

## Gestão de marcas LEGO®. Da falência à marca mais poderosa do mundo <sup>1</sup>

Fabírcia Costa Esper CINTRA<sup>2</sup>  
Helisama Cylene de Brito AGUIAR<sup>3</sup>  
André Petris GOLLNER<sup>4</sup>  
Faculdade Anhanguera de Taubaté, Taubaté, SP

### Resumo

Este artigo analisou a história da LEGO e suas estratégias de gestão de marcas, que, após quase entrar em falência em 2003, se afastou de muitos países, e, em 2015, após superada a crise, a marca passou a ser considerada a mais poderosa do mundo segundo a Brand Finance. A pesquisa analisou e identificou como a marca interage com seus consumidores, quais as formas de comunicação utilizadas, e quais outras mudanças estratégicas a empresa adotou nos últimos 10 anos que a fez chegar a marca mais poderosa do mundo através de pesquisa documental, na leitura de documentos oficiais públicos da empresa, e bibliográfica, na leitura de publicações em gestão de marcas e administração.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marcas; Gestão de Marcas; LEGO®; Administração; Estratégias.

### Introdução

2014 foi um ano de crescimento para a LEGO, com aumento de vendas em 13%, comparado ao ano anterior. No entanto, o começo dos anos 2000 não foi assim.

Em 2000, a empresa perdeu dinheiro. Os anos seguintes também não foram satisfatórios, até 2003, ano em que a empresa teve uma queda de 26% em vendas.

No ano de 2002, a empresa começava a desenvolver novas estratégias que pudessem resgatar a marca de uma possível falência, revendo de seu posicionamento no mercado.

Em 2004, a LEGO teve de tomar medidas radicais para lidar com a maior crise financeira de sua história. A indústria de brinquedos mudou de cenário, causado pelos jogos

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ 2 – Publicidade e Propaganda do XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 17 a 19 de junho de 2016.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 8º semestre do Curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade Anhanguera de Taubaté – Unidade II, email: [fabriaciutra@gmail.com](mailto:fabriaciutra@gmail.com)

<sup>3</sup> Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade Anhanguera de Taubaté – Unidade II, email: [aguiar.helisama@gmail.com](mailto:aguiar.helisama@gmail.com)

<sup>4</sup> Orientador do trabalho. Professor do Curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade Anhanguera de Taubaté – Unidade II, email: [andre.gollner@aedu.com](mailto:andre.gollner@aedu.com)

eletrônicos. A soma de alguns fatores resultou em uma competição de preços – afetando os lucros em um mercado já enfraquecido.

Na tentativa de crescer e lidar com o declínio da indústria de brinquedos tradicionais, a empresa procurou expandir seu portfólio para outras áreas: jogos de eletrônicos e roupas. Essa diversificação resultou em complexidade, consumidores e empregados confusos e a perda de confiança da marca em seu produto principal: o bloco de montar.

A LEGO teve de mudar sua maneira de fazer negócios para sobreviver à crise e se tornar, novamente, uma empresa bem-sucedida. Tal mudança significava concentrar seus esforços em suas linhas clássicas e seu produto principal, o bloco de montar, e nos valores que construíram a marca ao longo dos anos.

Ainda em 2004, o então presidente e CEO, Kjeld Kirk Kristiansen, apresenta um Plano de Ação com foco em três temas principais: definir uma direção clara para a marca; restaurar a competitividade e reduzir os riscos cortando gastos. O Plano de Ação pretende, no período de 2004 a 2010, tirar a empresa da crise, estabilizar o posicionamento da marca e manter o crescimento forte nos anos seguintes.

Este artigo analisou o histórico da empresa através de pesquisa documental e bibliográfica, na leitura de material disponível pela própria empresa em seu site oficial em forma de Relatórios Anuais, livros de gestão de marcas, administração, a fim de identificar os motivos que levaram a empresa da beira da falência à empresa mais poderosa do mundo segundo a Brand Finance, as mudanças estratégicas na gestão da marca, suas expectativas com a adoção da estratégia e a resposta de seus consumidores e o relacionamento com eles.

## **Marca**

Quando alguém precisa de um produto e/ou serviço, inevitavelmente lembra de um nome, logo, slogan de uma empresa. O objetivo principal de uma empresa é oferecer produtos e/ou serviços, somando características tangíveis e intangíveis, que atendam necessidades ou desejos de uma parcela de consumidores. O consumidor, no momento de decisão da aquisição, busca, em meio às opções disponíveis no mercado, empresas que ofereçam tais características desejadas. Vários fatores interferem no julgamento de uma compra, como idade, sexo, classe social, etc.; no entanto, muitas vezes, o fator decisivo é a marca.

Segundo a American Marketing Association (AMA), citado por Keller (2006, p.2) “marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los

da concorrência”. A marca oferece a identificação para que haja a distinção de produtos semelhantes que possa haver no mercado, protegendo tanto o consumidor quanto o produtor.

Na antiguidade, as marca tinha apenas a função de identificar a origem ou propriedade. Hoje as marcas devem ter algo que crie um laço emocional, significando mais que um produto ou serviço, mas contendo atributos que o consumidor ache relevante.

Atualmente com um mercado muito competitivo, a marca é cada vez mais importante na decisão de escolha. Um produto não é mais escolhido apenas por sua funcionalidade mas sim, pelo valor e influência da marca sobre o bem adquirido.

“Para dar uma marca a um produto é necessário ensinar aos consumidores quem é o produto — dando-lhe um nome e utilizando outros elementos para ajudar a identifica-lo —, o que o produto faz e porque os consumidores deveriam se interessar por ele” (KELLER, 2006, p.10).

### **Posicionamento de Marca**

Na pratica posicionamento de marca é como as pessoas enxergam uma determinada marca, mas na teoria é dar valor e fortalecer sua marca, com muito trabalho e dedicação.

Para formar um conjunto de valores e relacioná-los ao consumidor é preciso é desenvolver métodos e técnicas, que podem ou não dar certo.

Está cada vez mais importante para as marcas ter uma boa imagem para o consumidor, alguns autores dizem que os valores da marca podem ser transferidos para o consumidor.

Para Al Ries e Trout (2002, p.2) a essência do posicionamento consiste em aceitar as percepções como realidade e então reestruturar essas percepções a fim de criar a posição desejada: “[...] é o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial”.

Posicionar uma marca muitas vezes está relacionado à lembrança que o consumidor tem da marca, convencer que seu produto é melhor que o do concorrente.

Segundo Keller (2007, p.70) “o posicionamento está no coração da estratégia de marketing. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing”.

É importante ressaltar que posicionar uma marca é um processo planejado para persuadir o cliente.

“Lugar que o serviço ou marca ocupa na mente dos consumidores potenciais, quando comparado aos concorrentes e compreende um conjunto complexo de percepções, impressões e sensações que os clientes mantêm em relação ao serviço ou marca da organização”. (KOTLER, 2002, p.234).

## **Gestão de Marcas (branding)**

Gestão de marcas ou branding está associado à administração de uma marca, criar valor ou uma identidade são as características mais importantes.

Branding é o conjunto de ações para administrar uma marca. Todas as ações tomadas referentes a uma marca agregam valor a ela, fazendo com que essa marca possa influenciar na vida de seus consumidores, ou seja, criar um valor econômico, agregar valor, criar laços entre consumidor e marca. Segundo Kotler e Armstrong (2007, p.210) “as marcas existem na mente dos consumidores [...] O valor real de uma marca forte é seu poder de conquistar a preferência e a fidelidade do consumidor”.

Geralmente o branding tem intenção de colocar ou fortalecer uma marca no mercado, uma vez que existem cada vez mais concorrentes, é necessárias muitas ações de branding.

“O gerenciamento de marca ou branding prevê o planejamento e implementação da marca, visando o desenvolvimento e o controle de suas diversas expressões, por meio da organização de ações estratégicas de construção e projeção no mercado” (AAKER 2007).

Segundo Lindstrom (2007, p.112) Branding é “a criação de laços emocionais entre marca e o consumidor. [...], as emoções se baseiam nas informações captadas por nossos sentidos”. Esses sentidos são: Tato, audição, visão, paladar e olfato, utilizados como estratégia de fixação da marca no consumidor.

Outro lado importante da gestão de marcas são as *Lovemarks*, quando a empresa cria uma conexão emocional afetiva com o cliente. A empresa cria relacionamentos expressivos, mantendo contato com o consumidor e até faz parte de sua vida a fim de tornar esse cliente leal, e acima de tudo fazer com que ele ame sua marca.

## **Caso LEGO®**

### **História da marca**

A história da LEGO®, começou em 1932 quando a crise afetou fortemente a marcenaria de Ole Kirk Kristiansen, que então teve que demitir seu último funcionário. Para sustentar sua família, Ole Kirk aceita uma oferta de fabricar brinquedos de madeira.

Até 1934, Ole Kirk fez edifícios, móveis e brinquedos. Nesse mesmo ano, ele decidiu dedicar-se apenas à fabricação de brinquedos, decisão que levou a encontrar um novo nome para a empresa. O nome LEGO, criado por Kristiansen, é a junção de duas palavras dinamarquesas, *leg godt* (brincar bem, em tradução livre). O nome tem a intenção de refletir

a qualidade e o direito da criança de brincar de forma agradável. O início do Grupo LEGO começa com a fabricação de brinquedos como carros, aviões e ioiôs.

O lema da marca é *Det bedste er ikke for godt*, “Apenas o melhor é bom o bastante”, refletindo os anos de Kristiansen como carpinteiro e seu compromisso com a qualidade.

Inicialmente feitos em madeira, os brinquedos passaram a ser feitos em plástico após a Segunda Guerra Mundial. Em 1949 foi lançado o primeiro conjunto de blocos de montar.

A marca inicia sua expansão para na década de 50. Em 1958, é inaugurado o prédio administrativo, para cuidar das atividades internacionais da empresa, exibir novos produtos e planejar e criar as próximas gerações do brinquedo.

Na década de 60, a LEGO® contou com um forte investimento na linha de produção, onde foram implementadas as rodinhas. Outra alavancada da empresa foi licenciar a marca para a Samsonite, para produzir e vender os produtos LEGO nos Estados Unidos e no Canadá.

Com um aumento das vendas, foi necessário desenvolver manuais de instrução, para garantir que fossem facilmente compreendidas, as instruções foram desenvolvidas com a participação de crianças.

Em 1966, o brinquedo ganha um pequeno sistema elétrico, o LEGO Train System. Com a marca consolidada e seus brinquedos conhecidos mundialmente, surge o primeiro Parque Temático LEGOLAND®, em Billund.

Na década de 70, com o contínuo crescimento foi feito um dos maiores investimentos de marketing, logística e segmentação de mercado: a primeira linha exclusiva para meninas, os conjuntos LEGO® Technic, LEGO® Space, LEGO® Castle, Fabuland™ e Scala®.

Em 1980, no cinquentenário da empresa, foi lançado o livro *50 Years of Play*. Em 1986, foi inaugurada a primeira fábrica no Brasil (LEGO Brasil).

### **Missão e Visão**

Em 1988, Kjeld Kirk Kristiansen apresenta “A Visão LEGO”, com os seguintes conceitos e qualidades:

- Ideia: Criatividade, Imaginação, Sem Limites, Descoberta, Construtivismo;
- Exuberância: Entusiasmo, Espontaneidade, Auto-expressão, Sem restrições;
- Valores: Qualidade, Cuidado, Desenvolvimento, Inovação, Consistência.

O objetivo é associar esses conceitos à marca LEGO®, logo, nome, empresa e produtos e se fazer perceber para os consumidores, o público geral e seus funcionários.

Em 1995, o LEGO cria uma meta para 2005: que os consumidores vejam a marca LEGO posicionada como a mais forte no mundo entre famílias com crianças. A meta faz parte de

uma “plataforma estratégica” desenvolvida para criar uma mentalidade e linguagem uniforme dentro da empresa e deixar claro aos funcionários os planos para o futuro.

Mais tarde, a marca passa a trabalhar com os cinco valores desenvolvidos para dar suporte e ajudar a manter a empresa focada. Os cinco valores são: Criatividade, Imaginação, Aprendizado, Diversão e Qualidade.

### **Crise interna**

Mesmo com o surgimento dos computadores e o avanço das tecnologias a LEGO® continuou crescendo e inovando, porém, no início da década de 90, o crescimento estagnou, e logo após começaram as quedas nas vendas, que foram divididas em duas fases: a primeira, de 1993 a 1998, onde a empresa estagnou e atingiu o fim do seu ciclo de crescimento; e a segunda fase, quando a empresa aproveitou o sucesso de algumas sagas, como Harry Potter™, em 2001 e 2002, para alavancar as vendas. No entanto, nos anos seguintes não houveram filmes e as vendas caíram. Em 2003, a LEGO teve um prejuízo equivalente a 187 milhões de euros e, em 2004, de 160 milhões de euros.

Com diversas atitudes sem foco, ao invés de reverter a situação de crise, se afundou ainda mais. Em 2003, o auge da crise, os prejuízos chegaram a 200 milhões de dólares.

### **Estratégia e Plano de Ação**

Com o anúncio de um déficit de 1 bilhão de coroas dinamarquesas em 2003, é anunciado o Plano de Ação intitulado “Visão Compartilhada”, em março de 2004, que almeja tornar o Grupo LEGO no negócio mais rentável, ao mesmo tempo mantendo um padrão elevado em relação ao mundo exterior. Com a introdução do Plano de Ação, Kristiansen deixa o posto de presidente e CEO. Entra em cena o novo CEO da LEGO®, Jorgen Vig Knudstorp, com o desafio de levantar a empresa novamente. Knudstorp encontrou a empresa com uma crise de identidade séria que a estava deixando a beira da falência.

O Plano de Ação possui três metas globais:

1. Ser o melhor em criar valor para seus consumidores e canais de venda;
2. Focar no valor oferecido aos consumidores;
3. Aumentar a excelência operacional.

O objetivo do plano é reverter esse déficit em três fases – de 2004 a 2010 –, cada uma com seus próprios objetivos, até avançar para a próxima. As três fases são: sobrevivência, estabilização e crescimento. O plano requer que os esforços sejam concentrados em seu

produto mais básico, o bloco, e nos valores criados com a marca. Três temas principais compunham o plano:

- Definir uma direção clara para o Grupo LEGO e mudar sua maneira de fazer negócios;
- Restaurar a competitividade ao focar nos consumidores, particularmente sua rentabilidade;
- Reduzir o nível de risco, dimensionando as atividades, base de custos e bens a uma base de receita mais baixa.

O rendimento dos brinquedos havia caído em mais de 25% nos últimos anos, enquanto a produção, no mesmo período, havia aumentado. Com um crescimento esperado de 8 a 10% por ano, a empresa se viu com excesso de produção.

Várias atividades foram transferidas ou centralizadas ou terceirizadas. Em 2004, foram abertas mais nove lojas da marca LEGO, totalizando 33 no mundo. As lojas reforçam a estratégia de fazer com que o público conheça melhor a marca e que haja a aproximação dela com seus consumidores (Annual Report, LEGO Group, 2004, p.8).

### **A marca**

O direito de uso da marca LEGO® se mantém um dos bens intangíveis mais importantes da empresa. Para proteger a marca e reestabelecer o nível dos negócios, o conselho administrativo do Grupo LEGO optou por manter o foco nas linhas principais por trás da marca, tentando recuperar a participação no mercado que o grupo havia perdido nos últimos anos.

Em 2004 foram lançados novos produtos, além de relançamentos, baseados nas vendas do ano anterior. LEGO QUATRO foi lançado para crianças de 1 a 3 anos, desenvolvido para ser a primeira experiência de montagem para as crianças, e complementa a linha relançada LEGO DUPLO, após o fracasso de seu substituto LEGO® EXPLORE, em 2002. A linha Make & Create obteve bons resultados de vendas, reforçando a decisão de foco nas linhas clássicas. KNIGHT'S KINGDOM, baseado no tema clássico de castelo e cavaleiros, assim como a linha BIONICLE, tem seu próprio mundo e *website*. CLIKITS, uma linha desenvolvida para garotas, teve um ano bom de vendas desde seu lançamento, em 2003, e um aumento de 15% em 2004. A linha BIONICLE foi o produto mais vendido, e o segundo DVD da série também foi bem recebido. Foram também lançados produtos em parceria com a Ferrari, baseados em carros da Fórmula 1, parte das linhas LEGO Racers e LEGO DUPLO, com bons resultados de vendas. Com direitos de produção de brinquedos



associados a filmes de sucesso, a estreia do segundo filme Homem-Aranha™ e do terceiro Harry Potter™ contribuíram para um bom resultado no ano de 2004.

### **Contato com os fãs da marca**

Procurando manter contato com os fãs da marca, e estimular a criatividade e imaginação com crianças e adultos, são lançados FIRST® LEGO® League, LEGO® Club e o site [www.LEGOfactory.com](http://www.LEGOfactory.com).

FIRST LEGO League é uma competição de robótica para crianças e jovens, de 9 a 16 anos, que competem em equipes em várias disciplinas. Em 2004, a FIRST LEGO League foi realizada em 20 países. Outras competições de robótica baseadas na linha LEGO® MINDSTORMS® foram realizadas na Ásia. No total, essas competições reuniram mais de 100 mil crianças em 2004.

LEGO Club é criado para crianças de 6 a 12 anos. Em 2004, contava com 2.3 milhões de membros. O contato, feito através de website, também contava com revista para membros, publicada em 4 idiomas diferentes, 6 vezes ao ano.

Em novembro de 2004, é lançado o site [www.LEGOfactory.com](http://www.LEGOfactory.com), onde é possível criar modelo de LEGO e participar de competições com prêmios LEGO. Os visitantes podem fazer suas criações em 3D através do *software* LEGO Digital Designer (LDD) e participar das competições, com vencedores semanais. Além de receber prêmios, os criadores também competem automaticamente pelo certificado de “designer profissional da LEGO Factory”, que dá o direito de ter seu produto produzido em massa e ser vendido na loja virtual do website [www.lego.com](http://www.lego.com); os 10 vencedores finais também recebem 5% de royalty por cada conjunto vendido. A primeira versão do LDD, lançada em 2003, sem custo para o consumidor, já havia sido baixada por 700 mil pessoas.

Percebendo o crescimento de grupos de adultos fãs de LEGO que desenvolviam websites, organizavam eventos para discussão de seu hobby, em janeiro de 2005, foi lançado o programa LEGO Ambassador, para manter contato com esses fãs.

### **Recuperação**

Em 2005, as mudanças começavam a mostrar um resultado positivo. Com a adoção da nova estratégia, os principais mercados da LEGO®, EUA e Alemanha, apresentaram crescimento de aproximadamente 12%. O total de despesas da LEGO havia sido reduzido em 8%.

Como parte da estratégia, parte das ações dos parques LEGOLAND foi vendida.



Em 2006, o lucro chegou a 1.5 bilhão de coroas dinamarquesas contra 456 milhões de 2005. As marcas lançadas no ano anterior tiveram resultado melhor do que o esperado. Começava então, a segunda fase do Plano de Ação: a estabilização, focada em criar uma plataforma rentável e sustentável no período de 2006 a 2008, como mostrado na Figura 1.

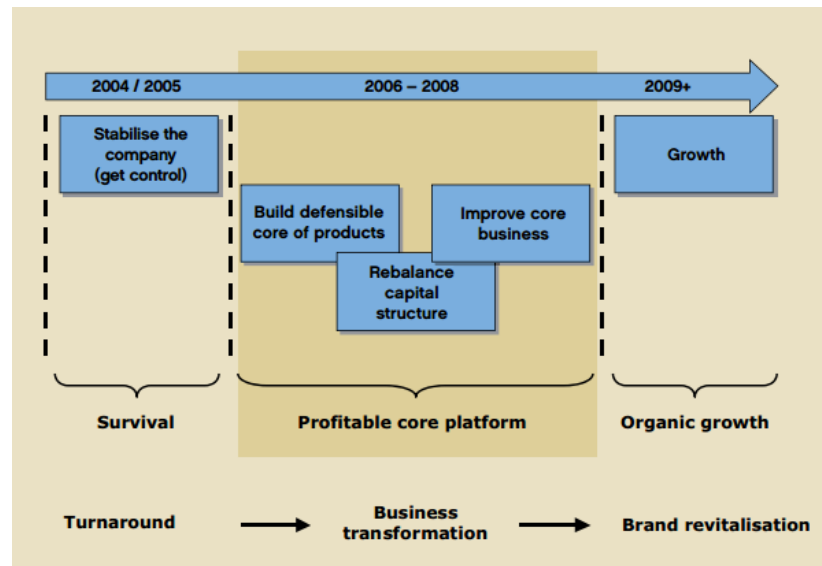


Figura 1 – Plano de Ação de sete anos da LEGO.

Em 2010, a marca já apresentava crescimento sólido, rendendo 37,3% a mais, comparado ao ano de 2009. Atualmente, a LEGO está presente em mais de 130 países e faz sucesso entre adultos e crianças.

Em 2015, a LEGO provou que um bom planejamento e valorização da marca e seus produtos, assim como o bom relacionamento com os consumidores, traz resultados satisfatórios. Doze anos após o pior ano financeiro da história da marca, ela foi eleita a marca mais poderosa do mundo pela consultoria global *Brand Finance* (Forbes, 2015).

### Estrutura da marca LEGO®

A empresa segue alguns princípios básicos desde o seu surgimento: qualidade, segurança, estimular criatividade e imaginação, auxiliar no desenvolvimento e criatividade, feito para todas as faixas etárias e divertido.

Em 2008, a LEGO formula quatro promessas para seus principais *stakeholders* e a comunidade em geral: Diversão, Parceria, Promessa com o Planeta e com as Pessoas. Durante o ano, todas as áreas e equipes trabalham em vários aspectos da estrutura da marca.

A estrutura da marca, reproduzida na Tabela 1, mostra a Missão, Visão, Lema e Valores da marca com a adição das 4 Promessas.

Tabela 1 – Estrutura da marca, exibindo sua Missão, Visão, Promessas, Lema e Valores.

Fonte:

<b>Missão</b>	Inspirar e desenvolver os construtores de amanhã	
<b>Visão</b>	Inventar o futuro da diversão	
<b>Promessas</b>	Promessa de Diversão Alegria de construir – Orgulho da criação	Promessa de Parceria Criação de valor mútuo
	Promessa com o Planeta Impacto Positivo	Promessa com as Pessoas Prosperar juntos
<b>Lema</b>	Apenas o melhor é bom o bastante	
<b>Valores</b>	Imaginação – Criatividade – Diversão – Aprendizado Cuidado – Qualidade	

LEGO Company History, Mission and Vision.

Disponível em: <http://www.lego.com/en-us/legohistory/mission-and-vision>.

### Análise dos dados

Analisando os dados da LEGO® de 2000 à 2014, pode-se observar que:

Em 2004, quando Knudstorp assume a empresa, ocorreram muitas mudanças estruturais na empresa, e na identidade da marca, com o objetivo de revitalizar a mesma. Se a marca deseja ser percebida de tal maneira pelo público-alvo, a identidade precisa estar muito clara para se chegar aos objetivos.

Definiu seu público-alvo, além de crianças, queria também atingir jovens e adultos, de ambos os sexos, que quisessem levar a sua imaginação ao limite, conseqüentemente mudando as estratégias da marca. Uma estratégia tem o objetivo de atingir diretamente seu público-alvo.

Entre 2004 e 2008, seu quadro de funcionários foi reduzido em quase 2 mil funcionários, a produção de peças também caiu significativamente, sendo cortada a produção de peças em versões similares, para diminuir os custos de produção.

Knudstorp aproveitou para desfazer algumas áreas implementadas pelo antigo presidente, como a área de games, que hoje é terceirizada pela Travellers Tales Games, aproveitando também para vender boa parte das participações da LEGOLAND para Merlin

Entertainments Group. Assim, diminuiu suas extensões de marca, para que o mesmo pudesse focar suas estratégias apenas nos brinquedos.

Como uma de suas estratégias de posicionamento, migrou parte da sua fabricação para outros países em busca de mão de obra mais barata, aproveitando para ampliar sua presença global. Com a estratégia de reforçar a experiência dos consumidores, abriu lojas exclusivas em países onde o desenvolvimento do mercado de brinquedos era maior. Com isso, conseguiu reduzir o tempo de desenvolvimento dos seus produtos até chegarem às prateleiras.

Quando Knustorp decidiu atingir um novo público, ele precisou colocar em prática novas estratégias, inovando, adquirindo a licença de filmes e animações, utilizando as figuras de suas personagens. Na época da crise, seu foco era em “Os Simpsons” e “O Senhor dos Anéis”, que foram responsáveis por mais de 60% das vendas daquele ano.

A marca também aumentou o vínculo com seus consumidores, abrindo novos canais para que a interação pudesse acontecer, possibilitando que pudessem participar do processo de criação e produção de seus brinquedos.

Em 2014, o filme “Uma Aventura LEGO” foi lançado e foi sucesso de bilheteria, entrando em terceiro lugar na lista dos 20 filmes mais lucrativos de 2014, com rendimento de 224 milhões de dólares (Deadline, 2015).

## Resultados

Tendo como base a pirâmide de Keller (Figura 2), e os dados disponíveis nos relatórios anuais da empresa desde 1999, temos os seguintes resultados (Figura 3):

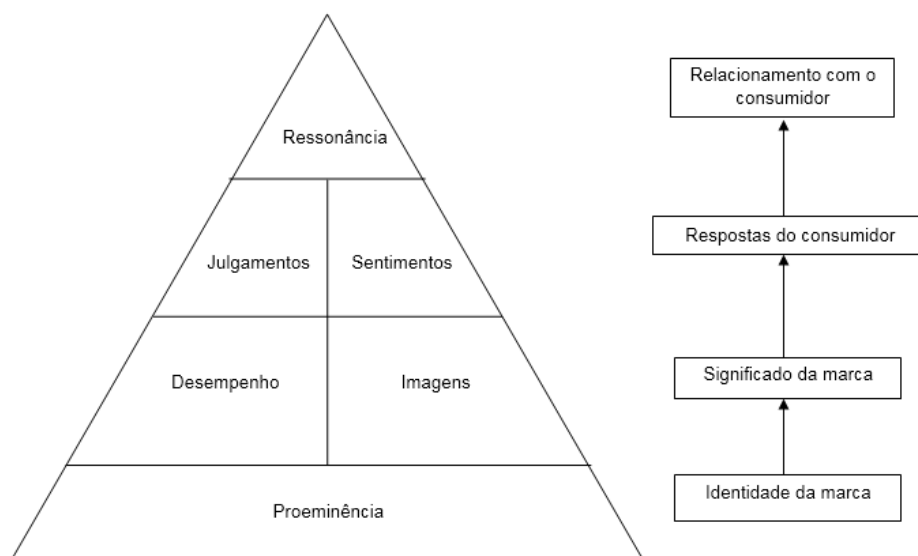


Figura 2: Pirâmide de Keller. Fonte: Gestão Estratégica de marcas (2007)

Quem: LEGO® – Há 83 anos no mercado, possui mais de 100 lojas pelo mundo.

Segmento: Brinquedos de montar.

Visibilidade horizontal: Vendida em todo o mundo.

Visibilidade vertical: A cada 10 pessoas, 9 lembram de Lego para brinquedos de montar.

O que - Desempenho / Imagem:

Desempenho: Qualidade, moderna, variedade, disponibilidade, boa reputação.

Imagem: Tradição, confiança, relacionamento empresa x consumidor, educação, segurança.

Considerações: Produtos de temas diversificados, de boa qualidade, moderno, variedade, disponibilidade, boa reputação, educativo.

Imagem: Lojas exclusivas, produtos confiáveis, atendimento, tradição, relacionamento empresa x consumidor, criatividade, educação, diversão.

O que penso – Julgamentos / Sentimentos:

Julgamento: Produto de boa qualidade, que estimula criatividade e educação, além de proporcionar diversão para todas as idades.

Sentimentos: Relação familiar e/ou escolar. O produto é escolhido não só por proporcionar interação entre pessoas, mas por estimular criatividade e quebrar barreiras. É utilizado também como estímulo educacional, e terapêutico. Dá possibilidade diversa de satisfação para o cliente.

Que relação – Ressonância: é a marca preferida na categoria brinquedos de montar, por conhecimento prévio de experiências dos clientes.

A maioria dos consumidores / colecionadores não pesquisam preço, e muitas vezes realizam a compra na pré-venda do brinquedo – tema. Outros pesquisam preço na internet e em lojas físicas, mas acabam adquirindo o brinquedo.

O produto é muito procurado por engenheiros da área de robótica, os mesmos adquirem para seus trabalhos.

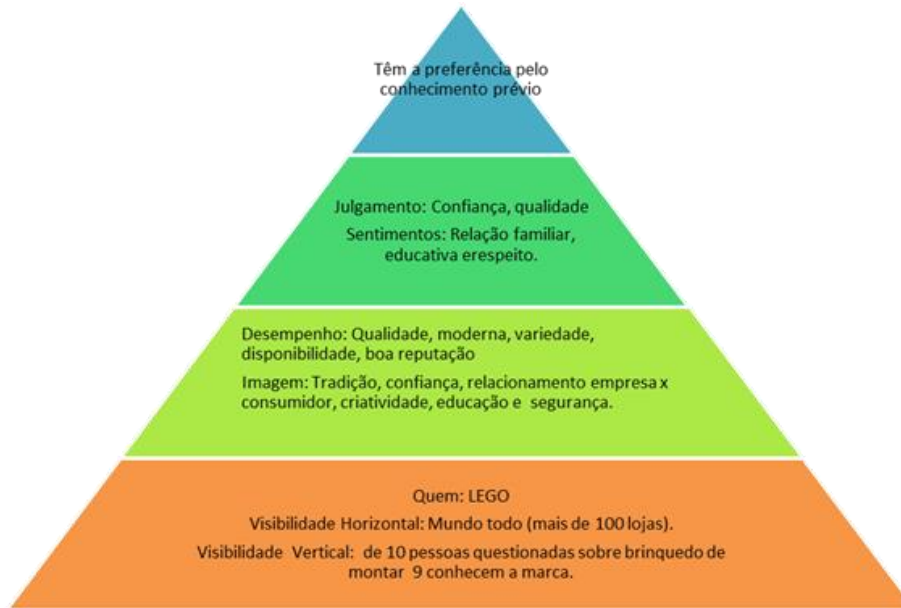


Figura 3 – Resumo dos dados colhidos para a Pirâmide.

Pontos fortes: Forte reputação e marca amplamente reconhecida (reconhecimento do cliente, indicação. Página oficial no Facebook com 10.741.714 curtidas); Vendedores bem treinados; Padronização (loja, processos, preços, atendimento, etc.).

Pontos fracos: Produto de fácil imitação; preço; Número de concorrentes (brinquedos em geral e tecnologias).

Portanto, segundo a análise de Lovemarks, que é o número de fãs pela credibilidade, reconhecimento da marca e até mesmo pelo laço afetivo que ela gera em seu consumidor, a LEGO está no quadrante mais alto da matriz (Figura 4), que é a Lovemark, pois, apesar de tantas opções de produtos, preços diversos, o relacionamento do consumidor com a marca tem conexões emocionais e fiéis, gerando imaginação e satisfação.

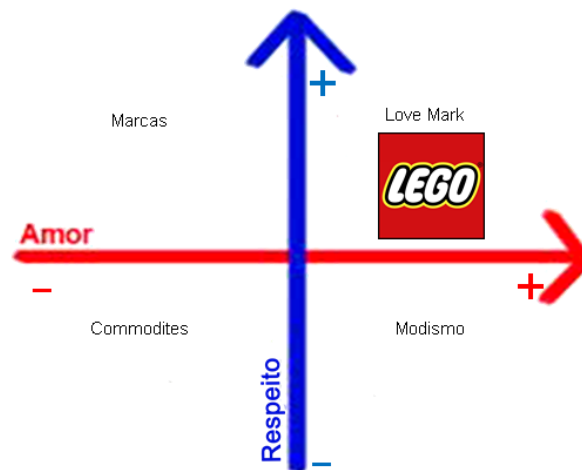


Figura 4 – Posicionamento da LEGO® na Matriz Lovemark.

## Conclusão

O poder de uma marca sobre seu público nos tempos de hoje é muito grande, o consumidor não só se identifica com a marca e consome, como também dissemina as informações sobre aquele produto e suas experiências com ele.

A maior preocupação de Knudstorp, quando assumiu a LEGO<sup>®</sup>, foi na gestão de marcas de sua empresa, em como iria estreitar a relação Consumidor X LEGO.

Hoje, seus valores são bem vistos pelo público, suas campanhas conseguem vender a promessa de brincar bem, levando em consideração a criatividade.

A ampliação de seus produtos fez com que um dos objetivos de Knudstorp fosse muito além, cativar um público-alvo além de crianças; hoje, o brinquedo é sucesso em todo o mundo para todas as idades, não só para brincar, mas também sendo utilizado em pesquisas e robótica.

Expandir sua linha, implementando-os nas tecnologias, fez com que as crianças não se desinteressassem pelos seus produtos.

Estreitar sua relação com o público-alvo, com atitudes como a do menino Luka, de 7 anos; a notícia se espalhou pelo mundo, quando o menino de Wiltshire, na Inglaterra, juntou todo o dinheiro que pôde para comprar um kit LEGO<sup>®</sup> Ninjago, e, dias depois, ao perder um de seus bonecos, o mesmo resolveu enviar uma carta para a empresa, com a esperança de receber uma ajuda. A LEGO não só respondeu a carta do menino, como também enviou um novo boneco, ganhando assim, um fã para toda vida.

Todo o conjunto de ações bem planejadas pela empresa, nunca deixando para trás os princípios dos 4P's, fizeram com que hoje a marca se tornasse a marca mais poderosa do mundo. As ações de gestão de marcas da empresa estão em constante trabalho para que seu sucesso seja ainda maior.

O processo de reformulação de uma marca é algo que exige tempo, esforço e sacrifício. A jornada da LEGO foi longa, árdua, mas necessária para que a empresa mostrasse seu verdadeiro potencial.

## Referências

AAKER, David A.. **Brand Equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Bookman, 2007.

AAKER, David A.. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Bookman, 2007.

**A história da Lego**. 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ViZVvB2tMu8>> Acesso em 26 de abril de 2015.

Breen, Bill; Robertson David. *Peça por peça*. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

CAVAZZINI, Marcelo. **LEGO – A história, estratégia e 15 curiosidades**. Disponível em: <<http://plugcitarior.com/2014/07/28/lego-historia-estrategia-e-15-curiosidades/>> Acesso em: 18 de março de 2015.

DILL, Kathryn. **Lego Tops Global Ranking Of The Most Powerful Brands In 2015**. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/02/19/lego-tops-global-ranking-of-the-most-powerful-brands-in-2015/>> Acesso em: 11 de agosto de 2015.

FLEMING JR., Mike. **Most Valuable Movie Blockbuster Of 2014: The Data Behind The Dollars**. Disponível em: <<http://deadline.com/2015/03/most-profitable-movies-of-2014-box-office-1201390489/>> Acesso em 12 de agosto de 2015.

GIL, Antonio C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

JONES, John P. **A publicidade na construção de grandes marcas**. São Paulo: Nobel, 2004.

KELLER, Kevin L.; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LEGO. Disponível em: <<https://www.facebook.com/LEGO/>> Acesso em: 12 de novembro de 2015.

LEGO Brasil. Disponível em: <<http://www.legobrasil.com.br/grupo-LEGO>> Acesso em: 11 de novembro de 2015.

LEGO Company. **Annual Report**. 2003 a 2014. Disponível em: < <http://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/annual-report>> Acesso em: 10 de agosto de 2015.

**LEGO repõe brinquedo perdido após carta de garoto de 7 anos**. 2013. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/lego-repoe-brinquedo-perdido-apos-carta-de-garoto-de-7-anos>> Acesso em 08 de setembro de 2015.

LINDSTROM, Martin. **Brand sense: a marca multissensorial**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

RIES, Al.; RIES, Laura. **As 22 consagradas leis de marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

RIES, Al.; TROUT, Jack. **As 22 consagradas leis do marketing**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TALARICO, Renata F. **Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas**. 1998. 84 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.

TRALDI, Maria C.; DIAS, Reinaldo. **Monografia Passo a Passo**. Campinas: Alínea, 2011.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.