

Entretenimento A empresa dinamarquesa produz brinquedos e filmes, e é dona de parques temáticos

A ambição da Lego é do tamanho da Disney

Richard Milne
Financial Times, de Billund (Dinamarca)

Observe atentamente a versão Lego de um bonsai e você verá que muitas das flores são feitas de blocos de plástico em forma de sapos cor-de-rosa. Da mesma forma, em seu modelo da Torre Eiffel, os projetistas da companhia recorreram a uma peça incomum da Lego: a salsicha de cachorro-quente.

Jens Kronvold Frederiksen, diretor de design da linha "Star Wars" da fabricante dinamarquesa de brinquedos, ri enquanto descreve as maneiras engenhosas, e às vezes cômicas, como seus colegas reaproveitam blocos plásticos existentes para fazer novos objetos e manter os custos baixos. Sua popular Coleção Botânica — que interpreta orquídeas, flores silvestres e buquês usando Lego — reutiliza asas de pterodactilos, cabeças de robôs e capôs de carros para imitar várias partes da natureza.

Tais inovações levaram a fabricante de brinquedos de controle familiar a se tornar uma das maiores histórias de sucesso corporativo da Europa na última década. A Lego, que basicamente tem apenas um produto com infinitas interações, ultrapassou a Mattel e a Hasbro — as companhias abertas americanas que possuem centenas de marcas diferentes de brinquedos —, tornando-se de longe a maior fabricante de brinquedos do mundo em vendas, e num nível completamente diferente, também em termos de lucros.

Ao mesmo tempo, a Lego silenciosamente concluiu este ano uma transição em seu controle familiar, a base da empresa. Kjeld Kirk Kristiansen, um ex-presidente-executivo da Lego e a pessoa mais influente da família há mais de meio século, passou o manto para seu filho Thomas, a quarta geração a comandar a Lego na pequena cidade dinamarquesa de Billund.

"O grau de ambição é muito alto — queremos impactar todas as crianças do mundo que pudermos alcançar", diz Thomas, que é agora presidente da Lego e também da Kirkbi, o veículo de investimentos da família que controla a fabricante de brinquedos, em uma rara entrevista.

Os desafios que a Lego enfrenta parecem formidáveis — o mercado mundial de brinquedos há muito registra pouco ou nenhum crescimento, à medida que as crianças migram para os dispositivos digitais para brincar e se divertir. Além disso, seus icônicos blocos de plástico estão tendo mais dificuldades que o esperado para se livrar do petróleo em sua fabricação. Mas a companhia dinamarquesa está em grande forma financeira, com receitas e lucros líquidos que cresceram mais de sete vezes desde 2006, e com o apoio comprometido da família que há muito tempo a controla.

A Lego não é mais uma fabricante de brinquedos pura. Seus produtos aparecem em programas de TV, filmes, aplicativos e parques temáticos com histórias dirigidas para meninos, meninas e, cada vez mais, adultos. "A Lego tem menos a ver com construção com blocos e mais com ser uma agência de talentos para minifiguras", diz David Robertson, autor do principal livro sobre a companhia, "Brick by Brick".

Suas receitas — incluindo os parques temáticos Legoland, controlados separadamente pela Kirkbi — são quase tão elevadas quanto as da Mattel e as da Hasbro juntas. Para muitos de dentro e fora da companhia, a rival mais óbvia é hoje a Disney, que é muito maior.

"Precisamos nos olhar como uma marca de entretenimento. As características de nossa marca são muito mais parecidas com as da Disney, os pontos fortes da marca são muito mais parecidos com os da Disney do que qualquer outra fabricante tradicional de brinquedos", afirma Niels Christiansen, presidente-executivo da Lego, que não tem parentesco com a família fundadora.

A Lego comemorou 90 anos como companhia em 2022, mas ela só entrou no mercado de blocos de plástico na década de 50, tendo começado com

brinquedos de madeira.

A força de seu sistema é que todos os blocos são compatíveis com os demais, independentemente da década em que foram fabricados. Durante uma visita à sua fábrica, a companhia produziu um bloco de 1962 recentemente recuperado, que pode ser usado ainda hoje.

Mas a história da Lego não é um sucesso ininterrupto. A companhia quase quebrou na virada do século, sob a liderança de Kjeld: ela perdeu a confiança nos blocos e começou a oferecer produtos que mais pareciam a Barbie ou os Comandos em Ação, um tiro que saiu pela culatra.

Num esforço para salvar a companhia, um forasteiro, Jørgen Vig Knudstorp, foi contratado como presidente-executivo. Uma política do tipo "volta ao básico" foi implementada, tendo os blocos como centro das atenções, e a Lego não olhou mais para trás.

Em 2006 as vendas somaram cerca de US\$ 1,3 bilhão, quase um terço das vendas da Hasbro e um quarto das da Mattel. Seus lucros foram quase os mesmos da Hasbro e metade dos da Mattel, que fabricam os "Transformers" e a "Barbie", respectivamente.

Hoje, a história é diferente: suas receitas no ano passado somaram US\$ 9,1 bilhões, em comparação com os US\$ 5,4 bilhões da Mattel e os US\$ 5,9 bilhões da Hasbro. O lucro líquido da Lego foi de US\$ 1,9 bilhão, bem acima dos US\$ 390 milhões da Mattel e dos US\$ 200 milhões da Hasbro, ambos abaixo dos níveis de 2006 — embora a Mattel possa receber um impulso este ano com o filme "Barbie".

Os lucros no primeiro semestre caíram um quinto na Lego (sendo que os outros dois fabricantes tiveram prejuízos), mas Christiansen diz que isso foi planejado. A lucratividade disparou para níveis insustentáveis durante a pandemia de covid-19 e a Lego decidiu investir pesadamente na área digital e na sustentabilidade.

"Imagine: quando comecei em outubro de 2017, eu me perguntava: você acha que os blocos ainda são relevantes, ou eles estão chegando ao fim? Não fiz essa pergunta uma única vez nos últimos três ou quatro anos", diz o presidente-executivo da Lego, sob cuja supervisão a companhia vem ganhando consistentemente participação de mercado.

A Lego aumentou dramaticamente o número de conjuntos que vende. Antes focada em algumas linhas de produtos locais, como as delegacias de polícia em sua linha City e os guerreiros Ninjago, criados para atrair crianças do sexo masculino, juntamente com algumas linhas relacionadas aos filmes das franquias "Star Wars" e "Harry Potter", a Lego hoje tem um leque muito mais amplo.

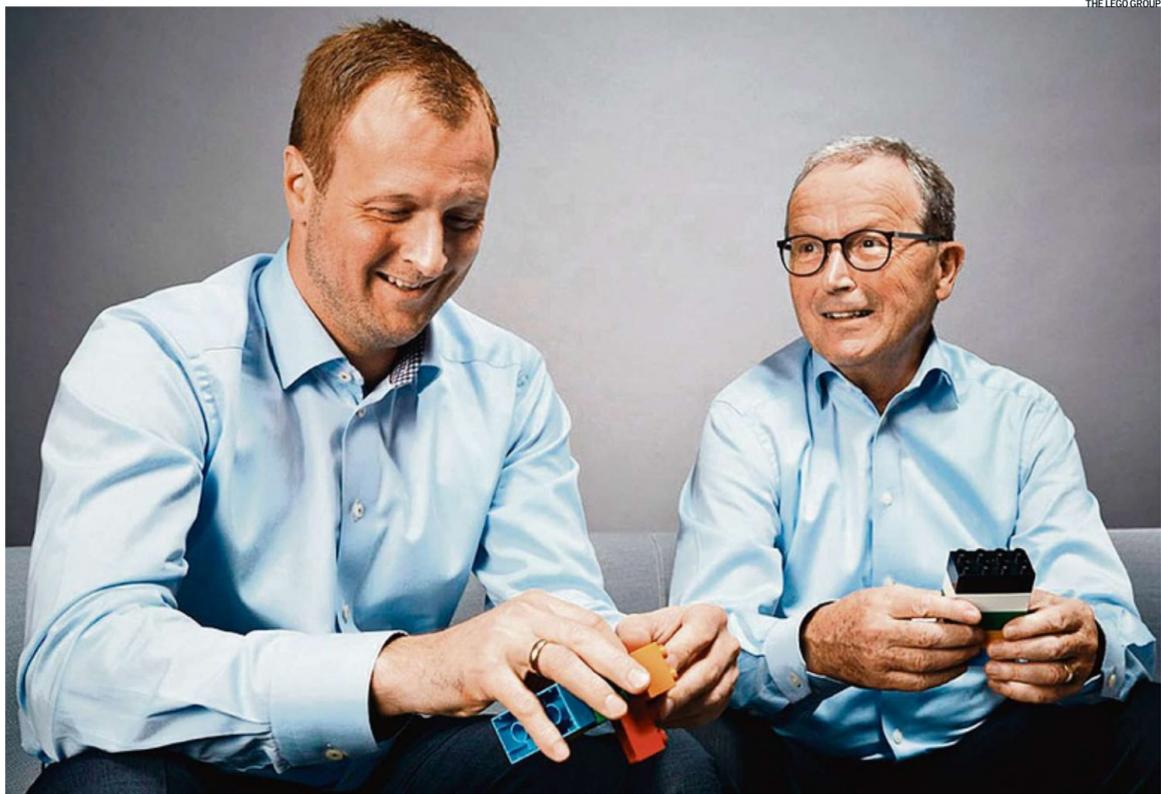
Ela possui várias linhas voltadas para as meninas e inúmeros conjuntos enormes voltados para adultos, que vão de estádios de futebol, automóveis, o Titanic e o Concorde. A DreamZzz, a primeira linha voltada igualmente para meninos e meninas, foi lançada este ano juntamente com um novo programa de TV. Outros produtos como a linha Super Mario funcionam com seus próprios aplicativos.

Ela aumentou rapidamente sua presença no varejo. Em parte como consequência da falência da Toys R Us em 2017, a Lego ampliou sua rede de 317 lojas naquele ano para as atuais cerca de 1.000.

Christiansen diz não haver limites e que a Lego quer chegar a crianças do mundo todo. Ela vem de um impulso recente na China, com a abertura de lojas e uma série — "Mokie Kid" —, elaborada especialmente para os clientes locais. Os parques temáticos Legoland também estão sendo ampliados.

Mas nem tudo vem funcionando bem. Robertson observa que seus conjuntos "phygital", criados para preencher a lacuna entre a diversão física e a digital, se saíram mal, com fracassos caros como "Nexo Knights", "Hidden Side" e "Vidyo".

"Eles têm uma quantidade de recursos tremenda para cobrir esses fracassos. Mais poder para investir em coisas arriscadas que



Thomas Kirk Kristiansen (à esq.) é o sucessor de Kjeld, seu pai, no comando da Lego — é a quarta geração da família a administrar a empresa dinamarquesa

abrem novas possíveis áreas de crescimento", diz Robertson, que também é professor sênior de inovação no MIT Sloan. "A Lego é um grande exemplo de como pequenos experimentos de inovação podem ser tornar grandes oportunidades de crescimento."

Os Christiansen são uma família fundadora que passou por uma transformação própria. Kjeld, o chefe da terceira geração, foi o último a ocupar um cargo administrativo na Lego, decidindo que em vez disso o futuro da família está em ser uma proprietária ativa.

Desde 2016 ele gradualmente foi se afastando de cargo após cargo, completando a transição para o filho Thomas em maio. Durante esse processo, a família teve o cuidado de evitar as disputas que muitas vezes assolam as empresas familiares à medida que o comando muda de geração.

A família trabalhou com a escola de negócios suíça IMD para desenvolver uma constituição familiar e garantir o envolvimento de cada geração com a Lego. "Na minha geração, somos em três pessoas. Na nova geração são sete e na próxima haverá ainda mais", diz Thomas. "É importante criar uma estrutura em que a própria família não se torne um passivo. Porque também sabemos que na maioria das vezes são as próprias famílias que destroem as empresas que elas possuem porque não se dão bem ou discordam sobre os rumos a serem seguidos."

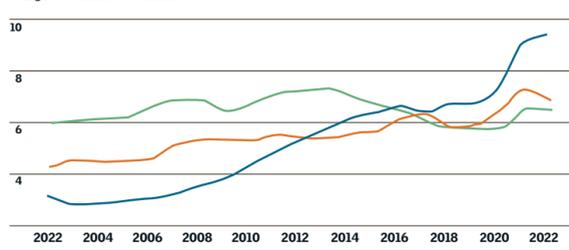
Ele foi escolhido "o dono mais ativo" de sua geração, o que significa que assumiu o cargo de presidente da Lego, da Kirkbi e da Lego Foundation (uma instituição de caridade), que também controla um quarto da fabricante de brinquedos. Um novo fundo chamado K2 foi estabelecido com um pequeno capital, mas um grande número de votos, para que se houver desacordos no futuro, ele vote ao lado do proprietário ativo para promover mudanças.

Thomas já pensa em transferir o comando para a nova geração, mesmo com as idades variando de 2 a 17 anos. Ele criou a Lego School, que visa inculcar neles os valores e desafios da companhia, assim como as especificidades da gestão de uma empresa familiar: "Trata-se simplesmente de equipá-los e prepará-los da melhor forma possível".

Lego supera as rivais

Receita anual (US\$ bilhões)

● Lego ● Hasbro ● Mattel



Fonte: Bloomberg/FT

vel", diz ele, acrescentando que "isso está sendo feito de uma forma muito lúdica, para que eles achem divertido e queiram assumir um papel ativo no futuro".

Isso decorre de seus próprios "sentimentos confusos" ao crescer em Billund, onde a Lego é uma grande empregadora. Seus pais tentaram protegê-lo (e os irmãos) da empresa, mas às vezes isso podia ser confuso. "Na maioria das vezes era ótimo quando as coisas iam bem. Mas quando elas não estavam tão bem, não era nada divertido", diz Thomas, referindo-se ao período em 2003 quando seu pai teve que eliminar empregos, inclusive de pais de amigos.

A receita da Lego em 2022 foi de US\$ 9,1 bilhões, bem acima dos US\$ 5,4 bilhões da Mattel e dos US\$ 5,9 bilhões da Hasbro

A primeira reunião de conselho da qual ele participou, no fim de 2004, foi uma revelação. A Lego ainda estava em crise, mesmo com o jovem presidente-executivo Knudstorp implementando o que se tornaria uma recuperação bem-sucedida. "Todos, exceto meu pai, disseram: 'Isso não vai funcionar, vamos ter que vender'. Ele se agarrou à ideia de que deveria haver mais do que aquilo. Portanto, houve solavancos", afirma Thomas.

Christiansen credita à família a manutenção no rumo, especialmente durante a pandemia, enquanto que muitas empresas de capital aberto tomaram decisões de curto prazo de cortar os investimentos para amparar a lucratividade. "É mais difícil construir consistentemente uma marca como a Lego se você tem o capital aberto. Vimos algumas grandes marcas que durante a pandemia, para proteger o resultado final, reagiram exageradamente a coisas que realmente prejudicam a marca", diz ele.

O presidente-executivo observa que o conselho de administração

da Lego ainda discute a lucratividade, mas ele está mais disposto a apoiar grandes investimentos, como a decisão recente de triplicar os gastos com sustentabilidade.

"Não quero deixar essa impressão de que isso é simplesmente mais fácil ou agradável. Provavelmente seja o fato de que é possível suportar um pouco melhor os investimentos maiores. E se você faz dessa maneira, o retorno será ainda melhor", acrescenta ele.

Para Thomas, a sustentabilidade é particularmente importante para uma marca voltada para as crianças. São necessários 2kg de petróleo para produzir 1kg de plástico e ele está ansioso para mudar para recursos renováveis.

Encontrar uma nova solução para essa situação existencial continua sendo uma preocupação. "A matéria-prima de que dependemos tanto é baseada na coisa errada. É muito importante mudar isso", acrescenta ele. "Tem sido difícil porque vai contra a lógica de um negócio normal pressionar muito sobre algo que não terá um retorno nos próximos anos."

Mas Christiansen diz que a Lego apoiará muitos parceiros e iniciativas para encontrar plásticos mais ecológicos. "Eis um lugar em que o controle familiar pode ajudar. Podemos suportar uma carga maior do que a maioria das empresas no início, para dar o pontapé inicial", acrescenta ele.

Há uma maior assertividade em relação à Lego. Antes, sua sede em Billund era um prédio de escritórios sem graça. Agora, ela tem um campus novo em folha — repleto de toques ao estilo startup, como um campo de minigolfe na cobertura, baristas servindo café de graça e um hotel para funcionários visitantes —, com um boneco da Lego gigante do lado de fora.

"Kjeld disse: 'Faça-a ainda maior'", diz Timothy Ahrensbach, diretor de local de trabalho e experiência dos funcionários, sobre a estátua Lego. A Lego House, projetada pelo renomado arquiteto Bjarke Ingels, insere os visitantes em um mundo de blocos, onde até a comida é servida neles.

Essa confiança se estende aos negócios corporativos. Os parques temáticos Legoland foram vendidos em 2005 como parte do esforço de recuperação, que reduziu a fabricação de brinquedos ao seu básico, mas agora eles estão de volta, sob o controle da Kirkbi.

O filme "Uma aventura Lego" é uma "possibilidade", diz Christiansen, embora ele acrescente que nunca quer se "tornar repetitivo". Os quatro filmes da franquia arrecadaram mais de US\$ 1,1 bilhão ao redor do mundo.

Enquanto isso, as ambições de Thomas para a Kirkbi, que também tem participações em várias grandes empresas dinamarquesas, transcendem a Lego. O veículo de

investimento comprou recentemente uma plataforma de aprendizado digital nos Estados Unidos e ele está convicto de que a educação é maneira de chegar a crianças que ela não consegue alcançar por meio de seus conjuntos Lego, que são relativamente caros.

A Lego está construindo novas fábricas nos EUA e no Vietnã — para acompanhar as que ela já tem na Dinamarca, Hungria, República Checa, México e China. Ela está trabalhando em uma parceria com a Epic Games, fabricante do game Fortnite, para desenvolver a experiência Lego no metaverso.

Ao mesmo tempo, ela está ampliando sua carteira de produtos. Cerim Manovi, o líder criativo de uma nova linha chamada DreamZzz, diz que trabalha no projeto há quatro anos, testando 50 ideias diferentes com 15 mil crianças, para desenvolver uma nova linha local para a Lego.

Finalmente, sua equipe criou um mundo de sonho habitado por uma série de "mash-ups" como um carro-crocodilo, um navio-tubarão e uma van-tartaruga. Cada conjunto contém instruções para construir o modelo em 80% do caminho e, em seguida, dá às crianças escolhas para a finalização. "Chamamos isso de 'criatividade orientada', diz ele, uma tentativa de evitar reclamações de que os conjuntos da Lego não mais estimulam as brincadeiras criativas.

Christiansen diz que a Lego pode estar experimentando graças à sua nova força financeira, mas está fazendo isso de uma maneira focada. "Podemos experimentar, mas eu prefiro fazer menos coisas e fazer de forma correta, do que acabar com muitas iniciativas, nenhuma delas totalmente desenvolvidas. Porque sabemos o que vai funcionar e então investimos dinheiro naquilo."

Para Thomas, há muito mais terreno a conquistar. Ele diz: "Meu pai sempre dizia que somos mais do que uma companhia de brinquedos. Todo mundo sempre disse: 'Sim, sim, sim, mas vocês são uma companhia de brinquedos'. Mas eu acho que o potencial e a ideia são muito mais do que isso". Ele vê a concorrência da Lego como "todo mundo que tira tempo das crianças".

Robertson, o acadêmico, concorda que a Lego — com brinquedos, programas de TV, filmes e parques temáticos — começa a se parecer com a Disney, que obteve receitas de US\$ 82,7 bilhões no ano passado.

"A Disney é muito maior do que a Lego — e isso é uma enorme oportunidade. A Lego pode escolher como será depois disso. Você começa com essa pequena empresa de blocos de plástico e depois passa para filmes, parques temáticos, o mundo digital. Alguém dia, ela poderá ser tão grande quanto a Disney", afirma ele. (Tradução de Mario Zamarian)