

## 4 A indústria de brinquedos no Brasil

### 4.1. Introdução

A indústria de brinquedos brasileira representa um setor dinâmico e de muita concorrência. Profundamente dependente do setor de entretenimento (desenhos animados, filmes etc.) e do setor de *marketing*, está sempre voltada para a criação e o desenvolvimento de novas linhas que resultem em lançamentos de brinquedos (aproximadamente 800 novos brinquedos por ano). É formada principalmente por pequenas

e médias empresas, apresentando verticalização de seus processos produtivos e procurando se especializar no atendimento ao mercado interno. A indústria de brinquedos atual procura seguir um padrão de concorrência internacional



que a obriga a manter alta escala de produção aliada à redução de custos. Sua produção depende da capacidade financeira e intelectual, mídia integrada, suporte internacional de distribuição, qualidade e diversidade e rapidez de lançamento.

De acordo com a definição publicada no diagnóstico realizado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior em março de 2002, a produção de brinquedos está distribuída nos seguintes segmentos:

1. produção dos brinquedos genéricos ou tradicionais que se caracterizam por uma concorrência que leva em conta apenas o preço, descartando o fator marca;
2. produção dos brinquedos eletrônicos com estreita dependência da indústria eletrônica e microeletrônica, tendo como fator preponderante a tecnologia do produto;

3. produção de *videogame*, que também desenvolve forte dependência da indústria microeletrônica, apresentando concentração da indústria em nível mundial, com padrão de oligopólio.

Com a abertura comercial do mercado brasileiro, na década de 1990, a indústria nacional, assim como ocorreu em vários países da América Latina, enfrentou vários problemas. Com o câmbio favorável, as importações de brinquedos aumentaram em níveis muito altos. Os importados vindos principalmente de países asiáticos, a partir de 1995, provocaram a desestruturação do parque industrial brasileiro. Além disso, a espionagem industrial e a falsificação se intensificaram muito no mercado de brinquedos, agravando ainda mais os problemas.

O aumento da exposição da indústria local detonou um processo de reestruturação, em que a indústria passou a adotar uma série de medidas de melhoria de qualidade e produtividade, como o treinamento de recursos humanos, participação em feiras internacionais, certificação e segurança do brinquedo.

O parque fabril foi reduzido de 450 para 320 fábricas, localizadas basicamente na região Sudeste. O número de postos de trabalho caiu de 30 mil para 15.300 empregos, incluindo uma parcela terceirizada. A variedade de brinquedos fabricados, aproximadamente 6.000, foi reduzida e concentrou-se em torno de 4.500.

A estimativa do setor é de que são atendidos 35 milhões de consumidores dos 55 milhões existentes no País, representando 63,6% de consumidores crianças na faixa etária de 0 a 14 anos.

O faturamento do setor de brinquedo no Brasil evoluiu rapidamente no período 1990-1995, crescendo de R\$ 450 milhões, em 1990, para R\$ 777 milhões, em 1995. A defasagem elevada entre o valor de faturamento e o valor da produção nacional se explica pelo fato de muitos fabricantes nacionais passarem a comercializar brinquedos importados. Outra consequência do aumento das exportações foi a queda no preço do brinquedo nacional, em média 40%.

Uma medida de salvaguarda foi aplicada após a realização de ampla investigação das reivindicações da indústria doméstica de brinquedos, sendo constatado que o setor vinha sofrendo prejuízo grave ou ameaça de prejuízo.

A medida entrou em vigor em 4.7.1996, objetivando promover o aumento da proteção à indústria doméstica de brinquedos em caráter temporário, visando a propiciar ao setor condições de ajuste, de forma a torná-lo competitivo e apto a fazer frente às importações de brinquedos no ano de 1995, para o abastecimento do mesmo mercado. (*Informativo Secex*)

A implantação do processo de salvaguarda aumentou a alíquota de importação de 20% para 70%. Como consequência desse processo, ocorreram as

seguintes mudanças: aumento da produção de brinquedos no Brasil e queda das importações de US\$ 145 bilhões para US\$ 94 milhões, com declínio de mais de 35%.

A partir das novas condições criadas pelo mercado de brinquedos, a indústria vem investindo cada vez mais na modernização tecnológica e na regulamentação técnica de seus produtos. A partir do ano 2000, em função da melhoria do quadro geral e da evolução recente da indústria de brinquedos, a Secretaria do Comércio Exterior, em conjunto com os empresários do setor, promoveu reuniões que resultaram na elaboração de uma série de objetivos e metas, visando a contribuir para a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior. É interessante ressaltar como esses objetivos são pertinentes no presente trabalho que ora desenvolvo, pois trata-se de basicamente estimular nas indústrias projetos voltados para o desenvolvimento de *design* nacional.

Segue a síntese dos objetivos e metas que foram elaborados e divulgados pela Secex:

1. Aumentar o índice de nacionalização dos projetos de brinquedos brasileiros por meio do desenvolvimento e da consolidação do *design* nacional.
2. Aumentar o nível de competitividade da indústria brasileira de brinquedos, tanto para concorrer com a importação no mercado interno quanto para abrir espaços para a exportação.
3. Incrementar o esforço inovativo de produtos especialmente voltados para o atendimento do segmento popular.

Para poder alcançar esses objetivos e metas de desenvolvimento da indústria de brinquedos, a estratégia estudada pela Secex foi a adoção das seguintes linhas de ação:

1. Programa de criação, desenvolvimento e melhoria do *design* do brinquedo nacional, orientado para a criação de um *design* brasileiro e buscando a redução da dependência externa.
2. Modernização e reestruturação da indústria de brinquedos, com introdução de inovações tecnológicas e reorganização dos processos.

3. Formação de recursos humanos e criação de cursos técnicos de *design* de brinquedos.

4. Ajuste na melhoria da qualidade e produtividade do setor.

Como conclusão, é necessário que a indústria nacional, juntamente com o setores competentes do Governo, elabore um programa brasileiro de *design*, contando com diversos segmentos da sociedade científica, que vem investigado essas questões, para que isso sirva de instrumento para alcançar os objetivos e metas desejados.

#### **4.2. Os primórdios da indústria de brinquedos no Brasil**

Nos anos 1930, em um contexto de colapso da economia agrícola, falência do café, enfraquecimento do mercado de trabalho e crise econômica, Getúlio Vargas apostou no investimento na industrialização para tirar o Brasil da crise.

O valor global das exportações caiu 80% em comparação com a média dos anos 1920, e continuou em 1931. A produção industrial caiu 33% em 1930 (com relação a 1928) e 20% da força de trabalho foi demitida no mesmo período. A queda no comércio exterior foi de 50% entre 1930 e 1931, o que tornava crítica a capacidade de importar – e a política industrial, numa política de guerra.

As compras no exterior foram completamente centralizadas, e a prioridade ficou para evitar o colapso da indústria. Onde havia capacidade instalada, como no setor têxtil, simplesmente se proibiu a importação de máquinas. Quando possível, era dada prioridade para setores em que houvesse possibilidade de instalar indústrias novas que substituíssem importações. Os setores mais beneficiados foram: metalurgia (crescimento anual de 24%, entre 1933 e 1939); química e farmacêutica (29,9 ao ano), material de transporte (39%) e cimento (16%). (<[www.fiesp.com.br/historia\\_industria](http://www.fiesp.com.br/historia_industria)>)

Naqueles tempos, a indústria brasileira era constituída de pequenos estabelecimentos produtores para mercados locais. Produziam-se alimentos, bebidas, tecidos, roupas, máquinas, utensílios domésticos, artigos de higiene e de uso local. Eram empreendimentos de pequenas aplicações de capital e de capacidade produtiva limitada, que utilizavam mão-de-obra pouco especializada. Com o incentivo do Estado, a produção industrial cresceu e se diversificou, desenvolvendo os setores de transformação, como de produção de matérias-

primas, como aço e cimento, equipamentos mecânicos, material elétrico, transporte, alumínio, celulose, borracha etc.

Os primeiros anos da indústria de brinquedos no Brasil datam desse período. Até então, a maior parte das crianças brasileiras brincava com bonecas de pano e carrinhos de madeira fabricados por artesãos e costureiras em pequenas oficinas. As crianças de famílias ricas ganhavam carrinhos feitos de lata ou bonecas de porcelana, brinquedos importados vindos da Europa, onde a indústria de brinquedos já estava bem avançada.

Os primeiros brinquedos industrializados de que se tem registro foram os trens, os jipes e os carrinhos e aviões fabricados pela “Metalúrgica Matarazzo S/A – Metalma”, pertencente ao empresário italiano Ciccillo Matarazzo.



A Metalma começou no início dos anos 1930 produzindo trens de mecanismo a corda, para mais tarde diversificar. Os trens de mecanismo consistiam num conjunto de locomotiva a vapor, com tênder e dois carros de passageiros com leteiro “Pullman”, e um círculo de trilhos. Ao longo dos anos, uma estação, cruzamento, ponte, semáforo e túnel foram acrescentados.

O equipamento era de lata litografada, na velha tradição. A locomotiva tinha o limpa-trilhos e a frente da caldeira litografados, para fazê-la parecer mais com os tipos de locomotiva a vapor vistos no Brasil.

#### **4.3. Manufatura de Brinquedos Estrella Ltda. – o pioneirismo da maior indústria de brinquedos do Brasil**

A história da Fábrica de Brinquedos Estrella se confunde com a história da indústria de brinquedos no Brasil, além de ser uma das pioneiras nesse setor é a maior indústria de brinquedos na América Latina.

Acompanhando a evolução industrial do País, passou a ser uma indústria automatizada e a produzir brinquedos de plástico. Desde a primeira boneca a Estrela já produziu mais de 25 mil brinquedos diferentes, num total de mais de 1,2 bilhão de unidades que foram distribuídas em todo País.

Ao longo dos anos, a Estrela contribuiu com a força de sua marca, combinando qualidade, pioneirismo e inovação na oferta de brinquedos no mercado brasileiro. A trajetória da empresa é identificada por inúmeros marcos na sua liderança, tendo sido inclusive uma das primeiras companhias brasileiras a abrir seu capital em 1944, constituindo-se em sociedade anônima. (<[www.estrela.com.br](http://www.estrela.com.br)> – histórico)

Para realizar esta pesquisa, foram utilizadas como fontes as informações contidas no *site* <[www.estrela.com.br](http://www.estrela.com.br)> e a Casa dos Sonhos, que abriga o Museu de Brinquedos, inaugurada em 2001 em São Paulo. Lá se encontram os brinquedos da Estrela produzidos a cada década desde os anos 1950. A Casa dos Sonhos também funciona como espaço de entretenimento e lazer. Outra inestimável fonte de pesquisa foi o contato com Adriana Adler, neta do fundador da fábrica Estrela, que se ofereceu para servir de elo de ligação com seu pai, Mario Arthur Adler, filho de Siegfried Adler e diretor-presidente da Fábrica Estrela no período de 1964 a 1996. A primeira entrevista em São Paulo com o Sr. Mario Arthur Adler e sua filha Adriana aconteceu em maio de 2004, e a partir desse encontro foi possível ter acesso a todas as informações necessárias para escrever este capítulo.

Foi com o surgimento da Fábrica de Brinquedos Estrela que o setor de indústria de brinquedos ganhou um grande impulso. Esse marco na história da indústria se deveu ao alemão Siegfried Adler que, em 25.6.1937, resolveu comprar uma fabriquetta de bonecas de pano, “cujo dono se chamava Constantino Tonatti (de origem italiana), que não teve sucesso e foi à falência”, como relatou o Sr. Mario.

Sobre as origens de seu pai, o Sr. Mario relata:

Meu pai nasceu na Alemanha, em 1903, filho de pequenos proprietários rurais que viviam do comércio de gado. Começou a trabalhar muito jovem e logo se afeiçoou ao mundo dos negócios. Ainda garoto foi *office-boy* na bolsa de Frankfurt. Ao se casar com minha mãe, ele passou a viver em Berlim, onde se ligou à fabricação e comércio de tecidos, e o trabalho básico era criar desenhos e padrões de estampa dos tecidos. Criava os desenhos e mandava para a tecelagem. A firma ia bem, até mesmo nos primeiros anos de Hitler. Depois, ao ser intimado pela polícia nazista a comparecer à delegacia, meus pais resolveram fugir da Alemanha.

Ao chegar a São Paulo, Siegfried passou a trabalhar como representante de uma fábrica de tampinhas de garrafas. É verdade que precisava trabalhar, ainda que aquele fosse um negócio muito menor do que suas ambições:

Quando foi às Lojas Americanas vender essas tampinhas, ele perguntou se o diretor tinha algo mais interessante para ele fazer o diretor falou a respeito de uma fábrica de bonecas de pano, cujo dono se chamava Constantino (de origem italiana), que não teve sucesso e foi à falência.

Com a compra das quatro máquinas, Siegfried herdou junto o nome *Manufatura de Brinquedos Estrella Ltda.* [na época, com dois eles], localizada na rua Santa Clara, nº 21, no bairro do Brás, São Paulo. (Entrevista de Mario Adler, 2004)

Foi Gemmel, tio de Siegfried, diretor das Lojas Americanas, um pequeno comercio em ampla expansão, que apresentou Constantino a Siegfried. Seu tio estava, na verdade, interessado na produção que poderia ser vendida às Lojas Americanas.

A Manufatura de Brinquedos Estrella foi comprada por 11 contos de réis, sendo inaugurada em 27.6.1937, com cerca de 20 funcionários, incluindo a modelista, que cuidava de desenhar os vestidos, as costureiras, os rapazes que faziam os moldes, o contador, Antonio Saraiva, que, posteriormente, se tornou diretor-gerente, além do antigo dono da fábrica, Constantino Tonatti, que permaneceu trabalhando na fábrica e orientando todos naquilo que não sabiam.

O Brasil importava brinquedos na época, não tinha indústria, e se tinha era muito rudimentar. Então, ele continuou a fazer as bonecas de pano do Constantino, com a ajuda de Alma Adler, uma prima vinda da Europa que sabia costurar e ajudava no serviço de escritório e na fabricação dos brinquedos, criando, costurando bonecas e roupinhas. Eram bonequinhas de cabelos escuros, bem simples. Cada vez foi aumentando mais a variedade de rostos, de vestidos etc. (Entrevista de Mario Adler, 2004)

As bonecas eram vendidas para as Lojas Americanas e em outras lojas menores e armarinhos. Como eram confeccionadas em tecido de algodão barato, de custo baixo, podiam ser vendidas em todo comércio popular.

Posteriormente, partiram para fabricar bonecas utilizando uma técnica para confeccionar as cabeças que se chamada “composição”. Consistia na mistura de serragem com goma arábica prensada em uma forma de cabeça de boneca. Ao secar, a cabeça era pintada na cor da pele, e aí se acrescentavam os olhos, o nariz e a boca. Embora isso significasse uma grande evolução em relação às primeiras

bonecas de pano, pois as novas bonecas podiam mexer os braços, essas bonecas feitas com a técnica de composição quebravam com muita facilidade. A partir de então, a fábrica começou também a confeccionar alguns brinquedos de metal, “tudo extremamente simples, não havia ainda a indústria plástica”, comenta Mario Adler.

Essa técnica de composição fez com que as bonecas passassem a ter a aparência das bonecas importadas.

A mudança acarretou a ampliação do número de clientes, abarcando também as lojas mais sofisticadas, como a Mappin, a Casa Alemã e até mesmo a casa São Nicolau, considerada uma loja cara, que só vendia produtos importados.

Nessa época, chegou ao Brasil Carlos Weil, imigrante alemão e grande amigo de Siegfried. Na Alemanha ele tinha aprendido carpintaria e marcenaria. Tinha experiência na fabricação de móveis e brinquedos, pois havia trabalhado para a família Schuco, proprietária de uma importante fábrica de brinquedos. Ele trouxe para o Brasil alguns modelos de brinquedos, como um caminhão, um trator e um carro, e foi a partir desses modelos que a Estrela iniciou sua produção de brinquedos de madeira. A madeira era cortada de acordo com os moldes de Carlos Weil, em uma marcenaria fora, para receber acabamento na fábrica.

Por volta do ano 1938, a empresa passou a montar escritórios de representação em outros Estados, como o Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná.

Em 1939, a fábrica se transferiu da Santa Clara para outro endereço, também no Brás. Ficava na rua Muller, nº 62 (perto do Largo da Concórdia), em uma garagem embaixo de uma escola de samba. Lá ficavam os escritórios. Também se transferiram para outro prédio localizado na rua Joaquim Carlos, nº 266, este voltado para a produção.

Os pequenos carrinhos de madeira e as bonecas deram lugar, em 1940, a um vasto número de tipos de bonecas que tinham olhos de dormir, falavam mamãe, tinham cabeça e pés flexíveis e bem articulados. Algumas eram vendidas em luxuosas caixas especiais. Todas usavam roupas típicas de bebês e crianças da época, e muitas tinham o rosto lavável.

Foi lançada a boneca Shirley Temple de 38 centímetros, em homenagem à pequena atriz norte-americana, no auge do seu prestígio. A Clara, outra boneca com mais de meio metro, foi na época a maior boneca do Brasil.

Por influência do faroeste norte-americano, havia muita arma de caubói, mais arco e flecha de índios. Sucessos espetaculares, presentes por muitas décadas nos catálogos da empresa. Em 1946, obteve grande aceitação, entre os meninos de seis

anos, um conjunto completo de roupinha de caubói, com camisa de flanela, calça de brim, colete com bolso de couro, lenço, chapéu, cinturão, revólver e laço. Para as crianças maiores, havia patinete, mesinhas de bilhar e de futebol, caixas com peças de madeira para montar móveis, vários modelos de piano, inclusive de cauda, um rádio-televisão, claro que de brincadeira, mas com caixa de música e uma telinha onde apareciam desenhos coloridos, enquanto a música tocava. Cavalos-de-pau, mais cavalos de corpo inteiro para montar e balançar. O maior deles, e o mais luxuoso, era o Derby, com 115 centímetros. Tudo isso em 1940! Um recorde, sem dúvida! (Adler, 2002, p. 35)

Em 1943, a Estrela lançou no Brasil os brinquedos estampados com personagens da Disney.

Com esse lançamento, ela inaugurou a era dos licenciamentos de marcas estrangeiras, que passou a ganhar força cada vez maior entre os fabricantes nacionais. Isso causou muita polêmica entre os que defendiam a cultura nacional, além dos educadores, que discordavam da americanização da estética dos brinquedos brasileiros.

Porém, a direção seguiu nessa linha, preconizando ser essa uma nova concepção de brinquedos, e que os seus brinquedos educavam tanto quanto os ditos brinquedos educativos. Para fazer frente às críticas e também por se orgulharem de ter uma coleção de lançamentos com todos os tipos de brinquedos, criaram caixas com blocos de madeira, varetas, ferramentas e cordinhas, peças de montar e construir; lançaram o Pequeno Carpinteiro, o Construtor Mágico, o Bate-Pinos, os blocos de madeira com as letras do alfabeto. Isso no ano 1943.

Para as crianças maiores, lançaram, em 1947, o Professor Eletronic, brinquedo original à pilha, em que as perguntas e respostas acendiam quando a resposta era certa, além de um armário completo com mesa e ferramentas de marcenaria.

A Estrela, nesse período também vendeu brinquedos importados que tinham tecnologia mais avançada, como o Trem Lionel e os Jogos de Construção.

Por influência da guerra, a Estrela lançou os carros blindados com caminhões antiaéreos, ambulâncias da Cruz Vermelha, jipes militares, caminhões com soldados, todos feitos de madeira e metal.

### 4.3.1. A chegada revolucionária do plástico

A indústria do plástico representou uma grande revolução no setor de brinquedos. O processo de composição de serragem e a boneca de pano perderam logo campo. Começou a era da boneca de plástico puro, chamado de poliestireno, que até hoje é usado. Com isso, vieram as máquinas, e o termo indústria passou a vigorar, pois até então era manufatura. Foi logo depois da Segunda Guerra Mundial, em 1946-1947.

Primeiro, a Estrela mandou fazer os módulos plásticos em outra firma, enquanto não tinha máquina; depois, tendo adquirido, passou a fabricar tudo. Os primeiros brinquedos de plástico eram muito mais baratos do que os que eram anteriormente fabricados e muito mais leves também. Seus recursos eram muito maiores, e a criança podia brincar de vestir e despir a boneca; por exemplo, com uma boneca de serragem, se forçava um pouco, ela quebrava. (Entrevista de Mario Adler, 2004)

O plástico substituiu todos os brinquedos que eram feitos com chumbo, e a Estrela lançou caixas com soldadinhos de infantaria e cavalaria, guarda de honra, polícia rural, sentinelas da pátria, dragões da Independência, polícia montada, corpo de bombeiros, caça à raposa, cachorros de raça. Com a utilização do plástico, a Estrela pôde lançar os primeiros infláveis, que obtiveram muita aceitação no mercado. Em 1948, um funcionário da fábrica chamado Albano desenvolveu um mecanismo que podia fazer uma boneca andar e sentar. A descoberta foi testada e no ano seguinte a Estrela lançou dois modelos de boneco e boneca: um bebê de 58 cm e uma bonequinha que seria sua companheira; ambos sentavam e andavam. As bonecas de plástico em 1950 eram chamadas Plastrelas, e a de maior destaque foi a Meu Brotinho, que andava, virava a cabeça, movia os olhos, ficava em pé, chorava, dormia e, por ser de plástico, era lavável. Porém, a boneca mais popular foi a Pupi, boneca de 35 cm, com preço baixo.

A Estrela, no entanto, não deixou de produzir as bonecas de pano, de louça ou de composição feitas com cabelos de barbante, algumas medindo até mais de um metro. O plástico também introduziu no mercado brasileiro os bonecos que representavam os personagens da Disney. Esse foi um período marcado por contatos com importantes fábricas de brinquedos norte-americanas e européias.

Siegfried Adler fez muitas viagens para conhecer os mais novos materiais e máquinas.

Nós progredimos porque sempre nos interessamos por tudo de mais novo e ousado que havia. Por exemplo, nos Estados Unidos, tivemos a oportunidade de ver as primeiras máquinas de enraizar cabelos nas cabeças das bonecas. Aprendemos a tecnologia e inicialmente adaptamos no Brasil, com máquinas de sapateiro e, depois nos anos 1970 adquirimos as máquinas italianas. Nunca ficamos para trás. (Adler, p. 45)

O estilo das bonecas mudou, e elas passaram a ser mais realistas, sendo capazes de chorar, cantar, falar, mexer a cabeça, piscar os olhos, fazer xixi, tomar banho etc... Boneca era a tradição da Estrela seu ponto forte.

Surgiram os brinquedos magnéticos, movidos à fricção e soltando faíscas, de controle remoto, brinquedos de dar corda, os bichos de pelúcia com voz, as bolas de borracha coloridas com os símbolos do futebol. Lançaram também os instrumentos musicais de plástico e de metal como, por exemplo, o órgão eletrônico, que funcionava à pilha e que tocava de verdade.

#### **4.3.2. A administração de Mario Arthur Adler**

Em 1958, faleceu Siegfried Adler, deixando consolidada uma empresa de grande porte, com escritórios de representação em diversos países das três Américas, na Europa e em todos os Estados brasileiros, com seu capital aberto e dividido em ações bem cotadas na Bolsa de Valores.

A Estrela foi a primeira indústria brasileira a ter ações em bolsas internacionais. Toda a administração da empresa, desde o controle de material e estoque, faturamento, vendas, contas a pagar, era processada por uma espécie de computador, o Univac, na época inquestionável avanço tecnológico. O advento do crediário ampliou as possibilidades do comércio. Houve o surgimento de novas fábricas de brinquedos no parque industrial brasileiro, além do crescimento de outras já existentes, como a Trol e a Atma. (Adler, 2002, p. 55-56)

Na época do falecimento de seu pai, Mario Arthur Adler estudava nos Estados Unidos e não tinha como voltar. Sua mãe, Lieselotte, ocupou provisoriamente a presidência até a volta de seu filho, que aconteceu em 1964. Quando Mario Adler voltou para assumir a direção, promoveu a modernização da

empresa, implantando de forma profissional o *marketing*, enfatizando a divulgação dos seus produtos através de feiras internacionais, eventos, programas de TV, chegando a ser o 14º anunciante do País.

Sobre sua participação na fábrica, Mario Adler, que trabalhou na Estrela durante 30 anos, relata:

Eu nasci lá dentro, passava lá as férias e os fins de semana, brinquedo é um ramo onde você tem que ter criatividade, ter a curiosidade de saber como a criança pensa, senão não adianta! Isso não se aprende, você pode aperfeiçoar. Está dentro de você, é um sentimento. No meu caso específico, foi descoberto na pintura, porque eu pintava quadros, sabia mexer muito com tintas, e isso me ajudou muito com os brinquedos, com as embalagens. Eu estudei arte numa escola nos Estados Unidos.

Quando ingressei na Estrela em 1964, tinha 18 a 19 anos. No mundo não havia a formação de “brinquedeiro”. Formei-me em economia e ciências políticas nos Estados Unidos. Quando meu pai faleceu, eu fiz estágio em duas fábricas de brinquedos em Nova Iorque, e isso me deu uma base. Aprendi também a trabalhar nas máquinas. Uma das fábricas em que trabalhei se chamava Ideal Toy, situada em Nova Iorque, que não existe mais. Foi nessa fábrica que desenvolvi e licenciei para a Estrela a Boneca Suzi, Amiguinha, a Guigui e a Beijoca. O dono da Ideal Toy era um verdadeiro gênio, criador de brinquedos, especialmente bonecas. Ele era muito amigo do meu pai, e quando meu pai faleceu, disse-me: “Escuta, vou te dizer uma coisa, na tua fábrica você não vai aprender nada. Eles não vão te mostrar nada. Termina seus estudos, vem aqui e fique um ano estagiando comigo.” Aprendi muito com ele, era um senhor muito ativo. Quantas vezes, viajando juntos, ele me acordava no meio da noite e começava a trocar idéias comigo, e assim eu aprendia, eu era uma espécie de secretário para ele.

Essa foi a razão, enquanto eu estava fora do Brasil, embora acionista da Estrela, por que eu não voltei imediatamente. Depois de um ano deixei a Ideal Toy e fui estagiar por seis meses numa outra fábrica de brinquedos para conhecer como se faziam outros produtos, além de bonecas. Por último, estagiei em um banco americano para aprender como era o funcionamento de um banco comercial. Resumindo, estudei nos Estados Unidos desde os 13 anos, inclusive na universidade, e só após dois anos de estágios é que voltei para o Brasil.

Felizmente, havia pessoas capazes que cuidaram da empresa de uma forma exemplar, até que eu me sentisse preparado para assumir. Voltei ao Brasil após esses estágios e entrei, primeiramente, como assistente da diretoria da Estrela.

Quanto à parte internacional da empresa, fui eu que trouxe para a Estrela, e foram os maiores sucessos, mas eu me dediquei muito para isso, quase unicamente. Viajei 32 vezes para o Japão, e me dava muito bem com os japoneses, o que normalmente não é uma relação fácil. O Japão era uma das fontes de tecnologia e de idéias para a Estrela, principalmente para brinquedos de meninos. Naquele país as meninas não são muito consideradas, os meninos são mais. Foi com a influência dos fabricantes japoneses que introduzimos os brinquedos mecânicos e elétricos aqui; isso foi uma revolução.

Ao responder à pergunta sobre como era o processo de lançar um brinquedo novo na sua época, ele respondeu:

O processo de lançar novos brinquedos iniciava-se assim: alguém inventa um brinquedo e mostra o protótipo para o Departamento de *Marketing*. Se o Departamento aprovar, solicita ao inventor que ele desenvolva melhor a idéia. Eu conheço muitos inventores que se dedicam exclusivamente a isso. Como exemplo, posso citar um jogo chamado *Cara a Cara*, que vai fazer 25 anos. A Estrela foi a primeira firma no mundo que achou que isso era um bom artigo, hoje até na Croácia se fabrica esse jogo.

A Fábrica Estrela também tinha desenhistas contratados que desenvolviam os projetos de brinquedos, mas também trazia idéias de fora. (Entrevista de maio de 2004)

Era atribuição de Mario Adler visitar as feiras internacionais de brinquedos para trazer novidades para o mercado brasileiro. Foi assim que a boneca *Barbie* e toda a sua linha de produtos foi negociada nos Estados Unidos com a fábrica Mattel.

Antes, havíamos trazido de lá a boneca *Suzi*, uma concorrente da *Barbie*, produzida pela Ideal Toys, que, igualmente, teve aceitação por parte de nossas crianças. Do Japão, nos anos 1970, trouxemos toda a série de bonecos para meninos. Da Itália, vieram as mais belas bonecas do mundo, para as meninas brasileiras. Brinquedos muitas vezes aperfeiçoados no Brasil e melhor aperfeiçoados por nossas crianças. Negociamos um sem-número de produtos com as mais importantes empresas internacionais, tais como a Mattel, a Luigi Furga, a Kenner, a Milton Brady, a Son Erol Cia., a Furga Graziote, entre outras tantas.

Alfredo Bastos, antigo funcionário da empresa, passou a ocupar o cargo de coordenador de produtos novos na época em que o Sr. Mario assumiu. Este recebia amostras de brinquedos trazidas por Mario Adler das feiras internacionais e estudava suas possibilidades de viabilidade comercial. Esse trabalho precisava ser sigiloso, pois havia espionagem industrial. Depois, Alfredo fazia uma reunião com a diretoria, e quando algum modelo era aceito, era criado um cronograma de trabalho visando à produção do modelo final a ser lançado. Isso acontecia praticamente todas as semanas, tornando a Estrela uma pioneira no mercado.

O Falcon, por exemplo, era inspirado num boneco americano. Quando foi lançado por nós, esse boneco para meninos já era um sucesso mundial. E se era sucesso no mundo, porque não podia ser aqui? Aí a diretoria me disse: “Você está completamente maluco, que menino vai brincar com boneco?” Eu disse: “Se o ‘Falcon’ vende na Espanha, também vende no Brasil, que é outro país machista.” Mesmo a diretoria sendo contra, eu resolvi fazer. Foi um grande sucesso. Era a Barbie do menino, seu companheiro de aventuras, o que é muito saudável. Curioso é que poucos sabem por que o Falcon tem esse nome. Certa vez, em casa de uns amigos, assistia a um jogo de futebol. Na ocasião, entre os craques, havia um jogador muito destacado que se chamava Falcão. Sim, o Falcão. O mesmo que depois se tornou técnico da seleção brasileira.

Lembrei-me da magia que acompanha a ave que tem o mesmo nome. De estalo me veio à cabeça o boneco já com o nome: Falcon! Sem dúvida, Falcon era um nome poderoso, que dava a impressão de força e firmeza. Difícil foi achar a tonalidade de sua pele e o realismo de seus cabelos. Desde então, no Brasil, nenhum menino estranhou ou recusou brincar com boneco. Um boneco que vivia incríveis aventuras tinha de tudo, todas as armas, carros, tanques, aviões, sendo herói em terra, mar e ar. Tinha os olhos de águia que se movimentavam quando a criança apertava um botão na nuca. Depois do Falcon, fizemos o He Man, o Esqueleto e os mais diversos super-heróis e superaviões, além dos Caça-fantasmas. (Entrevista de Mario Adler, de 24 de maio de 2004)

Desde o lançamento do *Falcon*, no final dos anos 1970, a Estrela lançou três modelos do boneco: com barba negra, com barba ruiva e sem barba. Todos três tinham uma cicatriz no rosto e o corpo possuía os movimentos articulados como braços, mãos e pernas flexíveis. Cada boneco vinha acompanhado com cartelas de roupas e acessórios para que ele pudesse estar preparado para enfrentar todas as situações de perigo. Por meio das cartelas, a criança era estimulada a viver aventuras diferentes, como, por exemplo, *Expedição na Selva*, *Mergulho no Fundo do Mar*, *Safári na África Selvagem*, *Busca ao Tesouro Submerso* etc.

Nos anos 1980, o sucesso do boneco Falcon abriu caminho para a série *Comandos em Ação*. A Estrela vendeu mais de 10 milhões de unidades dessa coleção. Essa década marcou também o aparecimento do Genius, conhecido na época como o “computador que fala”, primeiro brinquedo eletrônico do País. A eletrônica também foi incorporada às bonecas, como a Amore, lançada em 1986, e a Sapequinha, a primeira boneca a usar fibra ótica e fotossensor para interagir com a criança quando esta se aproximava dela.

Ao ser perguntado na entrevista se algum brinquedo da Estrela teria sido patenteado, ele respondeu: “Não, eu não tenho patente de nada, hoje os brinquedos são copiados a torto e a direito e a justiça é muito lenta.”

Sobre uma possível crise de idéias, de criatividade, Mario Adler respondeu que o que há, na verdade, é uma crise relacionada às crianças, em função do computador, que está entrando muito cedo em suas vidas. Uma das atribuições do brinquedo é fazer a criança soltar suas fantasias. Por exemplo, brincando com a boneca, ela é a mãe; jogando bola, ele é o Pelé; com carrinhos, ele é o campeão de corrida etc.; são fantasias. Antigamente, uma menina com até 12, 13 anos brincava com boneca; hoje, não.

Para ele, a identificação de que certos brinquedos são educacionais e outros não é conversa tola. Todos os brinquedos são educacionais, uns um pouco mais,

outros um pouco menos. Como exemplo de um dos brinquedos mais educacionais que existem, ele cita a bola, com a qual a criança joga com o outro, faz esforço físico, um perde, outro ganha, “e aprender a ganhar e a perder é importante na vida”. A boneca e a bola – para Mario Adler – são os brinquedos mais educacionais que existem.

O que nós tínhamos, o leque de produtos que a Estrela lançava, era a *cereja* do mundo inteiro, não havia coisa melhor. Não tenho nada contra relançar o mesmo produto depois de cinco ou seis anos. Você tem uma grande economia, pois o grosso você já tem, a embalagem pode ser mudada, mas não é um fim de mundo fazer uma nova. Os atuais donos da Estrela estão relançando muito o que eu chamo de “meus bebês”.

A Estrela sempre teve uma trajetória ascendente, o grande crescimento começou nos anos 1960, 1963, 1965 até o período em que fui embora, 1993, mas os anos 1980 foram explosivos. A Estrela chegou a um faturamento de 400 milhões de dólares.

No fim dos anos 1980, o Brasil enfrentou uma grande recessão, provocando o fechamento de muitas fábricas. Conforme dados do livro *Vozes da Estrela*, a empresa chegou a ter 5 mil funcionários, e sua produção anual girava em torno de 30 milhões de brinquedos. Nessa década, a Estrela registrou uma queda no seu faturamento, colocando a diretoria em um impasse em relação aos rumos que deveria tomar:

A tradição da Estrela não morria de amores pelos eletrônicos. Gostávamos era de criança brincando com o brinquedo, vivendo e convivendo com o brinquedo, imaginando e inventando histórias com ele. Não achávamos graça em ver menino apertando um botãozinho aqui, outro acolá, só para acender uma luzinha e o brinquedo roncar. Preferíamos os brinquedos mais vivos, os mais dinâmicos, tudo mais real na imaginação da criança. Mas o que fazer? O certo é que ninguém podia fechar os olhos para os eletrônicos. Em todas as feiras, no mundo dos brinquedos, acontecia essa febre de eletrônicos. Ninguém, porém, imaginou o perigo que vinha no rastro desse negócio. Ficou todo mundo estendendo o tapete vermelho para receber o computador pessoal com seus jogos e brincadeiras virtuais, o que causou a maior crise na história da indústria mundial de brinquedos durante os anos 1990. Um nó difícil de desatar, porque quem fabrica brinquedos não pode virar fabricante de *softwares*.

Então, fizemos os nossos jogos eletrônicos. Tudo muito caro, mas fizemos. Um punhado deles. (Adler, 2000, p. 73)

Em 1989, a Estrela inaugurou uma nova fábrica em Manaus, para onde destinou a maior parte dos brinquedos que eram produzidos em plástico, passando a contar com duas unidades fabris: uma em São Paulo e outra em Manaus.

A Estrela passou cada vez mais a fazer seus novos lançamentos a partir das séries televisivas de sucesso entre as crianças, como o Batman, o Superman, a linha completa do Star Wars, comercializados até hoje. Também participou de lançamentos simultâneos com a TV Globo, com a linha Action Man.

Sobre a sua saída da empresa, Mario Adler comentou:

O mercado de brinquedos é considerável e importante, mas não tão grande para cobrir todas as despesas com o desenvolvimento de uma linha de produtos. Não há explicação mais óbvia para a Estrela ter sempre procurado trabalhar junto das grandes empresas internacionais. Estas tinham o mercado mundial. Podiam absorver os custos de desenvolvimento dos modelos mais simples ou mais ousados brinquedos.

Adaptando essa política de associação com as grandes empresas mundiais, obtivemos licenças para fabricarmos os seus melhores produtos e chegamos bem à década de 1990. Na ocasião, porém, o Brasil começou a mudar, optando pela abertura de mercado, liberando sem muito critério as importações de produtos estrangeiros, entre eles os brinquedos.

Com isso, chegaram os chineses, derrubando os preços e tornando impossível a produção interna. Fazíamos o que podíamos. Procuramos inclusive nos associar aos próprios chineses. Acontece que a indústria de brinquedos no resto do Ocidente também se encontrava em crise em decorrência da nova ordem tecnológica instalada com a presença crescente e cotidiana do computador na vida das crianças. Diante desse quadro, comecei a pensar no que antes parecia impossível: desfazer-me da Estrela, vender as ações que me tornavam sócio majoritário da fábrica.

Eu comecei a me desligar da empresa na época em que a Estrela começou a mandar fazer brinquedos na China. Nós éramos industriais, não éramos importadores. E com a China você não tinha muita conversa. Quer? Você pode comprar? Não quer? Não precisa? Isso não era comigo, eu não queria passar o resto da minha vida brigando com os chineses...

A Estrela foi vendida em abril de 1996 para o grupo empresarial presidido por Carlos Alberto Tilkian. Sob essa nova direção em 2001, foi inaugurada uma outra fábrica na cidade de Três Pontas, no sul de Minas Gerais, voltada para atender ao mercado exportador.

A implantação dessa unidade vinha ao encontro de uma estratégia da nova diretoria da empresa de crescer em exportações e ampliar as vendas no mercado interno.

Em julho de 2003, a empresa iniciou atividades também em outra unidade fabril, esta no interior de São Paulo, Itabira. Nesse mesmo ano, a Estrela colocou no mercado mais de 250 lançamentos, relançando antigas bonecas, novas versões da Susi, veículos radiocontrolados, jogos etc.

Em fevereiro de 2005, a empresa Santa Luzia cobrou uma dívida de R\$ 26.620,09 na 2ª Vara de Itapira (SP), solicitando um pedido de falência para a

Estrela. No final do mês seguinte, mais dois fornecedores do setor gráfico (Gráfica Suprema Embalagens e Cartonagem Jauense) pediram na Justiça a falência da Estrela. Em geral, fornecedores pedem a falência de uma empresa com o objetivo de pressioná-la a pagar dívidas em atraso. No caso da Estrela, os requerimentos serviram para expor a situação negativa da empresa. A Estrela informou que “se trata de dívida de pequeno valor já renegociada, sendo que na seqüência será objeto de desistência para os efeitos legais”.

De janeiro a setembro do ano 2004 (último balanço divulgado), a companhia acumulava um prejuízo de R\$ 23,225 milhões, um aumento de 152% na comparação com igual período do ano anterior (R\$ 9,2 milhões).