



# Harry Potter

## O feitiço a favor do feiticeiro

Entenda como uma história fantástica, saída da imaginação de uma escritora inglesa, se tornou, em apenas sete anos, uma das mais assombrosas manias de todo o planeta

*Estudo de caso ICFAI*

Em junho de 2000, uma história pouco comum foi manchete de grandes jornais dos Estados Unidos e do Reino Unido. A matéria era sobre o livro *Harry Potter e o Cálice de Fogo* e como ele tinha se tornado o maior sucesso da história da indústria editorial. O livro (quarto de uma série sobre um menino bruxo chamado Harry Potter), de autoria da inglesa J.K. Rowling, havia quebrado todos os recordes de venda de livros *on-line* das grandes varejistas Amazon e Barnes & Noble, com cerca de 300 mil pedidos na lista de espera de cada uma delas.

O número referente aos pedidos em espera era cinco vezes superior ao da maioria dos *best sellers*. Ao comentar sobre isso, Lynn Blake, gerente-geral da loja da Amazon.com, disse: “Este é provavelmente o maior evento de *e-commerce* já observado. Nunca vimos um livro

### Sinopse

■ “Harry Potter é um ativo maior que qualquer outro jamais visto, e não estamos nem perto do ponto de saturação”, declarou Diane Nelson, vice-presidente sênior da Warner Brothers, em junho de 2003. O menino órfão, herói da série homônima de livros e filmes que estuda na fantástica Escola de Magia e Bruxaria de Hogwarts e luta contra o malvado Lorde Voldemort, tornou-se, de fato, um ativo incrivelmente valioso. Não à toa, em menos de sete anos, a marca rendeu a sua criadora, a escritora inglesa J.K. Rowling, a condição de pessoa mais rica do Reino Unido, com fortuna superior à da rainha.

■ Seus números são realmente espetaculares e isso se deve não apenas à qualidade que lhe garantiu a propaganda boca-a-boca inicial. Concorre para isso o inteligente (e pouco percebido) posicionamento – Rowling não fala com seu público de cima para baixo

como fazem muitos autores infanto-juvenis, o que explica a repercussão dos livros também entre os adultos. E há ainda o e. caz programa de controle de marca, exigência de Rowling bem aplicada pela Warner Brothers, gigante de mídia dos EUA responsável pelos licenciamentos da marca.

■ O interessante é que, como tantas outras inovações, Harry Potter foi rejeitado em um primeiro momento. Várias editoras recusaram o livro, alegando que o mercado ainda não estava pronto para ele. A primeira tiragem, em consequência, foi de apenas 500 exemplares. Hoje, mais de 200 milhões de exemplares já foram vendidos.

Este estudo de caso é de autoria de V. Sarvani e A. Mukund, professores de administração do ICFAI Center for Management Research (ICMR), de Hyderabad, Índia.

que vendesse como esse”. A quantidade inédita de pedidos indicava como os leitores de todo o mundo aguardavam ansiosos sua publicação. Analistas comentaram que os livros de Harry Potter pertenciam à rara classe de obras que eram avidamente lidas tanto por crianças como por adultos.

Esse frenesi, chamado de “Pottermania” pela mídia, beneficiou inúmeras empresas, além das livrarias. Em 2000, a editora norte-americana Scholastic, por exemplo, vendeu nos EUA cerca de 3,8 milhões de cópias apenas da primeira edição de *Harry Potter e o Cálice de Fogo* e mais 20,9 milhões de cópias dos três primeiros livros da série, o que teria gerado lucros de cerca de US\$ 100 milhões.

A série *Harry Potter* incrementou não apenas as vendas da Scholastic; alimentou também o interesse dos investidores por ela. O preço da ação da empresa atingiu uma alta recorde de US\$ 74 no final de 2000, quando era cotada a US\$ 64 em julho. Isso, dizem os analistas, veio como uma bênção para a empresa, que ainda estava tentando se recuperar do relativo fracasso de *Goosebumps*, livro infanto-juvenil publicado em 1997 que não tinha se saído tão bem devido a uma estratégia de distribuição mal planejada.

Foi a Warner Brothers, contudo, a gigantesca empresa de mídia norte-americana, a corporação que mais se beneficiou com a popularidade de Harry Potter. A empresa possui todos os direitos da série Harry Potter para o cinema e gera receitas de até US\$ 1 bilhão por ano com isso. Ganha esse dinheiro também com negócios de *merchandising* inspirados nos livros e filmes. Na realidade, a Warner Brothers vê em Harry Potter seu ativo mais “quente” no momento.

O sucesso dessas empresas não resultou de qualquer passe de mágica, encantamento ou feitiçaria, comuns no universo imaginário de Harry Potter. Por trás de suas receitas de vendas cada vez maiores, existiram estratégias de marketing cuidadosamente planejadas e implementadas. Alguns analistas avaliam que esse foi um dos planos de marketing mais bem elaborados e controlados do mundo.

### A criação da marca

Em 1996, Joanne Kathleen Rowling –J.K. Rowling–, uma escritora desempregada e desconhecida, começou a escrever uma história sobre Harry Potter, um menino órfão com poderes mágicos. Ela planejou a história de Harry Potter em sete livros, um para cada ano que o menino passaria na Escola de Magia e Bruxaria de Hogwarts. A história se desenvolveria em um mundo de magia, onde mágicos e feitiçarias são parte do cotidiano.

O primeiro livro da série, *Harry Potter e a Pedra Filosofal*, com 250 páginas, foi rejeitado por vários editores no Reino Unido em 1997. Disseram a J.K. Rowling que “o mercado não estava pronto para livros desse tipo”. Finalmente, a autora conseguiu fechar negócio com a Bloomsbury, que lhe deu um adiantamento equivalente a US\$ 3,6 mil, não imaginando que o que estava prestes a publicar se transformaria no livro infanto-juvenil mais popular de toda a história. A primeira edição foi de magros 500 exemplares, muito menos que o usual.

Embora o livro não tenha recebido boas críticas na época, a propaganda boca-a-boca fez crescer a base de leitores. Minna Fry, diretora de marketing da Bloomsbury, revelou: “O boca-a-boca foi extremamente importante. A qualidade do produto era tal que quem quer que o lesse percebia que era um livro muito especial e rapidamente passava essa informação adiante. A chave era que as crianças achavam que poderiam ser o Harry, porque ele é um tipo comum. Era fácil elas se identificarem com ele. O outro aspecto relevante foi que a história era brilhantemente escrita e não falava com seu público de cima para baixo. As crianças descobriam Harry Potter por si mesmas, ninguém lhes dizia para lerem o livro”.

Para apoiar a propaganda boca-a-boca, a Bloomsbury se associou a um grupo de

*Toda a badalação em torno de Harry Potter fez analistas prever que o acordo com a Warner traria excesso de exposição*

jornalistas, garantindo que o livro tivesse cobertura em um programa muito popular e formador de opinião da TV inglesa chamado *Blue Peter*. Isso o ajudou a tornar-se ainda mais popular. Cerca de uma semana após o lançamento, a Scholastic comprou os direitos de publicação nos EUA por US\$ 105 mil, uma soma já bem alta em se tratando de uma autora iniciante.

Em 1998, a Bloomsbury percebeu que os livros de Harry Potter estavam sendo lidos não apenas por crianças e adolescentes, mas também por adultos – geralmente, pais e professores. Usando isso como oportunidade de aumentar a circulação, a empresa começou a lançar edições especiais “para adultos”, que tinham um desenho de capa diferente. Aumentava-se o apelo visual para adultos e se evitava que ficassem constrangidos em carregar “livros de crianças”. É interessante lembrar que, muito mais tarde, a própria J.K. Rowling comentou que nunca teve a intenção de escrever para crianças: “Eu realmente escrevi para mim, sobre coisas que eu achava engraçadas, de que eu gostava”.

Em meados de 1998, a loucura pelos livros já havia assumido proporções gigantescas. A Bloomsbury decidiu adotar a política de “marketing de negação”, ocultando deliberadamente informações dos leitores (como a data de lançamento da história seguinte, *Harry Potter e a Câmara Secreta*). Em junho de 1998, a divisão de produtos de consumo da Warner Brothers se deu conta do enorme potencial dos livros para licenciamento e filmes e comprou os direitos mundiais de Harry Potter de J.K. Rowling por US\$ 500 mil. Esse contrato incluiu também o direito de fazer filmes baseados nos dois primeiros livros da série.

Em setembro de 1998, o livro *Harry Potter e a Pedra Filosofal* foi lançado nos EUA. Para aumentar o interesse do público, a Scholastic fomentou a propaganda boca-a-boca muito antes do lançamento do filme, distribuindo cópias a críticos influentes, bibliotecários e crianças. Para aumentar a atração do livro, lançou-o primeiro em capa dura com papel e desenho gráfico de alta qualidade. A versão de bolso foi posta no mercado depois de dois meses. Apesar de o preço ser alto, US\$ 18 por unidade, os livros foram comprados e desapareceram das estantes em um piscar de olhos. Relatou-se que muitos leitores norte-americanos gostaram tanto da história que terminaram de lê-la no mesmo dia.

O segundo livro da série, *Harry Potter e a Câmara Secreta*, foi lançado no final de 1998 no Reino Unido. O lançamento nos EUA foi programado para setembro de 1999 e acabou sendo adiantado para junho de 1999. Nesse momento, as duas primeiras histórias de Harry Potter já tinham sido traduzidas em 25 idiomas e publicadas em 130 países.

Em julho de 1999, o terceiro livro, *Harry Potter e o Prisioneiro de Azkaban*, foi lançado no Reino Unido. No final do mesmo ano, a terceira história do pequeno mago tinha vendido mais de 440 mil exemplares apenas lá. *Harry Potter e o Prisioneiro de Azkaban* ficou ainda mais conhecido quando J.K. Rowling ganhou o extremamente bem-conceituado prêmio “Whitbread Book of the Year” em 1999, na categoria de livros infantis. Até fevereiro de 2000, esse livro já tinha sido publicado em 115 países e em 28 idiomas; mais de 18,4 milhões de exemplares estavam em circulação só nos Estados Unidos (encabeçando as listas de mais vendidos dos jornais *USA Today* e *The New York Times*).

Toda essa badalação deixou os analistas e fãs imaginando se o contrato com a Warner Brothers afetaria a marca Harry Potter por excesso de exposição.

A autora, contudo, sabia que era importante manter a imagem da marca, tão cuidadosamente criada, no decorrer do lançamento de seus livros, filmes e produtos de licenciamento. Ela queria garantir a popularidade das histórias para realizar vendas sustentáveis e de longo prazo. Christopher Little, agente de J.K. Rowling, comentou: “Ninguém quer ver a marca empobrecida”. Assim, a autora decidiu ter a palavra final sobre tudo que os marketeiros de Harry Potter poderiam ou não fazer.

### Desenvolvimento da marca

Depois que a Warner Brothers adquiriu os direitos mundiais sobre os filmes e para licenciamento de Harry Potter, ela foi abordada por um exército de interessados em licenças. Graças às exigências de J.K. Rowling, contudo, a empresa teve de ser muito cuidadosa ao escolher os licenciados. Na verdade, todo o plano de marketing para Harry Potter foi muito bem pensado e estruturado de forma controlada e em fases.

No início de 2000, a Warner Brothers assinou um contrato de licenciamento com a Mattel, a empresa líder mundial na fabricação e venda de produtos para famílias, com base nos EUA, como a principal licenciada para fabricação de brinquedos. De acordo com o contrato, a Mattel poderia lançar artigos de *merchandising* baseados nos primeiros dois títulos da série e nos dois filmes iniciais. A Mattel, presente em 36 países e vendendo seus produtos em mais de 150, pagou uma soma inicial de US\$ 35 milhões à Warner Brothers e concordou em pagar 15% de *royalties* a partir da data do contrato.

Depois disso, a Warner assinou outro contrato de *master licensing* em julho de 2000 com o Enesco Group, que abrangeu o desenvolvimento de presentes e colecionáveis baseados nos personagens dos três primeiros livros.

Outros licenciados nessa etapa foram a Hasbro (Cap Candy), líder mundial em produtos de entretenimento para crianças e famílias com sede nos EUA, e a Springs Industries, fabricante de roupas de cama norte-americana. A Warner rejeitou vários outros possíveis licenciados, incluindo Burger King, Kraft Foods e Baskin Robbins, pois não queria que a marca ficasse empobrecida por ser associada a produtos como sanduíches, doces ou sorvetes.

Dan Romanelli, presidente da divisão mundial de produtos de consumo da Warner Brothers, avaliou: “O lançamento dos produtos Harry Potter será um esforço mundial. Nossa intenção é lançar o produto com critério e cuidado e não inundar o mercado. Pretendemos dar suporte aos ativos literários e aos filmes como uma franquia de longo prazo. As estratégias e o *timing* serão determinados em cada mercado”.

Para lançar os produtos de *merchandising*, pediu-se aos licenciados que seguissem o livro ao pé da letra. Por exemplo, os Feijõezinhos de Todos os Sabores (Cap Candy) foram lançados nos diversos sabores mencionados nas histórias (sardinha, pimenta preta, morango, feijão assado e grama). A Cap Candy até incluiu um guia de sabores em cada embalagem dos Feijõezinhos.

Enquanto os produtos baseados nos livros eram mais caros, os inspirados nos filmes foram projetados para atrair os consumidores de massa e lançados nas lojas da Warner Brothers Studio em meados de 2000.

Em julho de 2000, chegava ao mercado o quarto livro da série, *Harry Potter e o Cálice de Fogo*, simultaneamente nos EUA e no Reino Unido. Dessa vez, a série quebrava seu próprio recorde de primeira edição, vendendo 5,3 milhões de exemplares só nos EUA. A Scholastic declarou que, apesar do preço –alto para um livro infantojuvenil (US\$ 25,95)–, os livros estavam “voando das prateleiras”.

No mesmo mês, a Warner Brothers assinou outro contrato de licenciamento com a Lego, empresa líder mundial em blocos de montar. Foi firmado que a Lego fabricaria blocos de montar baseados nos dois filmes que seriam feitos pela Warner Brothers. O primeiro conjunto de brinquedos da Lego deveria ser colocado no mercado antes do lançamento do filme *Harry Potter e a Pedra Filosofal*, em 2001.

A Warner Brothers, então, tomou medidas para colocar no mercado os produtos gradualmente e de forma limitada em lojas de departamentos, lojas especializadas, lojas de presentes e livrarias, para captar a demanda sazonal dos feriados natalinos em mercados varejistas das classes média e alta. Contratou uma agência para ajudar a posicionar os

produtos Harry Potter e a planejar e controlar sua distribuição. O plano era que os produtos baseados no filme estivessem no mercado de seis a oito semanas antes do lançamento do filme. Os analistas observaram que a empresa seguiu a estratégia do “menos é mais”. Ao lançar menos produtos, a Warner Brothers estava garantindo que os clientes iriam querer “mais” no momento do lançamento do filme de Harry Potter.

A abordagem da Warner foi tão cuidadosa que ela chegou a fornecer aos licenciados uma lista daquilo que poderia converter-se em mercadoria e alguns esboços artísticos. A empresa se certificou de que os produtos não seriam baseados em imagens dos personagens, mas em objetos encontrados nos livros –como vassouras, relâmpagos, brasões, chapéus de feiticeiros etc.–, a fim de evitar algum possível conflito entre o rosto de Harry Potter (e de outros personagens) na forma como aparecia no livro e o do(s) ator(es) que estrelaria(m) o filme. No final de 2000, a Warner Brothers tinha mais de 50 licenciados Harry Potter.

No final do primeiro trimestre de 2001, uma variedade maior de produtos foi lançada nos mercados de massa. Para captar o mercado *on-line* e de jogos, a Warner assinou contrato com a Electronic Arts, líder mundial de jogos eletrônicos interativos, que recebeu direitos exclusivos, para o mundo todo, de produzir, publicar e distribuir jogos de computador e vídeo do pequeno mago.

Nesse momento, Harry Potter havia se tornado a marca com maior reconhecimento no mercado infantil, o que fez com que aparecessem imitadores. A Warner Brothers descobriu que, em diversos países, a marca estava sendo usada ilegalmente em produtos e *sites*. Em meados de 2001, comandou uma agressiva campanha de rastreamento de dezenas de *sites* não-autorizados de fãs e outras páginas da Web que tinham usado a marca ilegalmente.

No início de 2001, muitas outras companhias expressaram interesse em se associar à marca Harry Potter. A Warner designou a Coca-Cola como a única parceira mundial na área de bebidas e alimentos para os filmes e vídeos que viriam a ser produzidos. A Coca-Cola desembolsou US\$ 287 milhões no acordo, mesmo sem ter o direito de distribuir produtos com os refrigerantes. Ela criaria uma campanha de alfabetização mundial e um programa de leitura, que incluía a doação de livros a bibliotecas e a distribuição de cupons a consumidores que comprassem produtos da Coca-Cola para que adquirissem certos livros. A Coca-Cola doou 1,5 milhão de livros a várias bibliotecas nos EUA e deu 100 mil cupons de US\$ 4 para crianças comprarem livros.

### ALGUNS PRODUTOS LICENCIADOS DE HARRY POTTER

Marca	Produto	Preço
Lego	Trem Expresso Hogwarts	US\$ 39,95
Warner Brothers	Suéter Harry Potter	US\$ 81,95
Scholastic	Conjunto de três diários Harry Potter	US\$ 18,35
Scholastic	Kit de artigos de escritório Harry Potter	US\$ 10,95
Mattel	Jogo de tabuleiro Desa. o de Levitação	US\$ 29,99
Enesco	Miniaturas de personagens (por unidade)	US\$ 4,99
Gund	Boneco de pelúcia Harry Potter	US\$ 24,95

Fonte: Preços praticados nos EUA, informados pela Warner Brothers e fabricantes.

Embora a marca e a imagem de Harry Potter não tenham sido usadas em produtos ou comerciais da Coca-Cola, imagens e temas afins foram intensamente empregados em promoções. A Coca-Cola identificou 14 países onde lançaria suas campanhas promocionais: Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Espanha, França, Itália, Alemanha, Austrália, Japão, Coreia do Sul, Taiwan e África do Sul.

Em meados de 2001, a Warner assinou contrato com a Sears Roebuck para que a gigantesca rede de lojas fosse sua principal

*Pesquisa mostrou que 40% das crianças e adultos que leram pelo menos um livro da série compraram pelo menos um produto Harry Potter*

parceira de varejo nos EUA. Em agosto de 2001, a Sears lançou uma campanha de marketing de “volta à escola” com sorteios que premiavam os vencedores com uma viagem a Londres. A empresa colocou no ar também comerciais de TV com videoclipes baseados em *trailers* do filme, mensagens promocionais conjuntas com a Warner em revistas e jornais nacionais e produtos Harry Potter em todas suas 860 lojas em todo o país e também em seu *site* (camisetas, relógios e roupas de cama).

Os licenciados e analistas concordavam que o primeiro filme de Harry Potter, se obtivesse sucesso, contribuiria bastante para a venda desses produtos, mas muitos sentiam que as expectativas dos vendedores com relação à marca eram altas. Afinal, a movimentação pré-filme, uma característica associada a Hollywood, foi bastante sutil no caso de Harry Potter, seguindo a decisão da Warner de investir no princípio de que “menos é mais”. O atraso no lançamento do quinto livro da série, *Harry Potter e a Ordem da Fênix* (esperado para o verão de 2001), ampliou ainda mais a loucura pela marca.

Uma pesquisa realizada em julho nos EUA mostrou que as altas expectativas tinham razão de ser. Cerca de 40% das crianças e adultos que leram pelo menos um livro da série haviam comprado pelo menos um produto relacionado com Harry Potter. Também revelou que Harry Potter era o item mais cobiçado entre todas as mercadorias para crianças e que dois terços das crianças e metade dos adultos pesquisados estavam planejando assistir ao filme. Outra pesquisa, feita em setembro, forneceu mais base para o otimismo: mostrou o aumento percentual das pessoas que haviam comprado produtos relacionados com Harry Potter e dos consumidores dispostos a assistir ao filme nos EUA (de 47% para 56%, no caso das crianças).

### Disparada dos lucros

Em 16 de novembro de 2001, o filme *Harry Potter e a Pedra Filosofal* foi lançado nos EUA. Atraiu multidões desde o início e logo se tornou o filme com maior rendimento no ano. No mundo todo, o filme gerou receitas de bilheteria de mais de US\$ 950 milhões. Como custou US\$ 255 milhões, as cifras foram extremamente estimulantes para a Warner. E o mais importante: os contratos de licenciamento de Harry Potter geraram cerca de US\$ 500 milhões em 2001, e todos os licenciados relataram vendas excelentes, com algumas lojas chegando a ter o estoque esgotado. Até essa data, os quatro livros da série tinham vendido mais de 100 milhões de exemplares no mundo e J.K. Rowling acumulara, merecidamente, a fortuna equivalente a US\$ 186 milhões, tornando-se a pessoa mais rica do Reino Unido, mais até do que a rainha.

Um ano e meio depois, produtos ligados ao segundo filme venderam ainda mais que os do primeiro. Ao mesmo tempo, o quinto livro da série, *Harry Potter e a Ordem da Fênix*, foi lançado no mercado, com 1,3 milhão de exemplares encomendados previamente em todo o mundo e uma edição inicial de 8,5 milhões de exemplares apenas nos EUA.

Segundo analistas, esses valores sem precedentes indicam que a magia de Harry Potter ainda mantém leitores e o público de cinema sob feitiço.

### Futuro da marca

Com toda sua popularidade, a marca Harry Potter ajudou muitas empresas a prosperar em ambientes comerciais difíceis. No entanto, há dúvidas sobre por quanto tempo a magia de Harry Potter sobreviverá. O fato de ser um fenômeno de apenas sete livros – o sexto, que já está a caminho, deve chamar-se *Harry Potter e o Príncipe Meio-Sangue* – impede que muitos observadores do setor sejam otimistas quanto ao futuro da marca.

A questão que mais os perturba é o que acontecerá depois que J.K. Rowling completar a série. Será que o interesse das crianças morrerá? O que fará a Warner? Harry Potter continuará popular entre seus fãs? Só o tempo dirá.

### ALGUNS FATOS E NÚMEROS DE HARRY POTTER

- Até agora foram lançados cinco livros da série de Harry Potter: Harry Potter e a Pedra Filosofal (1997), Harry Potter e a Câmara Secreta (1998), Harry Potter e o Prisioneiro de Azkaban (1999), Harry Potter e o Cálice de Fogo (2000) e Harry Potter e a Ordem da Fênix (2003).
- O sexto volume está sendo escrito por J.K. Rowling, ainda sem previsão de lançamento: seu título em inglês é Harry Potter and the Half Blood Prince. E ainda está previsto um sétimo e último livro.
- As histórias de Harry Potter foram traduzidas em 55 idiomas e estima-se que tenham alcançado a cifra dos 250 milhões de exemplares vendidos.
- A lista de espera para o quarto livro nas livrarias on-line Amazon e Barnes & Noble chegou a ter 300 mil pedidos.
- Os três primeiros títulos foram transformados em filmes pela Warner Brothers: Harry Potter e a Pedra Filosofal arrecadou mais de US\$950 milhões em bilheteria; Harry Potter e a Câmara Secreta, mais de US\$ 850 milhões; e Harry Potter e o Prisioneiro de Azkaban, mais de US\$ 650 milhões, até julho de 2004, quando ainda estava sendo exibido nas salas de cinema. Os três estão na lista das 20 maiores bilheterias de cinema de todos os tempos.
- O mais recente filme rendeu US\$ 9,2 milhões apenas no dia de estréia nos Estados Unidos.
- O último livro publicado da série vendeu 7 milhões de exemplares no dia do lançamento nos Estados Unidos e 1,5 milhão no Reino Unido.