em fevereiro de 2014, considerando-se apenas os três DVDs já lançados, esperava-se atingir um bilhão de visualizações, tornando a Bromélia Filminhos a primeira empresa brasileira a atingir esta marca na internet. Para se ter uma ideia do significado dessa estimativa, menos de 50 dentre os cerca de um milhão de canais com propaganda no YouTube haviam até então atingido este resultado (CORONATO; CISCATI, 2013). Além disso, a empresa estava lançando o quarto DVD da série no mercado brasileiro.

Os empresários haviam decidido entrar no mercado internacional seguindo estratégia similar à adotada no mercado brasileiro, lançando em 2012 a série no YouTube, em espanhol e em inglês. No entanto, à medida que o processo se desenrolava, tinham dúvidas sobre se deveriam realmente seguir em outros países a mesma estratégia utilizada no Brasil, concentrando-se no YouTube na fase inicial, ou se deveriam utilizar também os canais tradicionais de televisão e cinema. Além disso, perguntavam-se em que medida deveriam realizar adaptações nas séries, para ajustá-las às características de cada mercado. Embora reconhecendo a importância do licenciamento na estratégia internacional da indústria de animação, eles também se questionavam quanto a como conduzir o processo de

---

<sup>1</sup> Citação extraída do sítio da Galinha Pintadinha (2014).

internacionalização, já que nenhuma empresa brasileira de animação, nem mesmo a pioneira, Mauricio de Sousa Produções, obtivera sucesso no licenciamento internacional. Entendiam, além disso, que, para que a empresa protegesse suas vantagens competitivas, era importante avançar rapidamente, tanto no front nacional quanto no internacional.

## HISTÓRICO DA EMPRESA

A Bromélia Filminhos foi criada em 2006 por Juliano Prado e Marcos Luporini, como um projeto pessoal, visando gerar fonte alternativa de renda para os sócios. Enquanto Juliano Prado, produtor, músico e designer, formado em Administração de Empresas, atuava principalmente na administração, cabia a Marcos Luporini conduzir a produção do pequeno estúdio de animação.

Segundo entrevista concedida a uma revista de negócios, os sócios pensavam em ganhar com o projeto “uns R\$ 1.500 por mês para cada um” (CORONATO; CISCATI, 2013). A intenção inicial era desenvolver clipes de animação musical infantil, baseados em músicas infantis de domínio público no país, atingindo principalmente o público infantil na faixa pré-escolar, com animações em duas dimensões (2D). O projeto foi apresentado a redes de televisão, com a proposta de criar uma série televisiva, que seria posteriormente também comercializada em DVD, mas nenhuma rede manifestou interesse. No entanto, os contatos iniciais levaram a que, em determinado momento, surgisse uma oportunidade de apresentar o projeto a um produtor de televisão. Como não foi possível uma reunião presencial para apresentar o vídeo, os empresários decidiram colocá-lo no YouTube. Embora a negociação não fosse concluída, o vídeo foi deixado no YouTube. Sem que os empresários fizessem qualquer esforço, o número de visualizações foi bastante expressivo, chegando a cerca de 500 mil (O SUCESSO, 2014). Juliano Prado relatou em entrevista aos autores do caso:

A Galinha Pintadinha ficou esquecida lá no YouTube, e atraiu uma audiência. Seis meses depois, ele [o produtor] nos disse: ‘olha, o pessoal está gostando, pela quantidade e pelos comentários – tem mais clipe, tem mais coisa?’ Então, nesse momento, decidimos primeiro, completar o projeto das 13 músicas (porque nós já estávamos naquele ponto do ‘ah, deixa isso pra lá’) e, segundo, resolvemos fazer o DVD e eleger a Galinha Pintadinha, que era uma das músicas de domínio público, como a marca do DVD. Após esse momento, a série passou a se chamar *Galinha Pintadinha e sua Turma*.

Para compreender o cenário em que se inseria a empresa, é importante considerar o próprio histórico do YouTube. O YouTube é um site de compartilhamento de vídeos criado em 2006, tendo sido considerado a melhor invenção do ano por, entre outros motivos, “criar uma nova forma para milhões de pessoas se entreterem, se educarem e se chocarem de uma maneira como nunca foi vista”, segundo a revista norte-americana *Time* (2006). Segundo o site Alexa, o YouTube é o terceiro site mais popular do mundo, seguindo-se ao Google e ao Facebook, e o quarto mais importante no Brasil. No entanto, em 2006, era ainda “uma plataforma de vídeos online, nova e inabitada” (O SUCESSO, 2014).

A receita da série *Galinha Pintadinha* era simples: dar novas letras a músicas de domínio público do cancioneiro popular brasileiro, combinando-as a animações básicas, em 2D. As músicas infantis utilizadas haviam sobrevivido por gerações junto ao público infantil. Além disso, as novas letras traziam modernização às canções tradicionais, cujas versões originais eram, frequentemente, de difícil compreensão para as crianças. A animação em 2D, por outro lado, era simples o suficiente para atrair e manter a atenção até mesmo de bebês.

Entre 2005 e 2006, o número de visualizações da série *Galinha Pintadinha e sua Turma* no YouTube cresceu para 15 milhões por dia. No início de 2014, considerando-se apenas as plataformas móveis, esperava-se atingir um bilhão de visualizações por dia (RONCOLATO, 2014). Desta forma, o crescimento da série acompanhou a evolução do YouTube e foi concomitante ao lançamento de novas plataformas digitais como iPhone e Google Chromecast, em paralelo aos meios tradicionais de divulgação de produtos de audiovisual (Tabela 1). O canal do YouTube, inclusive, serviu de fonte de financiamento para a elaboração do primeiro DVD, como contou Marcos Luporini em uma entrevista (MELLO; MEDEIROS, 2013):

O desafio foi como financiar. Como era uma dificuldade grande, jogamos o vídeo no YouTube justamente para tentar buscar o financiamento. A primeira coisa que fizemos foi tentar utilizar as nossas próprias economias para financiar o projeto. Porém, só quando o primeiro disco estava quase pronto, ganhamos um edital no valor de R\$ 200 mil que foi essencial para pagar a

duplicação dos DVDs e outras contas. Outro ponto importante é que fizemos uma parceria com todos os artistas (desenhistas e cantora) envolvidos na produção e fizemos deles sócios do projeto. Este foi um grande diferencial. Assim, a Galinha Pintadinha se tornou o personagem principal da série e da empresa. Naquele ponto, os empresários concentraram sua atenção na criação do primeiro DVD, ou seja, no produto audiovisual, que foi lançado em 2008. As vendas eram realizadas pela loja virtual e o início das atividades ocorreu de forma simples e independente.

Por volta de 2008, os empresários decidiram experimentar o mercado de aplicativos de iPhone, que, assim como o YouTube, ainda era muito incipiente. Desta forma, iniciaram suas atividades em plataformas digitais, ao mesmo tempo em que as mesmas começaram a se desenvolver, aproveitando a oportunidade de ser um dos primeiros aplicativos de iPhone disponíveis, como explicou Juliano Prado:

Então isso foi uma vantagem nossa. O mesmo [que havia acontecido com o YouTube] aconteceu no iPhone. Quem comprava um iPhone, pensava: ‘deixa eu ver o conteúdo brasileiro que tem pra baixar’. E tinha a *Galinha Pintadinha*.

Em 2009, a distribuidora Europa Filmes se interessou pelo produto e fez o lançamento do DVD no mercado. Em 2010, a Bromélia Filminhos lançou o segundo DVD da Galinha Pintadinha, em parceria com a Som Livre, gravadora associada às Organizações Globo, mantendo-se fiel aos mesmos princípios que tinham feito o primeiro lançamento bem sucedido: canções modificadas com base em músicas infantis de domínio público do cancioneiro popular brasileiro, combinadas a animações simples em 2D, visando o mesmo público-alvo. No primeiro mês, as vendas do DVD chegaram a mais de 100 mil cópias, sendo premiado com disco de platina duplo. No *ranking* do mercado brasileiro de música feito pela Associação Brasileira dos Produtores de Discos (ABPD), o segundo DVD da série ficou em sexto lugar entre os mais vendidos em 2010, em 17º em 2011 e em sétimo em 2012. Ao final de 2012, a Bromélia Filminhos recebeu da Som Livre o “Disco de Diamante”, pela venda de mais de 250 mil cópias do terceiro DVD da série, três meses após seu lançamento. O quarto DVD foi lançado em 2014. Só então os empresários começaram a perceber que não estavam

apenas no negócio de DVDs, mas que tinham em mãos uma marca infantil de elevado potencial.

Em julho de 2011, os autores firmaram parceria com a FlapPepper, criando o “Cineminha da Galinha Pintadinha”, uma espécie de área de brincadeiras em shopping centers. A FlapPepper tornou-se licenciada exclusiva, com o direito de realizar eventos em shoppings e corredores comerciais no Brasil. Em um ano, o Cineminha passou por oito shoppings e recebeu cerca de 200 mil pessoas.

A Bromélia Filminhos contava ainda em seu portfólio com um musical (*Galinha Pintadinha, o Musical*), produzido em parceria com a Geo Eventos (empresa controlada pelas Organizações Globo) e a Som Livre e lançado em 2012. Ainda em 2012, a empresa fechou uma parceria com a Editora Melhoramentos para o lançamento da série *Canção Ilustrada*, formada por quatro livros com os personagens da série *Galinha Pintadinha*. A expectativa era vender 300 mil unidades em um ano. Em dezembro de 2012, a empresa recebeu o prêmio de Melhor Licença/Personagem da Revista Brinquedo.



## LICENCIAMENTO NA BROMÉLIA FILMINHOS

Os empresários buscaram outras formas de gerar receita por meio dos personagens. Inicialmente, entraram em contato com um fabricante para produzir o boneco da Galinha Pintadinha, como relatado por Juliano Prado:

Achamos uma fábrica em São Paulo que fazia brindes, pelúcias... Desenvolvemos um produto de pelúcia, compramos umas unidades e começamos a vender no site de forma independente. Então, não era licenciamento, era um produto próprio, mas que também teve boa aceitação.

A partir daquele momento, empresas fabricantes dos mais variados ramos começaram a buscar a Bromélia Filminhos em busca de licenciamento dos personagens da série *Galinha Pintadinha*. Isto levou a empresa a considerar o licenciamento como alternativa, conforme entrevista com Juliano Prado:

Começamos a receber muitas ligações de fábricas: 'Nós fazemos bonecas, fazemos bonecos de pelúcia, fazemos cadernos...' E nós, da Bromélia, como produtora, resolvemos ir visitar essas fábricas. Então começamos a entender um pouquinho o que era a relação entre fabricante e marca... Alguns fabricantes maiores, logo no começo, nos deram uma dica muito valiosa: 'Não tentem fazer tudo pela Bromélia. Arranjem uma agência de licenciamento, que ela vai organizar uma série de procedimentos, de contratação, de padronização, de controle'. [...] A nossa entrada nesse mercado de licenciamento aconteceu em 2011. Até então eu não conhecia nada de licenciamento. E essa entrada foi um processo interessante porque tanto os fabricantes, na época, quanto às agências, elas não estavam acostumadas a trabalhar com marcas brasileiras. Nem com marcas que não estavam sendo transmitidas pela TV.

Em função destas considerações, em 2011 os sócios fecharam um acordo de licenciamento com a Redibra, agência de licenciamento de marcas pioneira no segmento de entretenimento infantil no Brasil. A Redibra tinha sido criada na década de 1960 por Elcan Diesendruck, que havia sido contratado pela The Walt Disney Company para representá-la no país. Seu sucessor, David Diesenbruck, trabalhou na Redibra da década de 1980 até 1994, quando a Disney decidiu atuar diretamente no licenciamento de suas próprias marcas e a Redibra passou a oferecer consultoria em licenciamento

e design. Nesta época, David foi morar nos Estados Unidos, onde teve a oportunidade de atuar como vice-presidente de licenciamento da Disney para a América Latina. Essa experiência lhe permitiu, além de aprofundar seus conhecimentos sobre a região, construir uma rede de relacionamentos com empresas da Europa e da Ásia. Posteriormente, David Diesenbruck voltou ao Brasil para dirigir a Redibra. A Redibra tornou-se a principal agência de licenciamento brasileira, representando marcas como Coca-Cola, Cartoon Network, Fox (*The Simpsons* e *Era do Gelo*) e Lucasfilm (*Star Wars*). Entre os licenciadores de animação brasileiros com que trabalhava a Redibra destacavam-se, além da série *Galinha Pintadinha*, da Bromélia Filminhos, as séries *Peixonauta* (produzida pela TV Pinguim) e *Que Monstro Te Mordeu?* (uma realização da Primo Filmes e da Caos Produções).

Em 2012, o padrão da marca Galinha Pintadinha foi desenvolvido em conjunto com a Redibra. A previsão inicial era assinar pelo menos uma centena de acordos com fabricantes de brinquedos e calçados (SANTANA, 2012). Na opinião de Juliano Prado, a relação com a Redibra era muito importante para a Bromélia Filminhos:

A Redibra era realmente fundamental para o projeto. Por quê? Eu e o Marcos somos produtores, nosso *core business* é criação, design, música. Nós temos que pensar em quem está assistindo o desenho. Hoje temos contratos de licenciamento com 60 fabricantes. Então, se eu e o Marcos, ou uma pessoa da nossa equipe, tivesse que mapear o Brasil inteiro, conhecer quais são os bons fabricantes, que, além de fabricar direito, vendem direito e pagam direito, teríamos que conversar com centenas de empresas, fazer contratos com dezenas. Iria requerer uma energia que nós realmente não estávamos preparados para gastar. Nós não tínhamos o know-how, não tínhamos a rede de contatos, não tínhamos os termos de contratação... Então, a Redibra, o que ela forneceu? Toda uma rede de trabalho que ela já tinha. A Redibra tem mais de 45 anos no mercado, conhece muito bem os fabricantes que trabalham com licenciamento, que fazem trabalhos bons, que comercializam bem, já tem uma carteira de players de diversos segmentos. A Redibra trabalha com gerentes de segmento. Então há pessoas que cuidam de brinquedos, outras de alimentos, outras de cama, mesa e banho, e outras que cuidam de editorial.

Desde o acordo com a agência de licenciamento até agosto de 2013 foram firmados 60 contratos no Brasil, contemplando 600 produtos licenciados em diversos segmentos, desde brinquedos e vestuário até alimentos e produtos para casa, representando aproximadamente 50% do faturamento da Bromélia Filminhos no Brasil (vide Quadro 1).

### **Quadro 1** Produtos e Empresas Licenciadas no Brasil pela Bromélia Filminhos

<b>Produtos</b>	<b>Empresas Licenciadas</b>
Alimentos	Danone, Santa Edwiges, Proativa Alimentos, Village e Vilma Alimentos
Produtos para bebês	Algazarra, Colibri, Bandeirantes, BBRA, Brincadeira de criança, Brasilflex, Cardoso, Dican, Elka, Grow, Latoy, Líder, Multibrink, Pais e Filhos, Yangzi e Yellow
Brinquedos	BBRA, Brasilflex, Cardoso, Copag, Dican, Elka, Fantasias Sulamericana, Grow, Latoy, Líder, Multibrink, Tectoy, Suny, Toyster, Yellow
Calçados	C&A, Grendene, Ricsen, Sugar Shoes
Cama, mesa e banho	Dohler e Jolítez Ternille
Cuidado pessoal	Babysec, Betulla, Climaco, Cremer, Frescor, Mead Johnson Nutrion, Oral Gift e Unilever
Editorial	Alto Astral Editora e Melhoramentos
Eletrônicos	Tec Toy
Festas	Alphafestas, Brasilflex, Festcolor, Grintoy e Plasteng
Papelaria	Contact, Cromus, Foroni e Xery Us
Vestuário	Borneleska, C&A, Diversão, Lupo, Malwee, Renner, Fantasias Sulamericana, Tip Top
Utensílios	Gedez, Mexbras, Textil Serrano e Yangzi

Fonte: Elaborado pelos autores com base em informações divulgadas no sítio da Galinha Pintadinha (2014).

## PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização da série *Galinha Pintadinha* foi iniciada em 2012, utilizando-se a mesma estratégia adotada com êxito no Brasil. Foi criado um canal no YouTube para a série, em espanhol e em inglês, considerado ponto de partida para originar demanda para qualquer tipo de produto da marca. O primeiro passo foi a tradução das músicas infantis brasileiras. A inserção no YouTube obteve boa repercussão, como havia ocorrido no Brasil. David Diesenbruck, proprietário da agência de licenciamento Redibra, responsável pelo licenciamento da marca Galinha Pintadinha, comentou em entrevista aos autores do caso:

A internacionalização foi uma estratégia da Bromélia, uma estratégia do Marcos: 'vamos internacionalizar a Galinha'. O que a Redibra está fazendo – é uma contribuição, uma recomendação nossa – é adaptar esse modelo e colocar no YouTube. Ou seja, seguir o mesmo roteiro nesses países em que a série já tem um número de visualizações interessante. Então, por exemplo, já estamos trabalhando com o México, por meio do nosso parceiro do México. Eles identificaram para nós algumas músicas do cancionero popular mexicano infantil, e estamos animando essas músicas. E a mesma coisa na Espanha. Então, vamos ter músicas do cancionero infantil popular mexicano e espanhol entrando no YouTube. E a expectativa é de que ganhe uma força gigantesca... Porque, se já temos mais de duzentos milhões de visualizações com as músicas brasileiras, que não são conhecidas nesses mercados, se já estamos fazendo sucesso, imagine na hora em que colocarmos as músicas que são relevantes no país.

A tradução para o espanhol foi realizada inicialmente sem maiores preocupações com adaptação do produto. O mercado em idioma espanhol foi selecionado em função do seu tamanho e da similaridade com a língua portuguesa, mas é dominado pela produção norte-americana. Em função da complexidade e diversidade idiomática entre os vários países, foi decidido que a adaptação às músicas populares infantis locais se iniciaria pelo México, como explicou Juliano Prado:

Estudamos um pouco de métrica pelo YouTube para avaliar qual o mercado mais volumoso. Descobrimos que é o México. Então preferimos fazer uma

coisa centrada no México, com uma cantora do México, porque, se for dar certo, tem que dar certo no mercado com mais potencial.

De forma consistente com a estratégia selecionada, foi realizado um acordo com o grupo de comunicação Televisa, do México, que possui uma divisão de licenciamento de marcas e que se tornou responsável pelo licenciamento da marca Galinha Pintadinha naquele país. A mesma empresa, por meio de parceiros, deveria realizar a distribuição do DVD. A Televisa, estabelecida em 1973 pela combinação de duas redes mexicanas independentes, tinha suas origens em 1955, quando foi criada a Telesistema Mexicano. Desde então, a empresa cresceu para se transformar no maior grupo de mídia em língua espanhola e um dos maiores do mundo, com escritórios em Miami, Nova Iorque, México, Buenos Aires, Madri e Pequim. A escolha do grupo Televisa foi realizada pelo fato de o mesmo ter forte atuação no canal televisivo, além de oferecer suporte à divulgação e difusão do produto, o que foi considerado um diferencial competitivo por David Diesenbruck:

Não é apenas um parceiro de negócio, que vai trazer outros parceiros no México, para fabricar, importar, distribuir, mas um parceiro de mídia e isso faz uma diferença gigantesca. A estratégia da Redibra é duplicar o que foi feito no Brasil. Porque, no Brasil, o parceiro do DVD da série *Galinha Pintadinha* é a Som Livre, que tem a Globo por trás. Então, a Som Livre consegue uma divulgação impressionante na Globo. Não apenas com mídia, mas também em todos os programas. A Galinha Pintadinha vai aos programas da Globo ao vivo e aparece, fala e brinca. Tudo isso é muito importante, muito forte. Então, a ideia é mais ou menos essa. Estamos nos associando, fazendo essa parceria com a Televisa, entre outras coisas, porque eles têm uma tradição, representam grandes marcas no mercado mexicano, então isso ajuda muita a abrir os canais, tanto as lojas, quanto os licenciados, é muito bom para nós. Eles têm o apoio, têm a mídia toda, que também é obviamente uma coisa muito boa. Enfim, estamos muito otimistas com esse acordo com a Televisa. Então, esse é o acordo que estamos fechando no México.

A seleção da Televisa foi também uma escolha estratégica, uma vez que a mesma era associada à Univisión, maior cadeia televisiva dos Estados Unidos, na qual detinha uma participação de 5%. A Univisión tinha como

público-alvo o mercado hispânico dos Estados Unidos, com cerca de quarenta milhões de pessoas, como explicou Diesenbruck:

Outro mercado em que nós também estamos de olho – e eu acho que vai acontecer também no ano que vem – é o mercado hispânico americano. São quarenta milhões de pessoas. No México, são oitenta milhões. Só que no México, segundo a própria Televisa, como no Brasil, dos oitenta milhões de mexicanos, só quarenta milhões consomem. Ou seja, o mercado hispânico americano é outro México.

Tanto os executivos da Bromélia quanto o agente de licenciamento consideravam fundamental trabalhar em etapas, de forma a que a marca se tornasse reconhecida no mercado. A primeira etapa era o lançamento do DVD, para posteriormente iniciar a segunda etapa, o licenciamento de produtos, quando já houvesse demanda para compra de produtos com a marca Galinha Pintadinha. Ao mesmo tempo, o aplicativo da Galinha Pintadinha também seria disponibilizado em espanhol e inglês, nas versões para Android e IOS.

A expansão da série para o mercado latino-americano se concretizou com o lançamento do DVD na Argentina (LLEGÓ, 2013), e, posteriormente, em toda a América Latina. O DVD também foi disponibilizado aos mercados hispânicos por meio do site Mercado Libre. Foram realizadas campanhas promocionais. Em 2013, a série em espanhol *Gallina Pintadita* já havia ultrapassado 300 milhões de visualizações.

Com o conteúdo em espanhol disponível e a estratégia de atuar com agentes de licenciamento locais, foi fechado um acordo com o grupo CPLG (Copyright Promotions Licensing Group), agência de licenciamento europeia, sediada no Reino Unido, representante de diferentes empresas e marcas ligadas ao setor de entretenimento, tais como Dreamworks, 20th Century Fox, *Pantera Cor-de-Rosa*, *Sesame Street*, *Star Trek* e *Rabbits*, entre outras). O contrato, tripartite entre CPLG, Bromélia Filminhos e Redíbra, era válido para os mercados de Espanha e Portugal. Com este acordo e a participação em uma feira de licenciamento em Londres, a expectativa era de fechar negociações para licenciar produtos com a marca também na Europa. Segundo Diesenbruck, foi firmado um contrato de licenciamento

para fabricação de bonecos de vinil e encontravam-se em andamento negociações com duas editoras europeias.

O mercado norte-americano era outro mercado em que a empresa pretendia apostar. A preparação vinha se dando em paralelo à entrada no mercado de língua espanhola. Nos Estados Unidos, os empresários recebiam o apoio do próprio YouTube, que considerava a Galinha Pintadinha um caso de sucesso e uma oportunidade para mostrar a “força” da ferramenta, como explicou Juliano Prado:

O YouTube viu o potencial – isso é que é bacana – então eles estão nos ajudando nesses mercados. Temos uma parceria muito legal com eles. De 15 em 15 dias eles fazem uma promoção interna, porque eles querem provar que a plataforma digital é forte o suficiente.

A atuação da Redibra junto à Bromélia Filminhos para atuação nos mercados internacionais caracterizava-se como *master agency license*. A agência exercia o papel de coordenação dos licenciamentos, oferecendo suporte em pré- e pós-venda.

## LICENCIAMENTO INTERNACIONAL

No setor de animação, as empresas mais bem sucedidas são aquelas que conseguem combinar à distribuição audiovisual (por cinema, televisão e internet) o licenciamento de seus personagens para uma grande variedade de produtos, tais como livros, brinquedos, games, material escolar, roupas, objetos de decoração, produtos de higiene pessoal etc.

O licenciamento de personagens e entretenimento representa um mercado global estimado em cerca de 26 bilhões de dólares em 2011. O Brasil é um mercado emergente importante para licenciamento de personagens e entretenimento, colocando-se atrás apenas de países desenvolvidos, como Estados Unidos, Japão, França, Reino Unido, Alemanha e Itália. No entanto, a maior parte do licenciamento de entretenimento e personagens no país é dominada por empresas internacionais, principalmente norte-americanas. Apesar da dominância norte-americana, empresas japonesas e europeias também conseguem alguma penetração no mercado brasileiro.

Uma notável exceção é a Mauricio de Sousa Produções (MSP), considerada a principal empresa brasileira em licenciamento e pioneira no segmento. Em 2014, estimava-se que o licenciamento respondesse por mais de dois terços do faturamento da empresa. No entanto, praticamente a totalidade desse faturamento provinha do próprio mercado brasileiro, não tendo a MSP conseguido desenvolver uma atividade relevante de licenciamento internacional (LIMA, 2010; NUCCI, 2010). O licenciamento refere-se principalmente aos personagens Mônica, Bidu e Franjinha, da *Turma da Mônica*.

Os Estados Unidos, além de ser a principal origem de propriedades intelectuais licenciadas no segmento de personagens e entretenimento, são também o maior mercado mundial. Juntamente com o Canadá, representam 40% do mercado global. Europa Ocidental e Ásia representam, cada uma, aproximadamente um quarto das vendas mundiais. Austrália e Nova Zelândia, embora sejam mercados pequenos, tem a vantagem do idioma inglês, o que facilita o licenciamento.

O mercado para licenciamento de personagens e entretenimento, nos Estados Unidos, era estimado em mais de 10 bilhões de dólares em vendas no



varejo em 2011 (RAUGUST, 2012). O país dispõe de ampla infraestrutura de comunicações e varejo, o que facilita a rápida introdução e difusão de novos personagens no mercado. Mais de 70% dos licenciamentos no país são de conteúdo local. Os principais tipos de produtos que carregam personagens licenciados são brinquedos e games (90% do valor de mercadorias licenciadas no segmento), mas há uma infinidade de outras categorias de produtos que também são licenciadas.

Na América Latina, o mercado regional de licenciamento de personagens e entretenimento apresentou vendas de 1,25 bilhão de dólares em 2011, das quais 36% se referiam ao México, segundo mercado latino-americano em licenciamento de personagens e entretenimento, vindo logo após o Brasil, com 53% (RAUGUST, 2012). Os principais licenciadores no México são empresas dos Estados Unidos, mas a Televisa, principal rede de televisão mexicana, também licencia alguns personagens. Além disso, possivelmente em função de sua proximidade com os Estados Unidos, o México apresenta índices mais elevados de licenciamento per capita do que, por exemplo, Brasil e Argentina. O país apresentou taxas elevadas de crescimento da atividade de licenciamento como um todo (4,4% de 2011 a 2012) (RAUGUST, 2013).

O licenciamento no México pode ser feito por meio de um licenciado ou por acordos diretos com grandes varejistas, como a Wal-Mart. Esta última forma de licenciamento (DTR = *Direct to Retailing*), no entanto, só é utilizada por grandes empresas, em geral multinacionais. Uma das características do México, comparativamente a outros países da América Latina, é a existência de uma legislação mais avançada de proteção à propriedade intelectual, embora ainda deixe a desejar em matéria de efetiva aplicação da legislação.

Além de México e Brasil, os únicos mercados relevantes para licenciamento na América Latina são Argentina e Chile. A Tabela 1 apresenta as vendas totais de produtos licenciados em seis segmentos de licenciamento (personagens e entretenimento, esportes, moda, marcas corporativas, arte e outros) na América Latina em 2011 e 2012. O principal segmento de licenciamento é o de personagens e entretenimento, que responde por aproximadamente 33% do total. Os principais licenciadores de personagens e entretenimento na América Latina como um todo são Disney, Mattel e Warner Bros.

**Tabela 1** Vendas no Varejo de Produtos Licenciados na América Latina, por País, 2011-2012

País	Vendas (em US\$ milhões)		Participação no Mercado Global 2012
	2012	2011	
Brasil	2.167	2.050	54%
México	1.347	1.290	34%
Chile	179	170	5%
Argentina	175	180	4%
Outros	122	120	3%
Total	3.990	3.820	100%

Fonte: Raugust (2013, p.49).

Espanha e Portugal são tratados como um único mercado para efeitos de licenciamento, com um valor total de pouco mais de dois bilhões de dólares, dos quais 24%, em 2011, referiam-se ao segmento de personagens e entretenimento. A Tabela 2 apresenta os relativos a seis países latinos (Brasil, México, Chile, Argentina e Espanha/Portugal).

**Tabela 2** Vendas no Varejo de Produtos Licenciados no Segmento de Personagens/Entretenimento em Países Latinos, 2009-2011

País	Vendas (em US\$ bilhões)	
	2011	2009
Brasil	0,66	0,63
México	0,45	0,47
Chile	0,07	0,07
Argentina	0,01	0,03
Espanha e Portugal	0,49	0,57

Fonte: Raugust (2012, p. 169 e 282).

## PERSPECTIVAS FUTURAS

A plataforma YouTube mostrou-se uma ferramenta extremamente útil, embora inédita, para o processo de internacionalização no segmento audiovisual, pois o caminho tradicional, para construção de personagens infantis de sucesso passava até então forçosamente pela televisão e pelo cinema. Para a série *Galinha Pintadinha* pioneira nas plataformas digitais desde sua criação, a internet foi a mídia que propiciou seu reconhecimento nacional.

Algumas questões se colocam, porém, à consideração dos empresários. Em primeiro lugar, em que medida a estratégia adotada para o mercado brasileiro poderá ser replicada com sucesso em outros mercados? Segundo, a escolha do México como ponto central do processo de internacionalização é adequada? Terceiro, a empresa deveria de fato se preocupar com a adaptação do produto utilizando os cancioneiros populares de cada país, ou deveria manter as canções brasileiras, simplesmente traduzindo-as para o idioma local? Quarto, a adoção de uma *master license agency* permitirá concretizar o licenciamento de produtos com uma marca brasileira? E, em caso positivo, a Redibra seria a agência mais adequada para o licenciamento internacional?

## REFERÊNCIAS

- CORONATO, M.; CISCATI, R. *Como os criadores da Galinha Pintadinha ficaram milionários*. Revista Época, 04/10/2013. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/vida/vida-util/carreira/noticia/2013/10/como-os-criadores-da-bgalinha-pintadinhab-ficaram-milionarios.html>>. Acesso em: 15/01/2014.
- LLEGÓ a la Argentina Gallina Pintadita en DVD Original. 29.10.2013. Disponível em: <<http://www.genteba.com.ar/index.php/sociedad/item/63423-lleg%C3%B3-a-la-argentina-gallina-pintadita-en-dvd-original>>. Acesso em: 20/01/2014.
- LIMA, B. P. Mauricio de Sousa prepara sucessão e negocia parcerias internacionais. O Estado de São Paulo, Caderno Economia e Negócios, 28/06/2012. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios-comercio,mauricio-de-sousa-prepara-sucessao-e-negocia-parcerias-internacionais,24936,0.htm>>. Acesso em: 17/01/2014.
- O SUCESSO da Galinha Pintadinha no YouTube. O Estado de São Paulo, 21/01/2014. Disponível em: <<http://jornalggn.com.br/noticia/o-sucesso-da-galinha-pintadinha-no-youtube>>. Acesso em: 29/01/2014.
- MELLO, B.; MEDEIROS, L. *Galinha Pintadinha parte para internacionalização*. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/cases/26961/galinha-pintadinha-parte-para-internacionalizacao-conheca-o-case.html>>. Acesso em: 29/01/2014.
- NUCCI, J. P. Tabela Espelta. Revista PIB - Presença Internacional do Brasil, v. 2, n. 3, p. 38-43, 2008. Disponível em: <<http://www.revistapib.com.br/pdf/PIB-ed03.pdf>>. Acesso em: 20/01/2014.
- RAUGUST, K. *International licensing: a status report*. New York: The Licensing Letter, EPM Communications, Inc., 2012.
- RAUGUST, K. *International licensing: 2013 supplement to the 7th edition*. New York: The Licensing Letter, EPM Communications, Inc., 2013.
- “Time” *elege youtube a melhor invenção do ano*. Globo.com, 07.11.2006. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,AA1340903-6174-363,00.html>>. Acesso em: 17/01/2014.
- RONCOLATO, M. *Galinha Pintadinha vira a maior estrela da web brasileira*. O Estado de São Paulo, 20/01/2014. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,galinha-pintadinha-vira-a-maior-estrela-da-web-brasileira,1120520,0.htm>>. Acesso em: 29/01/2014.
- SANTANA, I. *Sucesso na web, Galinha Pintadinha levanta voo*. Valor, 06/01/2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/1171274/sucesso-na-web-galinha-pintadinha-levanta-voo>>. Acesso em: 17/01/2014.

## NOTAS DE ENSINO

Este caso de ensino descreve a estratégia adotada pela Bromélia Filminhos no lançamento e licenciamento de personagens da série *Galinha Pintadinha* no mercado nacional e apresenta as etapas iniciais de seu ingresso no mercado internacional, com o propósito de propiciar a discussão sobre internacionalização e licenciamento na estratégia de um pequeno estúdio de animação. O caso ilustra a abordagem inovadora adotada pelos empreendedores para levar ao mercado seu conteúdo de entretenimento: integração de novos canais midiáticos como forma de obtenção de reconhecimento de marca e otimização de recursos financeiros. Destina-se a cursos de pós-graduação *lato sensu* e mestrado profissional, nas disciplinas relacionadas a Negócios Internacionais, Empreendedorismo e Marketing.

## OBJETIVOS DE ENSINO

O caso se propõe a atender aos seguintes objetivos de ensino:

- Ilustrar os principais desafios enfrentados por uma pequena empresa de animação na indústria do audiovisual para lançar-se no mercado nacional e internacional;
- Avaliar os critérios de seleção de mercados no processo de internacionalização de uma pequena empresa de audiovisual;
- Avaliar diversas opções que se apresentam para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing de uma empresa de audiovisual no mercado internacional;
- Discutir as dificuldades envolvidas na utilização do licenciamento como estratégia de negócio nos mercados nacional e internacional.

Possíveis questões a serem colocados para discussão do caso em sala de aula incluem:

- Quais os problemas que se apresentam à empresa em seu processo de expansão internacional?
- Quais os motivos que levaram a empresa a internacionalizar-se?
- A estratégia de internacionalização adotada parece correta?
- Como a empresa deve realizar a seleção de mercados internacionais? Quais os critérios que a empresa parece ter utilizado até o momento? Em sua opinião, outros critérios deveriam ser utilizados? Quais e por quê?
- A empresa deveria entrar primeiro no México e, em seguida, no mercado hispânico dos EUA, ou vice-versa? Por quê?
- Considerando que o mercado de animação dos Estados Unidos já se encontra em estágio maduro, enquanto os mercados latino-americanos ainda estão em fase de crescimento, faz sentido a padronização da estratégia de entrada em mercados externos? Justifique.
- Como a empresa deve conduzir o licenciamento internacional de seus personagens?
- Que recomendações você faria aos sócios? Como você avalia o potencial de sucesso da série e de seus produtos nos mercados internacionais?

## ANÁLISE DO CASO

### **PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA EMPRESA**

A Bromélia Filminhos desenvolveu uma série de vídeos voltados principalmente ao público infantil pré-escolar, com extraordinário sucesso. No entanto, na esteira do sucesso da empresa, é de se esperar a chegada de novos concorrentes, dado o alto potencial de imitação de seus produtos e as baixas barreiras à entrada. Isto decorre da possibilidade de outras empresas virem a utilizar as mesmas canções de domínio público e ao fato de a animação em 2D poder ser facilmente imitada, dado seu baixo custo. Por isso mesmo, por ocasião do lançamento da série, fazia sentido mover-se rapidamente no mercado nacional e mesmo no internacional, consolidando produtos e personagens antes de os concorrentes imitarem os produtos da empresa.

No mercado internacional, a direção da empresa teria que decidir se a empresa deveria prosseguir com os mesmos produtos desenvolvidos com base no cancionário popular brasileiro, ou deveria desenvolver novos produtos com músicas dos países de destino de suas produções.

### **FATORES MOTIVADORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO**

A internacionalização parece ter sido um processo natural para a Bromélia Filminhos, em sequência ao incrível – e inesperado – sucesso obtido no mercado nacional. Os empresários perceberam que tinham em mãos um conceito de alto potencial, que poderia ser explorado em outros países. A parceria com a Redibra, agência de licenciamento, possivelmente estimulou os empresários a avançarem para o mercado internacional, uma vez que a agência tinha experiência e contatos em outros países e não só no Brasil.

### **ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

A empresa procurou replicar a estratégia seguida no Brasil em outros mercados. Saliente-se que a estratégia adotada no Brasil foi uma estratégia emergente, ou seja, esboçou-se passo a passo, na base de experiência e erro. Os empresários, inicialmente, não tinham a menor ideia do potencial do

negócio. O uso do YouTube, elemento-chave da estratégia, foi resultado do acaso. O mesmo se pode dizer do licenciamento: após tentar contratar a fabricação de bonecos com os personagens e vendê-los diretamente, os empresários se deram conta da impossibilidade de a empresa realizar sozinha a tarefa e passaram a adotar o licenciamento.

Embora o acaso tenha tido papel relevante no sucesso da Bromélia Filminhos, os empresários mostraram-se atentos às oportunidades e foram aprendendo com a experiência. Identificaram claramente os elementos que haviam conduzido ao sucesso e buscaram replicar a experiência, o que fazia sentido, dado seu baixo custo.

### **SELEÇÃO DE MERCADOS**

Selecionar o mercado para iniciar as atividades além das fronteiras nacionais é um desafio que muitas empresas enfrentam, sobretudo em função de realidades muito distintas, dado que cada país possui suas características políticas, econômicas, sociais e culturais. O desafio consiste em identificar as oportunidades, avaliar as vantagens e desvantagens de cada mercado, os custos associados e os níveis de risco que a empresa está disposta a enfrentar. É claro que tudo isso depende do tipo de bens ou serviços que a empresa deseja comercializar e de fatores da própria empresa e de seu país de origem. Frequentemente, a decisão de se internacionalizar e a de escolha de em que mercado internacional iniciar as atividades ocorrem de forma concomitante. Outras vezes, essas decisões são tomadas separadamente, como no caso da Bromélia Filminhos, em que houve um processo de reflexão ao escolher por onde iniciar a internacionalização.

A abordagem comportamental, nas teorias de internacionalização, assume que as empresas iniciam seus processos de internacionalização por mercados que sejam mais semelhantes a seus países de origem. Esse fenômeno é chamado de “distância psíquica” ou “distância cultural”. Quanto menor a distância psíquica (ou cultural) percebida entre o país de origem e o mercado externo, maior a probabilidade de a empresa escolher aquele mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977; SULLIVAN, 1994). Diversos estudos constataram a importância da distância psíquica/



cultural na decisão de seleção de mercados, particularmente nos estágios iniciais da internacionalização da firma. Nos estágios mais avançados da internacionalização de empresas multinacionais atuando em diferentes países, a distância psíquica tem pouca influência, sendo as decisões de seleção de mercado guiadas por critérios objetivos. No caso da Bromélia Filminhos (como nos de outros criadores de produtos culturais), a distância psíquica/cultural foi um critério relevante na seleção de mercados.

Os empresários decidiram atuar no mercado de língua espanhola em função das similaridades culturais e de idioma e tamanho. No entanto, entre os países de língua espanhola, o México foi considerado um mercado mais adequado para início da internacionalização, por conta de seu potencial. Assim sendo, decidiu-se que a adaptação às músicas populares infantis locais se iniciaria pelo México. Os dados apresentados no caso referentes a mercados latinos (Tabelas 1 e 2) confirmam o acerto da decisão.

A ideia de expandir a internacionalização para os Estados Unidos, com foco no mercado hispânico era facilitada por dois motivos: a parceria com a Televisa, que também atingia o mercado hispânico dos Estados Unidos por meio de sua associada Univisión, e o fato de que as adaptações realizadas para o México seriam naturalmente aproveitadas.

Uma questão que pode gerar um debate interessante refere-se a se a entrada no mercado hispânico dos Estados Unidos deve se dar de forma concomitante à entrada no México, antecede-la ou segui-la. Ao mesmo tempo, pode-se discutir se a entrada no mercado hispânico dos EUA deve ser em idioma inglês ou em espanhol. A associação com a Televisa pode ser muito útil para chegar a algumas decisões cruciais com relação a como atingir o mercado hispânico dos Estados Unidos, dada a experiência dessa organização.

Outra questão que pode ser explorada é a do estágio de amadurecimento dos mercados. O mercado dos EUA é um mercado maduro, em que as estratégias adotadas pela indústria de animação já se encontram fortemente cristalizadas, consistindo de uma sequência de lançamentos que se iniciam com cinema e/ou televisão, só posteriormente estendendo-se a outras categorias como DVDs, games, brinquedos etc.

A entrada em mercados de língua inglesa, embora faça sentido, pelas dimensões desses mercados, não deixa de ser um passo ousado, considerando-se a acirrada competição entre gigantes da animação e a praticamente nula penetração de personagens do audiovisual brasileiro nesses mercados. A experiência de colocar no YouTube pode servir como sinalizador de oportunidades nos mercados de língua inglesa. Não obstante, dificilmente se conseguirá entrar com sucesso nesses mercados sem forte investimento. Os passos nessa direção devem ser bem mais cautelosos do que nos países latinos.

A estratégia de acompanhar a revolução digital, estando presente em canais digitais diferenciados como YouTube, aplicativos para Iphone e Android e, mais recentemente, no Google Chromecast, ratifica o pioneirismo da empresa em posicionar-se competitivamente em novos canais no Brasil. Contudo, em países como Estados Unidos, berço de tais tecnologias, será possível para a série *Galinha Pintadinha* se destacar em meio a tantas outras opções?

### **LICENCIAMENTO INTERNACIONAL**

Um modo de entrada é a forma pela qual a empresa decide entrar em determinado mercado externo. Os vários modos de entrada existentes implicam diferentes níveis de comprometimento, controle e risco para as empresas. Modos de entrada de menor comprometimento e menor risco implicam também menor controle.

O licenciamento é considerado um modo de entrada em mercados internacionais de baixo envolvimento e baixo custo, uma vez que não exige a participação com capital (AULAKH; CAVUSGIL; SARKAR, 1998). A escolha do licenciado em determinado mercado externo é um passo fundamental para o sucesso. Um bom licenciado/distribuidor agrega valor ao processo de criação da imagem da empresa detentora da marca, contribuindo para seu crescimento e fortalecimento no mercado de atuação. Já uma má seleção do licenciado pode acarretar em problemas, uma vez que, caso este não trabalhe adequadamente o produto e a marca pode trazer, desde efeitos negativos sobre a imagem da marca, até mesmo problemas legais no mercado em questão.

Assim sendo, a utilização de uma agência de licenciamento com capacidade de atuação internacional (como parece ser o caso da Redibra) é fundamental para que a Bromélia Filminhos tenha algum sucesso no licenciamento. Obviamente, o sucesso no licenciamento de personagens depende, em sua maior parte, do sucesso da própria série de animação. Isto, no entanto, não é suficiente. Para uma empresa pequena e inexperiente, como a Bromélia Filminhos, é impensável conduzir processos de licenciamento por meio da estrutura interna da empresa. Nem mesmo uma empresa brasileira bem maior e experiente, como a Maurício de Souza, parece ter tido sucesso na condução interna do licenciamento internacional.

Um ponto interessante, que pode ser debatido em sala de aula, é o insucesso da Mauricio de Sousa Produções em suas tentativas de licenciamento no mercado internacional. Esta empresa busca realizar licenciamento internamente, não utilizando agência externa de licenciamento, o que certamente torna a empreitada muito mais difícil, considerando-se a falta de tradição do Brasil em licenciamento internacional de personagens.

O processo de licenciamento requer um controle e monitoramento detalhado do desempenho dos agentes nos diversos mercados. Em que pese o licenciamento reduzir os custos da empresa com a internacionalização, uma vez que prescinde de escritórios e empregados nos mercados onde for atuar, para alcançar os resultados financeiros e de marketing planejados faz-se necessária uma estrutura de gerenciamento à distância, contando com um excelente Sistema de Informações. Ao se utilizar de um *master licence agency*, a Bromélia Filminhos está delegando esta função a um agente internacional que é responsável por esta coordenação internacionalmente.

Uma questão que pode ser levantada é até que ponto a Redibra tem *expertise* para atuação nos mercados além Américas. Apesar de se tratar de uma agência amplamente respeitada, tanto no Brasil, quanto no exterior, e da seriedade com que conduz as atividades de licenciamento de seus clientes, talvez faça sentido trabalhar com outras agências em mercados muito distantes e com características peculiares, como, por exemplo, o chinês. A própria Redibra pode servir como intermediária em relação a outras agências, o que, aparentemente, é uma prática mais ou menos comum. No

entanto, o caso não oferece informações suficientes que permitam mais do que a discussão das vantagens e desvantagens de utilizar uma agência sediada no Brasil.

### **ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS**

O objetivo estratégico da Bromélia Filminhos é aumentar as receitas advindas do licenciamento de produtos e conquistar 10% de vendas oriundas das atividades internacionais. Se, por um lado, faz sentido concentrar-se no mercado brasileiro em franco crescimento, por outro a diversificação internacional pode ser vista como forma de diversificar riscos, já que a expansão do mercado brasileiro também atrai as empresas internacionais.

Alternativamente, os sócios poderiam buscar outras formas de expansão internacional e cabem as perguntas: A empresa deve buscar manter o seu modelo de expansão por licenciamento? A opção por se associar a um parceiro local, com a criação de uma empresa deve ser considerada? Quais as implicações dessa opção sobre o modelo de expansão adotado atualmente?

A questão da intensificação da concorrência no mercado brasileiro também deve ser considerada. O fenômeno das mídias digitais, tais como YouTube, e o crescimento do *streaming*, com Netflix e o Chromecast, mudou o mercado audiovisual, competindo com as TVs por assinatura. Esse caminho é interessante em alguns mercados internacionais. Além da venda de DVDs e da criação dos canais no Youtube, a exibição nos canais de streaming internacional não poderia ser adotada adicionalmente?

Embora não haja solução específica para o caso, os dados disponíveis sugerem que, se a empresa deseja investir em licenciamento internacional, deve de fato concentrar-se inicialmente na América Latina, dada a receptividade maior desses mercados para produtos brasileiros, ou buscar os mercados de Portugal e Espanha. O uso de uma agência de licenciamento é fundamental, mas é preciso acompanhamento pessoal dos dirigentes nesse processo. Claramente, só haverá interesse por licenciamento em mercados em que a série *Galinha Pintadinha* já se encontre fortemente estabelecida. Assim, particularmente no caso do México e Espanha, deveriam ser feitos preliminarmente maiores esforços para divulgação da série. Pode-se recomendar ainda que a empresa

prepare um plano para desenvolver o licenciamento, com objetivos e ações concretas a serem empreendidas, em conjunto com a Redibra.

**PÁGINAS PARA CONSULTA**

Os alunos devem ser estimulados a entrar nas páginas na internet das empresas mencionadas no caso, de modo a adquirir uma visão mais completa destes *players*:

- Bromélia Filminhos ([www.galinhapintadinha.com.br](http://www.galinhapintadinha.com.br))
- CPLG ([www.cplg.com](http://www.cplg.com))
- Mauricio de Sousa Produções
- Redibra ([www.redibra.com.br](http://www.redibra.com.br))
- Televisa ([www.televisa.com](http://www.televisa.com))

**LINHA DO TEMPO**

Para facilitar a análise, apresenta-se a seguir a linha do tempo com os vários tipos de produtos e plataformas utilizadas (Quadro 2).

**Quadro 2** Evolução dos produtos e plataformas utilizada pela empresa desde sua criação

Ano	Tipo de Produto	Plataforma	Eventos
2006	Episódios	Youtube	
2008	Aplicativo	iOS	Criação do Aplicativo Galinha Pintadinha disponível na Apple Store do Brasil
2008	DVD nº1	Site de E-commerce	Produção independente e comercialização própria
2009	DVD nº1	Lojas	Europa Filmes, empresa distribuidora de filmes
2010	DVD nº2	Lojas	Parceria com a Som Livre, gravadora associada às Organizações Globo.
2011	"Cineminha da Galinha Pintadinha",	Área de brincadeiras em Shoppings	A FlapPepper tornou-se licenciada exclusiva com direito de realizar eventos em shoppings e corredores comerciais no Brasil.
2012	DVD nº 3	Lojas	Parceria com a Som Livre.
2012	Galinha Pintadinha, O Musical	Teatros e Shoppings	Produzido em parceria com a Geo Eventos (empresa controlada pelas Organizações Globo)
2012	Série Canção Ilustrada	Livros	Parceria com a Editora Melhoramentos.
2014	DVD nº 4	Lojas	
2014	Aplicativo	Google Chromecast	Aplicativo da Galinha Pintadinha disponível no Google Chromecast

## METODOLOGIA

Este caso foi elaborado com base em fontes primárias e secundárias. Foram realizadas entrevistas pessoais com um dos sócios (Juliano Prado) e com o agente de licenciamento (David Duesenbruck, da Redibra), com duração de aproximadamente uma hora cada. As duas entrevistas foram gravadas e transcritas. Com relação às fontes secundárias, foram consultadas reportagens diversas nos jornais *Valor* e *Estado de São Paulo* e na revista *Exame*, além de informações obtidas nos sites da Bromélia Filminhos e Redibra, e outras informações disponíveis na internet.

## LEITURAS RECOMENDADAS

AULAKH, P. S.; CAVUSGIL, S. T.; SARKAR, M. Compensation in international licensing agreements. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 2, p. 409-420, 1998.

BROUTHERS, L. E.; McNICOL, J. P. International franchising and licensing. In: KOTABE, M.; HELSEN, K. *The Sage handbook of international marketing*. London: Sage Publications, 2009, p.183-197.

MOTTNER, S; JOHNSON, J. P. Motivations and risks in international licensing: a review and implications for licensing to transitional and emerging economies. *Journal of World Business*, v. 35, n. 2, p. 171-188, 2000.

ROOT, F. R. *Entry strategies for international markets*. Massachusetts: D. C. Heath and Company/Lexington, 1987.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n.2, p. 325-342, 1994.

WEINRAUCH, D.; LANGLOIS, A. Guidelines for starting and operating an international licensing program for small business. *Journal of Small Business Management*, v. 21, n. 4, p. 24-30, 1983.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil).

## DADOS DOS AUTORES

**MARIA LUIZA CARVALHO DE AGUILLAR PINHO\*** *mlcap@live.com*

**Mestre em Administração pela COPPEAD/UFRJ**

Instituição de vinculação: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro/RJ – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Negócios Internacionais, Marketing e Empreendedorismo.

\* Rua Marquês de São Vicente, 225 Gávea Rio de Janeiro/RJ 22451-900

**ÂNGELA DA ROCHA** *amc.darocha@gmail.com*

**Doutora em Administração pela IESE Business School, Universidad de Navarra – Espanha**

Instituição de vinculação: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro/RJ – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Negócios Internacionais e Consumo simbólico.