

As melhores práticas de estratégia: o caso da Nintendo Co.

The best strategy practices: the case of Nintendo Co.

*João Benjamim da Cruz Júnior**
*Marcelo Zepka Baumgarten***
*Maurício Fernandes Pereira****

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar as melhores práticas de estratégia desenvolvidas pela empresa Nintendo Co. e o respectivo impacto destas no desempenho da empresa no setor de jogos eletrônicos. Para tanto, realizou-se uma busca de informações em entrevistas, informes oficiais da empresa, periódicos especializados no setor e mesmo análise observacional por parte do autor, visto que é consumidor dos produtos e entusiasta do setor há quase 20 anos. Os argumentos teóricos deste trabalho buscaram revelar a importância da estratégia no desempenho e nos resultados de uma empresa, tendo como base o caso Nintendo Co. Os resultados ajudaram a confirmar esta hipótese, uma vez que a Nintendo Co. encontrava-se em crise e perdendo espaço no setor de jogos eletrônicos havia aproximadamente dez anos, tendo retornado à liderança de mercado após reformulação de suas estratégias de ação. Dentre as principais contribuições deste artigo destacam-se a confirmação da eficácia da implementação da Estratégia do Oceano Azul como alternativa ao modelo de posicionamento de Porter (1986), além de uma análise, sob o ponto de vista da estratégia e do mercado, sobre a indústria mundial dos jogos eletrônicos.

Palavras-chave: Nintendo; estratégia; Oceano Azul; inovação; videogames.

Abstract

This article aims at analysing the best strategies developed by Nintendo Co. and its impacts on the company's performance on the videogame industry. In order to achieve this, a research was carried out among interviews, official company reports, specialized magazines and even observational analysis by the author himself, who has been a consumer and enthusiast of this area for 20 years. The theoretical arguments of this paper intended to reveal the importance of strategy when it comes to performance and results of a company, based on the case of Nintendo Co. The findings have helped to confirm this hypothesis, because Nintendo Co. had found itself in a crisis and losing market share in the videogame industry for almost 10 years and then regained the leadership of the industry after reforming its strategies of action. Among the main contributions of this work are the assertion of efficiency of the Blue Ocean Strategy as an alternative to the model of positioning of Porter (1986), besides an analysis, under the scope of market and strategies, of the worldwide videogame industry.

Keywords: Nintendo; strategy; Blue Ocean; innovation; videogames.

* Pós-doutor em Administração (Universidade do Minho – Portugal). Professor titular do CAD/CPGA/UFSC.
E-mail: jbcruz@mabox1.ufsc.br

** Mestrando em Administração (UFSC). Estagiário docente do GPGA/UFSC.
E-mail: garten@gmail.com

*** Doutorado em Engenharia de Produção (UFSC). Professor Associado do CAD/CPGA/UFSC.
E-mail: mpereira@cse.ufsc.br

Introdução

Uma das corporações japonesas de maior sucesso e lucratividade em todo o mundo, a Nintendo Co., tem suas origens no longínquo ano de 1889. Fundada por Fusajiro Yamauchi sob o nome de Nintendo Koppai, na cidade de Kyoto, Japão, a empresa iniciou suas atividades como uma produtora de jogos de cartas, mais especificamente *Hanafuda* (popular jogo japonês), mas manteve-se saudável e longeva a partir da evolução e mutação constante de seus produtos, antes jogos de carta, hoje jogos eletrônicos.

O segredo de sucesso desta organização frente a todas estas intempéries passa pelo poder da estratégia, sua formulação e implementação nas atividades da Nintendo Co. Em um setor de ampla concorrência como o de diversões (convencionais ou eletrônicas) a sobrevivência e longevidade dependem da capacidade de seus gestores de adaptar-se e planejar as futuras ações. Para tanto, uma estratégia adequada e bem pensada auxilia na organização e alocação dos recursos de forma coesa e possível, sem devaneios ou utopias, com foco em suas competências e limitações, projeção de cenários ambientais e concorrenciais (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Neste contexto, é pertinente a análise do caso Nintendo Co., a fim de responder algumas perguntas fundamentais deste trabalho: quais foram e quais as origens das estratégias na Nintendo Co.? Que variáveis foram consideradas na tomada de decisão e planejamento? Quais os atores envolvidos? Qual a relevância destas estratégias no desempenho da empresa? A partir das respostas para estas perguntas é que será construída a conclusão deste artigo.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: em um primeiro momento existe a imersão conceitual do leitor em conceitos inerentes ao debate, a partir da revisão bibliográfica e demais fontes de informação indicadas na metodologia, que é o elemento subsequente; no momento posterior, é traçado um

histórico conciso da empresa em estudo, a Nintendo Co., com seus antecedentes de mercado e delimitação de sua postura tradicional; após, é estudada a estratégia da Nintendo Co. em todos os seus elementos; finalizando o trabalho com as conclusões pertinentes e sugestões para novas pesquisas.

1 Fundamentação teórica

1.1 Concorrência, estratégia e longevidade

Nos superpovoados mercados atuais, grandes empresas disputam com todos os seus recursos os consumidores. Mesmo que em alguns casos detenham o poder de ditar rumos e preferências do consumo, é bastante comum a situação em que a ânsia por triunfo transforma-se em dificuldade generalizada para o setor, seja pela banalização, desvalorização ou perda de foco dos produtos.

Neste sentido, Kim e Mauborgne (2005) entendem que a “comoditização” dos produtos e serviços pelo aumento acelerado da concorrência, o aumento das guerras de preços e a redução drástica nas margens de lucro das empresas acabam por tornar os produtos e serviços cada vez mais semelhantes entre si, constituindo-se, assim, numa mera disputa de custo e não de qualidade ou variedade (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.8). Perdem, portanto, empresas (pelas razões apresentadas) e consumidores (pela escassez das opções de compra).

Este canibalismo da concorrência acaba por valorizar ainda mais o uso da estratégia como ferramenta de fuga da deterioração coletiva, como mecanismo de aumento da potencial longevidade da atividade de produção. De certa forma, estratégia é uma composição de planejamento racional e contrariedade ao senso comum (a mera adesão ao senso comum banalizaria a prática estratégia e lhe inviabilizaria a concessão de vantagem competitiva aos simpatizantes).

Para Mintzberg *et al.* (2006), consiste em um padrão ou plano que serve para integrar as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso, coordenado, efetivo e eficaz. Complementa esta conceituação Sloan (1990), delimitando a razão de ser da estratégia e sua colaboração na condução do negócio:

o objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno do capital, e se em um caso específico o retorno em longo prazo não for satisfatório, o defeito deve ser corrigido ou a atividade deve ser abandonada.

A respeito da longevidade dos negócios, De Geus (2000) demonstra a relevância do planejamento e o cuidado com sua execução para a permanência da empresa no negócio. Segundo ele, aspectos como racionalidade de custos, projeção de cenários, abertura a mudança e excelência na atividade devem ser pontos considerados em um bom plano estratégico para que a empresa não tenha um encerramento prematuro de sua atividade produtiva.

Fleury e Fleury (2003), por sua vez, focalizam outros aspectos pertinentes à estratégia e acrescentam ao debate uma visão que considera também as competências organizacionais. Para eles, o objetivo da formulação da estratégica deve ser a busca pela potencialização das competências específicas da organização. Desta forma, surgiria um ciclo vitorioso em que as competências seriam ampliadas, permitindo aperfeiçoamento da estratégia original. A estratégia aperfeiçoada, por sua vez, voltaria a viabilizar novo desenvolvimento das competências organizacionais, continuando o ciclo e permitindo à empresa a manutenção de um processo de aprendizado.

As referidas competências organizacionais são um conceito originado em Hamel e Prahalad (2005) sob a designação de "capacidades essenciais". Elas não podem ser identificadas como uma tecnologia específica, sendo na maior parte das vezes o resultado do triunfo em algumas das funções do negócio. Nasce estas competências (ou *core capabilities*, no original) do aprendizado coletivo na organização, em especial

a partir da coordenação das diversas habilidades de produção com a tecnologia disponível. A partir da composição e desenvolvimento destas capacidades a empresa acaba ganhando vantagem competitiva com relação a suas concorrentes e amplia o potencial de sucesso e permanência na atividade produtiva.

Esta importância da estratégia como divisor de águas no futuro das empresas tem sua visão ampliada por Mintzberg *et al.* (2006), ao afirmarem que a estratégia construída pela organização consiste em um plano futuro, podendo em sua execução ser este plano composto por estratégias deliberadas (planejadas anteriormente) e emergentes (surgidas no decorrer da implementação em resposta às alterações situacionais).

Tal plano opera com a finalidade de buscar um resultado esperado e, lançando mão do acompanhamento e controle das táticas empregadas. A novidade aqui é a perspectiva de adaptação e transformação estratégica ao longo do tempo e da implementação, algo não tão evidente na visão de outros autores. É relevante neste ponto fazer a diferenciação de "plano estratégico" e "tática". Segundo Ansoff (1977): "a estratégia opõe-se à tática, que é um esquema específico de emprego dos recursos disponíveis".

Por fim, imprescindível é a visão de Porter (1986), um dos pilares do pensamento estratégico da ciência da administração. Segundo ele, estratégia é uma escolha racional e deliberada de atividades que permitam à empresa gerar aos seus clientes valores únicos e superiores, valores estes que irão garantir uma posição da organização no mercado em que optou operar.

1.2 Posicionamento estratégico, diferenciação, liderança de custos e enfoque

Porter (1986, 1992) entende a estratégia como a busca de uma posição lucrativa e sustentável na indústria contra as forças que determinam a concorrência. O autor aborda a estratégia organizacional com destaque à análise dos mercados e da competição, além da compreensão do posicionamento relativo de cada

empresa em sua indústria ou segmento produtivo. São elementos intrínsecos ao processo de formulação da estratégia. Os principais focos de análise são produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Nesse sentido, é considerada uma abordagem “de fora para dentro”. Ocorre que esta estratégia não apenas reage aos fatores ambientais e concorrenciais, mas também lhes tenta modelar de maneira benéfica, de modo que a empresa obtenha vantagens que seus opositores não têm.

De maneira geral, a proposta de “estratégias genéricas de competição” de Porter (1986, 1992) consiste em: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Uma estratégia de liderança no custo, assim como a diferenciação, trabalha em prol de uma vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais; por sua vez, o enfoque atua no sentido de obter uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) em um segmento de mercado bem mais restrito.

Enfim, um competidor que deseje destacar-se com uma estratégia de baixo custo precisa atentar-se à qualidade de toda sorte. Baixo custo com qualidade demasiado inferior tende a afastar mesmo a faixa de consumidores menos exigentes com o passar do tempo. Para Porter (1986, 1992), quem detém a liderança em custo precisa obter paridade ou, ao menos, proximidade com base na diferenciação relativa à concorrência.

Analise-se então a outra vertente, a diferenciação. Um concorrente com produto e marca diferenciados precisa atentar ao custo de seu produto de maneira acessória, uma vez que seus concorrentes, ainda que estejam um pouco abaixo em questão de qualidade, podem roubar-lhe consumidores com custos muito inferiores. Um diferenciador visa, então, a uma paridade ou, ao menos, uma proximidade de custos em relação a seus concorrentes.

Para Porter (1986), a diferenciação concede à empresa uma gama de vantagens que motivam sua utilização no traço do plano estratégico:

Diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes (PORTER, 1986, p.27).

Ressalve-se que o autor considera que a sobreposição de ambas as estratégias genéricas, diferenciação e liderança em custos, é bastante difícil, e mesmo que seja atingida tende a não perdurar (PORTER, 1992, p.16).

Alternativamente, Ansoff (1977) propõe uma estratégia de diversificação de mercados para outros em que se possa ser competente ou, ao menos, enfrentar menos densidade e concorrência. Segundo esta ideia, as empresas tendem a diversificar operações quando não são mais capazes de atingir seus objetivos dentro do seu espectro de atuação atual; ou quando deseje a empresa galgar novos parâmetros de rentabilidade não atingíveis nestes mesmos mercados costumeiros (ANSOFF, 1977, p.109).

Porém, acaba-se retornando à metáfora de Whittington (2006) sobre os mercados superpopulosos: boa parte dos mercados conhecidos está demasiado densa e a separação das marcas e produtos já não é tão clara para os consumidores. O desafio apresentado não é respondido satisfatoriamente pela premissa de Porter (1986, 1992) ou seus defensores, necessitando de um novo ponto de vista como o que é proposto a seguir.

1.3 A criação de novos mercados e a estratégia do Oceano Azul

As predições de Porter (1986, 1992) têm validade ampla e exaustiva confirmação em mercados conhecidos e com concorrência determinada. Ocorre que a alta concorrência compromete a rentabilidade das empresas, uma vez que acaba por dividir demais o mercado

consumidor de determinado produto. Todas as empresas, com formas de atuação cada vez mais semelhantes e respeitando a premissa do posicionamento, concorrem por um contingente de consumidores que não parece suficiente para satisfazer aos objetivos de todas as participantes da corrida. As estratégias genéricas não oferecem uma solução clara para tal problemática. Como solucionar uma situação em que a saturação dos mercados prejudica o desempenho das empresas?

É em resposta a esta pergunta e como alternativa ao modelo de Porter (1986, 1992) que surge a proposição de Kim e Mauborgne (2005) denominada "Estratégia do Oceano Azul". A fim de proporcionar a volta da rentabilidade às organizações, recomendam estes autores a migração da empresa para mercados inexplorados, onde as predições de Porter (1986, 1992) não são aplicáveis por não haver absolutamente concorrência alguma.

Chamam estes novos mercados de "Oceanos Azuis", em associação com a imagem de um grande ambiente inexplorado e com grandes potenciais de descoberta (ganhos). Em oposição, chamam os mercados superpopulosos de "Oceanos Vermelhos", em alusão às águas turbulentas e palco de grandes disputas, onde o "sangue" dos oponentes tinge o ambiente (daí a denominação "vermelhos") e dá o tom do nível de intensidade da competição (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.4).

Dizem estes autores que no universo dos "Oceanos Vermelhos" as regras e fronteiras são amplamente conhecidas e as condições de concorrência são iguais para todos. Desta forma, a dificuldade é alta para se sobressair e extrair uma grande rentabilidade. Acaba ocorrendo a comoditização dos produtos/serviços, reduzindo drasticamente o retorno para a empresa. Já para os mercados inexplorados, os "Oceanos Azuis", a situação apresenta-se como um papel em branco: não existem regras predeterminadas, não existem limitações de consumo e a concorrência é tornada irrelevante, pois não está presente (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.4-5).

Hamel e Prahalad (2005) também consideram esta alternativa como uma tendência proveitosa para as organizações. Segundo eles, a luta das empresas pela perpetuação e sucesso dos seus negócios transcende a mera luta pelo aumento de participação nos mercados conhecidos. A competição se dá verdadeiramente pela maior participação nas oportunidades, estejam elas onde estiverem. Para eles, a abertura de novos rumos por onde a empresa possa cruzar em direção ao futuro apresenta recompensas muito superiores do que aquelas presentes em participação nos mercados conhecidos e altamente disputados (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p.26).

Um importante fator no desbravamento de novos mercados é a relação da empresa com os antigos concorrentes dos mercados superpopulosos aos quais se sujeitava. Enquanto naquela situação a observação dos concorrentes como paradigma poderia trazer benefícios, na Estratégia do Oceano Azul ela deve ser evitada. Não há como se pensar em criar novos mercados e adotar práticas inéditas copiando-se o que era feito pela concorrência. É o que chamam Kim e Mauborgne (2005) de "inovação de valor" aos consumidores.

O foco da estratégia de inovar em valor para os consumidores não é superação de concorrência (ela não existe), mas sim a obtenção de "saltos de valor" para os compradores e para a própria empresa. Não há, entretanto, como decompor a expressão: não se tratam de inovação e valor como conceitos separados.

Valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em escala incremental, algo que aumenta o valor, mas não é suficiente para sobressair-se no mercado. Inovação sem valor tende a ser movida a tecnologia, promovendo pioneirismos ou futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e a comprar (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.12).

Uma das grandes quebras de paradigma desta postura é o rompimento da premissa de que diferenciação e liderança em custo não podem, em condições normais, correr em paralelo (ao menos facilmente e por grandes períodos). Porter (1986, 1992) prega que as

empresas devem optar por criar mais valor para os clientes, a custo mais alto, ou de criar o mesmo valor para os clientes, a custo mais baixo. Esta escolha não existe na Estratégia do Oceano Azul e sua prática da inovação de valor. “As empresas que buscam criar oceanos azuis perseguem a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.13).

A criação dos novos mercados demanda extrema atenção da empresa e seus gestores, em especial com o referido rompimento de convenções. Explicam os autores que empresas que se engajam em competições para satisfazer todas as preferências de seus consumidores acabam correndo o risco de restringir seus mercados-alvo de maneira muito estreita, impedindo o acesso aos novos consumidores. Mas, segundo a Estratégia do Oceano Azul, as empresas precisam avançar na direção oposta, concentrando-se nos não-clientes, ao invés de atender para as diferenças entre os clientes. Devem perceber os pontos em comum no que é valorizado não só pelos compradores tradicionais, mas também por diferentes grupos ainda não atingidos, bem como avaliar características de produtos complementares e demais alternativas de consumo (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.48).

Por fim, no que tange aos não-clientes, é importante ressaltar que os autores desta estratégia os separam em três categorias a serem atingidas. O primeiro nível de não-clientes é o que está mais perto do seu mercado, os compradores que já compram um mínimo das ofertas do setor apenas por necessidade, embora sua mentalidade seja de não-clientes. O segundo nível de não-clientes é o das pessoas que se recusam a usar as ofertas do setor, indivíduos que viram as ofertas do setor como opção para atender suas necessidades, mas as rejeitaram como alternativa. O terceiro nível de não-clientes é o que está mais afastado do mercado em que se atua, os não-clientes que nunca pensaram nas ofertas em questão como hipótese de escolha.

Buscou-se nesta revisão de literatura possibilitar ao leitor uma imersão nas discussões sobre estratégia, seu conceito, elementos e diferentes abordagens. Em

especial, procurou-se demonstrar a visão clássica e dominante de Porter (1986, 1992) sobre posicionamento e exploração dos mercados existentes, porém trazendo ao debate a visão da “Estratégia do Oceano Azul” de Kim e Mauborgne (2005), na mesma linha das premissas de Hamel e Prahalad (2005) quanto à competição pelo futuro.

2 Metodologia

Para a consecução das análises do presente artigo foram utilizadas as seguintes ferramentas e práticas metodológicas:

- a coleta de dados desenvolveu-se a partir de revisão bibliográfica e documental. A pesquisa foi centrada em dados secundários, principalmente fontes disponibilizadas pela própria empresa em seu *site* oficial. Outras fontes utilizadas foram revistas conceituadas no mercado de jogos;
- procurou-se dar destaque às informações contidas em entrevistas dos gestores da própria Nintendo Co., seja de sua matriz, seja da subsidiária estadunidense;
- os dados coletados foram analisados a partir de uma perspectiva crítica, de modo a entender a motivação, os planos, passos e traços estratégicos da Nintendo Co. para a retomada de sua posição de protagonista na indústria dos jogos eletrônicos;
- em um primeiro momento existe a imersão conceitual do leitor em conceitos inerentes ao debate, a partir da revisão bibliográfica e demais fontes de informação indicadas na metodologia, que é o elemento subsequente;
- no momento posterior, é traçado um histórico conciso da empresa em estudo, a Nintendo Co., com seus antecedentes de mercado e

delimitação de sua postura tradicional; após, é estudada a estratégia da Nintendo Co. em todos os seus elementos;

- finalizando o artigo estão as conclusões pertinentes e sugestões para novas pesquisas sobre a mesma temática abordada.

3 Antecedentes históricos da Nintendo Co.

Uma das corporações japonesas de maior sucesso e lucratividade em todo o mundo, a Nintendo Co., tem suas origens no longínquo ano de 1889. Fundada por Fusajiro Yamauchi sob o nome de Nintendo Koppai, na cidade de Kyoto, Japão, a empresa iniciou suas atividades como uma produtora de jogos de cartas, mais especificamente *Hanafuda* (popular jogo japonês).

Bem sucedido no estabelecimento da companhia em seus primeiros anos, Fusajiro aposentou-se em 1929, transmitindo o controle da empresa para seu genro, Sekiryo Yamauchi. A empresa, neste momento, já ostentava há algum tempo o título de companhia número 1 no ramo de baralhos e manteve este patamar com relativa tranquilidade até a aposentadoria de Sekiryo vinte anos mais tarde. Seu sucessor foi o neto de Fusajiro, Hiroshi Yamauchi, que logo após a posse empenhou-se em mudar a estrutura da empresa para os novos tempos do pós-guerra japonês.

Após uma desafortunada expansão da atuação da empresa para negócios diversos (entre eles a hotelaria e uma companhia de táxis), finalmente, em 1964, Hiroshi percebeu que deveria voltar a atuar no foco da empresa. Sendo assim, foi fundado o primeiro departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa, chamado apenas de "Jogos". Houve nesta mesma época outra grande reviravolta na empresa: uma parceria com a Sharp Electronics permitiu à Nintendo a utilização da tecnologia de sensores de luz em alguns brinquedos.

Percebendo o filão que havia descoberto, a empresa decidiu importar ao Japão um dos primeiros consoles caseiros de diversão eletrônica, o *Magnavox Odyssey*, operação que obteve relativo sucesso. Com o *know-how* adquirido e com a contratação de alguns ex-funcionários da Sharp Electronics, a empresa decidiu iniciar esforços próprios na produção de jogos eletrônicos deste tipo, esforço este que culminou com o lançamento, em 1977, do "Color TV Game 6", uma coletânea de jogos lançada no Japão apenas.

Os anos que se seguiram foram arrebatadores. Em 1981, atendendo ao pedido da Nintendo of America para desenvolver um jogo que pudesse agradar aos norte-americanos, um funcionário de baixo escalão, Shigeru Miyamoto, recebeu a tarefa de produzir algo inovador. Nasceram então dois dos maiores símbolos da indústria dos jogos eletrônicos: *Mario* e *Donkey Kong*, personagens de um mesmo jogo que levava o nome do segundo. Estes dois personagens são até hoje sucesso absoluto, tendo incontáveis jogos e sendo *Mario* o símbolo maior da empresa e, talvez, de todo o segmento "Jogos Eletrônicos".

Em 1983 a empresa decidiu aproveitar a lacuna deixada pelo fim dos consoles caseiros *ATARI* (concorrentes dos *Magnavox Odyssey*) no ano anterior, lançando sua própria linha. No Japão o lançamento recebeu o nome de *Family Computer (Famicom)*, enquanto nos Estados Unidos a denominação foi *Nintendo Entertainment System (Nes)*. Em 1989 era lançado o *Game Boy*, portátil com jogos em cartucho, até hoje um dos produtos mais vendidos na história dos videogames; e em 1990 o *Super Nes* sucedeu ao *Nes*, com melhores gráficos, sons e complexidade dos jogos.

Embora o segmento de portáteis tenha sido sempre um sucesso incontestável para a empresa, o segmento de consoles de mesa da Nintendo começou a apresentar diversos problemas, em grande parte por erros da própria empresa. O sucesso inquestionável do *Super Nes* trouxe à Nintendo certa miopia, certa incapacidade de perceber que aquele mercado antes

de fácil dominação estava para tornar-se povoado e difícil. Uma parceria mal-sucedida com a Sony, no intento de desenvolver um leitor de CD para o *Super Nes*, acabou despertando na ex-parceira a ambição de concorrer com Nintendo e Sega no mercado de jogos eletrônicos, dando seguimento ao projeto fracassado do leitor de CD. Assim nascia o *Sony Playstation* e começavam os anos negros da Nintendo e sua derrota em duas gerações de consoles.

Com sua sobrevivência dependendo praticamente do mercado de portáteis (onde era amplamente bem sucedida) e de algumas licenças de personagens, como *Mario*, *Zelda* e *Pokemon* (populares em todo mundo e com penetração em outras mídias que não simplesmente os jogos), a Nintendo sabia que algo precisaria ser feito e que a derrota em uma nova geração não seria suportada pelos acionistas. Satoru Iwata, que havia sucedido Hiroshi Yamauchi como presidente da empresa em 2002, seria o responsável pela estratégia de reviravolta da empresa, nos moldes do que será analisado a seguir.

4 Análise das melhores práticas estratégicas da Nintendo Co.

As melhores práticas estratégicas da atual gestão da Nintendo Co. podem ser divididas entre seus dois produtos físicos (*videogames* portáteis e consoles de mesa). Estão sendo excluídos desta análise os produtos imateriais, como a exploração dos personagens de suas principais franquias, pois estes, apesar da grande renda que geram, não apresentam em sua exploração pela Nintendo Co. nenhuma peculiaridade que contribua para o debate aqui desenvolvido.

Embora o mercado dos portáteis seja analisado, a verdadeira contribuição da empresa para o estudo da estratégia reside no segmento de consoles de mesa, sendo esta análise a mais aprofundada e a que fecha o estudo.

4.1 As melhores práticas da Nintendo Co. em sua linha de portáteis

A empresa, desde sua primeira incursão no mercado de portáteis, esteve na liderança e ditando as regras da competição. Seu primeiro produto, a linha *Game & Watch* de *mini-games*, foi um sucesso de venda pela relativa complexidade dos jogos, ainda que fossem simples por essência (o grau de avanço tecnológico na época não permitia maiores evoluções).

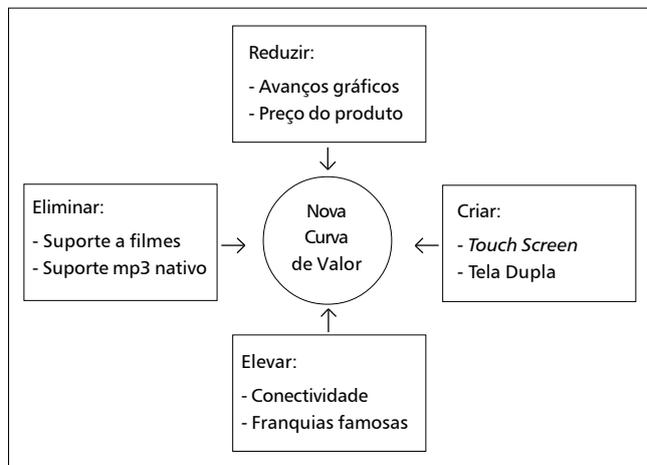
Os portáteis posteriores (*Game Boy*, *Game Boy Color* e *Game Boy Advance*) mantiveram a supremacia nas vendas, tendo encontrado pouca ou nenhuma concorrência significativa. Até então a empresa sempre optara por oferecer portáteis com capacidade gráfica razoável (os primeiros *Game Boy* eram inclusive monocromáticos), grande variedade de jogos, maciça exploração das tradicionais e rentáveis franquias de jogos da Nintendo Co., e uma capacidade inovadora, a conectividade entre aparelhos.

Tais elementos foram potencializados na atual geração de portáteis da empresa na figura do *Nintendo DS* (de "*Dual Screen*", em alusão ao fato de possuir duas telas de jogo que se complementam), modelo que já recebeu uma atualização e prepara-se para receber outra, mantendo, entretanto, as especificações principais do modelo original, de 2004.

Analisemos o aparelho a partir de uma ferramenta sugerida por Kim e Mauborgne (2005) chamada de "Modelo das Quatro Ações". Consiste em elencar quais fatores foram reduzidos, quais foram mantidos, quais foram criados e quais foram eliminados na concepção do produto, para criar a nova curva de valor que abriu as portas dos Oceanos Azuis. Rompe-se assim o *trade-off* diferenciação-baixo custo, por ter a concorrência se tornado irrelevante (inexistente) no novo mercado (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.28-29).

O modelo do *Nintendo DS* (*NDS*) poderia desenhar-se assim:

FIGURA 1 - MODELO DAS QUATRO AÇÕES DO NDS



FONTE: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005)

Inovações foram introduzidas, como a tela sensível ao toque, a presença de uma segunda tela complementar à principal (permitindo ampliação da jogabilidade) e a incorporação ao portfólio de jogos de um sem-número de aplicativos não direcionados para o público infanto-juvenil (tradicional mercado consumidor destes produtos). Assim, foram lançados para o portátil aplicativos de aprendizagem de línguas estrangeiras, guias de viagem, agendas, programas para teste e desenvolvimento de raciocínio, "mascotes" virtuais (que estão entre os programas/jogos mais vendidos desde seu lançamento), e até mesmo *softwares* para auxílio a deixar de fumar.

Agregue-se a isto a conectividade *Wi-Fi* (sem fio) bastante fluida e descomplicada, um preço relativamente baixo do portátil e o início de um movimento de penetração em ambientes antes inatingidos e tem-se um verdadeiro fenômeno de vendas no Japão e em todo mundo, conforme a figura 2. Embora vá ser debatido em outro momento, é relevante saber que o *Wii* começou a ser vendido aproximadamente um ano após o lançamento do *Xbox360*.

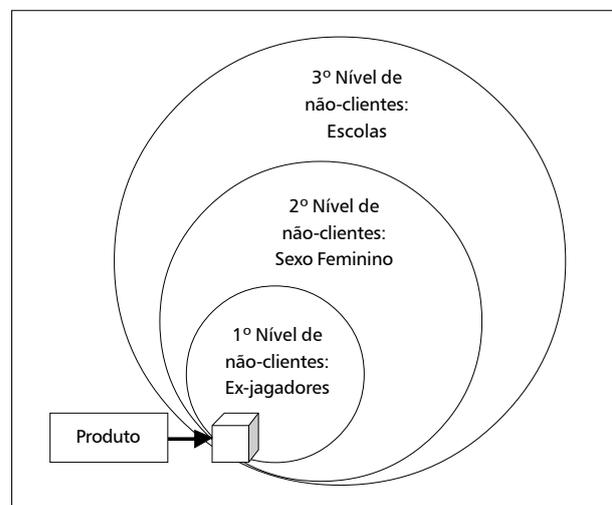
É bastante clara a estratégia de criação de novos mercados (Estratégia do Oceano Azul). A penetração do portátil nas escolas (antes uma zona de exclusão às diversões eletrônicas) e a ampliação do espectro de clientes para incluir antigos não-jogadores condizem com a teoria dos três círculos de não-clientes de Kim e Mauborgne (2005), conforme demonstração na figura 3.

FIGURA 2 - RANKING DE VENDAS DE CONSOLES ATÉ 02/2009

Wii	7.84M Japan 21.43M America 17.71M Others	46.98M	48.9%
XBOX 360	0.94M Japan 16.40M America 11.26M Others	28.61M	29.8%
PS3	2.88M Japan 7.86M America 9.81M Others	20.55M	21.4%
NINTENDO DS	25.94M Japan 32.68M America 40.18M Others	98.80M	68.4%
PSP PlayStation Portable	11.67M Japan 16.32M America 17.58M Others	45.57M	31.6%

FONTE: Vídeo Game Chartz (2009)

FIGURA 3 - CÍRCULOS DE NÃO-CLIENTES DO NDS



FONTE: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005)

No primeiro círculo, mais próximo, estão os antigos jogadores das gerações de 8 e 16 bits, principalmente. São clientes que não mantinham o costume de adquirir aparelhos por estarem mais velhos, terem constituído família, empregos e terem menos tempo e disposição para jogar. Com a capacidade do *Nintendo DS* em emular os jogos clássicos que fazem parte da lembrança destes clientes e também com a chegada daquelas franquias tradicionais em novas versões nesta plataforma, constituíram-se como clientes costumeiros novamente.

O segundo círculo, intermediário, dos não-clientes por opção, compreende as adolescentes (sexo feminino), tradicionalmente indiferentes ao mundo dos jogos eletrônicos, apesar de conhecê-los. A Nintendo, com o *NDS*, atingiu este público ao incluir no banco de jogos disponíveis uma série de interesses femininos,

como mascotes virtuais, jogos com personagens de agrado deste perfil de público, e mesmo com o *design* do portátil, que lembra um estojo de maquiagem.

O terceiro círculo, mais distante, de não-clientes que jamais cogitaram ser consumidores do produto, abrange as escolas japonesas, que começam a incluir o portátil entre suas ferramentas de ensino e o indicam (juntamente com alguns jogos educativos) aos estudantes, potencializando as vendas.

Estes três novos círculos agora englobados pela Nintendo não são atingidos pelo *Sony PSP*, único concorrente real, garantindo um Oceano Azul para a Nintendo no mercado de portáteis. O *Sony PSP* disputa apenas o mercado de jogadores tradicionais com o *NDS*, o que lhe garante vendas totais bem inferiores, conforme o quadro de vendas já mostrado. Ficam assim comprovados os benefícios da Estratégia do Oceano Azul para o mercado de portáteis, passando então a análise a avaliar o mercado de consoles de mesa.

De maneira geral, é possível compilar como melhores práticas de estratégia da Nintendo Co. no mercado de portáteis a utilização como um todo da Estratégia do Oceano Azul, em especial: pela busca da criação de uma nova curva de valor aos consumidores; pela tentativa de atingir novos círculos de não-clientes; pela ampla utilização da inovação; e pelo estabelecimento pioneiro em um novo mercado e a consequente blindagem deste aos eventuais novos entrantes. Os números excepcionais de comercialização de seu produto confirmam o acerto nestas práticas.

4.2 Consoles de mesa

Após um período de vendas apenas razoáveis na geração do *Nintendo 64* (geração “vencida” pelo *Sony Playstation*) e de baixas vendas na geração do *Nintendo Game Cube* (geração vencida pelo *Sony Playstation 2*), a Nintendo Co. decidiu modificar sua estratégia de ação. Nas gerações anteriores havia concorrido diretamente com um grande número de

empresas (nas gerações em que venceu, 8 e 16 *bits*, apenas a SEGA concorria no mercado) e, após performances irregulares, como resultado acabou a Nintendo Co. por perder a posição de líder que havia consolidado anos antes.

Ao invés de competir diretamente por uma fatia do mercado superpovoado, a Nintendo decidiu explorar novos mercados até então inatingidos, em meio a um público que ou desconhecia ou mesmo repudiava os jogos eletrônicos. A Nintendo Co. decidia, na esteira de sucesso do *NDS*, buscar também nos consoles de mesa um mercado de não-clientes, um mercado de não-jogadores.

Porém nos consoles de mesa isto seria levado às últimas consequências (nos portáteis os clientes tradicionais também recebiam grande atenção e investimento por parte da Nintendo Co., mesmo porque a empresa sempre foi líder no segmento e precisaria manter o espaço conquistado). Nascia assim o “*Project Revolution*”, que culminou com o lançamento do *Nintendo Wii*.

No intento de explorar novos mercados não existentes e tornar a concorrência irrelevante, a Nintendo Co. tirou quase que completamente seu foco e investimento dos clientes tradicionais (que já haviam em boa parte abandonado a empresa nas gerações anteriores). Os fãs incondicionais acabariam aderindo de qualquer forma, mas a meta principal era gerar um novo filão que não fosse, pelo menos por algum tempo, explorado por Microsoft, Sony e SEGA (que viria a se retirar rapidamente do mercado de consoles, conforme já mencionado).

A Estratégia do Oceano Azul foi explicitamente assumida pela Nintendo Co., conforme fica claro na declaração de seu presidente Satoru Iwata ao periódico internacional *The Times* em 12 de julho de 2007, apresentando a estratégia e já imaginando que os concorrentes iriam seguir em sua direção (o que até agora não ocorreu de maneira concreta):

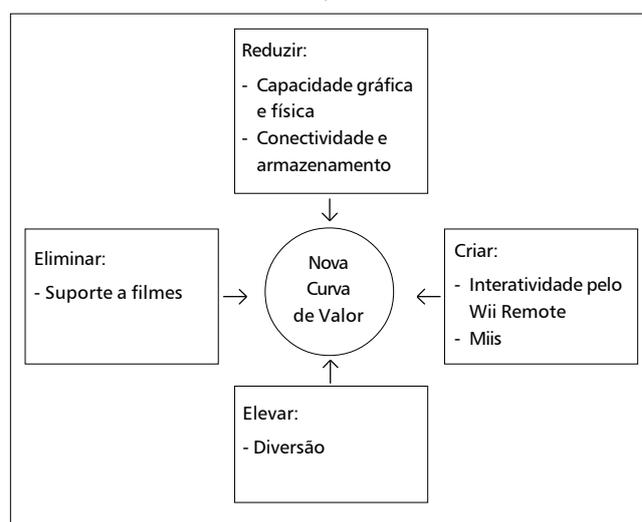
Before long, he was convinced that the biggest blue ocean lay in making video games for "people who generally don't play video games". Women are the most prized targets but this untapped market spans a vast swath of the population. [...] "There is no doubt that our blue ocean will turn red" (TIMES ON LINE, 2007).

A mudança de direcionamento para englobar os não-clientes demandou um projeto inovador de console, que pudesse atrair a atenção de indivíduos que muitas vezes se mostravam avessos à ideia de um sedentário jogo eletrônico. A análise do Modelo das Quatro Ações nos revela a prática da Estratégia do Oceano Azul no *Nintendo Wii*:

- **eliminar:** Suporte a filmes (DVD e Digitais). O *Sony Playstation 3* oferece suporte ao novo formato *Blu-Ray* e ao DVD convencional. O *Microsoft Xbox360* é tocador nativo de DVD. O *Nintendo Wii*, por sua vez, não aceita formato algum;
- **reduzir:** Capacidade gráfica e "física" dos jogos. A Nintendo Co. entendeu que o excessivo realismo não traria um contingente interessante de novos clientes para o console, e os custos de imitação da concorrência não seriam compensados. Outro fator reduzido foi a comunicação online pelo console;
- **elevantar:** Diversão. Ao invés de focar em simulações de guerras reais e complexos jogos que só atraíam um seleto grupo de entusiastas (os chamados "*hardcore gamers*"), a empresa direcionou seu produto para a exploração dos chamados "Jogos Casuais". Consistem em jogos curtos, de baixa complexidade e que primam pela diversão momentânea dos usuários;
- **criar:** a interatividade com o uso do "*Wii Remote*" (controle de jogo que combina sensores de movimento, tecnologia *Bluetooth* e a funcionalidade tradicional dos controles convencionais). Também devem ser considerados nesta categoria os "*Miis*", personagens criados pelo jogador conforme sua vontade e criatividade e que irão o representar.

Graficamente, o "Modelo das Quatro Ações" para o *Wii* pode ser visualizado da seguinte maneira:

FIGURA 4 - MODELO DAS QUATRO AÇÕES DO NINTENDO WII



FONTE: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005)

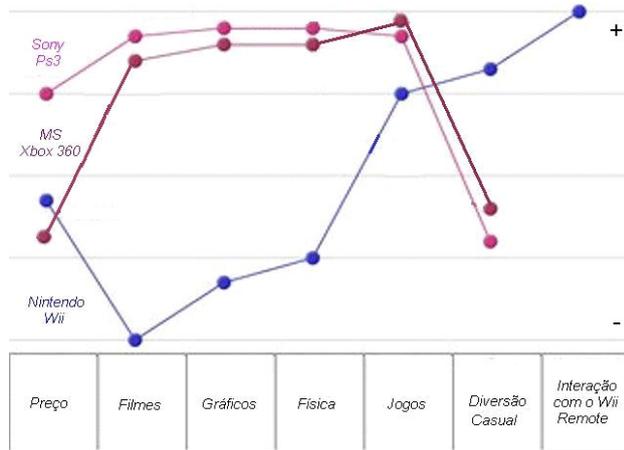
Outra forma idealizada por Kim e Mauborgne (2005) para visualizar a realidade e descobrir pontos de vantagem do *Nintendo Wii* na exploração de novos mercados inexistentes (e na consequente irrelevância da concorrência) é a "Matriz de Avaliação de Valor". No eixo horizontal está disposta a variedade de atributos presentes no setor de estudo, enquanto no eixo vertical são analisados os níveis de demanda de cada atributo oferecido. Desta forma, fica clara a percepção de que uma tentativa de alterar o desempenho da empresa não deve ser baseada em imitação (pois os consumidores teriam uma demanda dividida entre dois ou mais produtos concorrentes), mas sim na criação de novos atributos que possuam uma faixa exclusiva de demandantes (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.25-27).

A matriz para o caso *Nintendo Wii* pode ser vista da forma como mostra a figura 5.

Descrevendo a matriz percebe-se que ela não buscou imitar a concorrência na maior parte dos fatores, criando inclusive um fator que não poderia ser seguido imediatamente e que foi a porta de entrada aos novos clientes. Quanto ao preço, o console foi lançado como o mais barato da nova geração, sendo

recentemente substituído neste posto pelo *Xbox360* (numa mudança inicial e até agora pouco eficaz da Microsoft em penetrar em novos mercados e ampliar sua base instalada – ou seja, a quantidade total de consoles nas mãos de usuários).

FIGURA 5 - MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE VALOR DO NINTENDO WII



FONTE: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005)

Quanto ao suporte a filmes e mídias, o *Wii* não oferece, tendo a Nintendo Co. intencionalmente ignorado este fator em prol da redução de custo, num raciocínio já explicado no Modelo das Quatro Ações. Quanto aos gráficos, física e diversão, os raciocínios também são os mesmos daquele modelo, não sendo necessário repetir tais análises aqui.

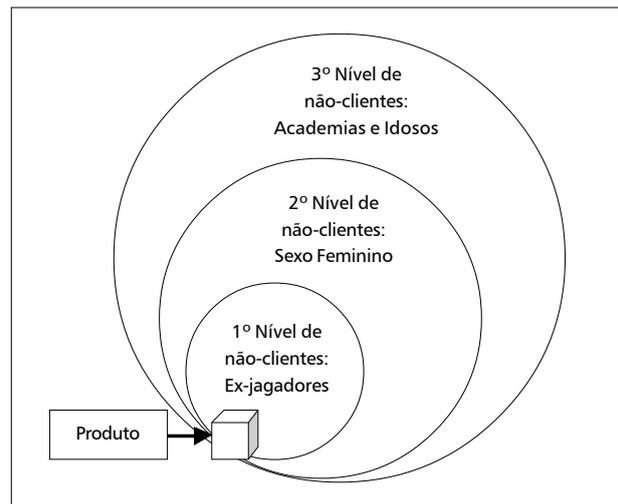
O banco de jogos do *Wii* é generoso quanto às franquias próprias da Nintendo Co., porém restrito (um dos pontos fracos do console, mas em processo de expansão) no que se refere aos jogos de qualidade de outras companhias. Curiosamente, a SEGA, antiga rival das gerações 8 e 16 bits, ofereceu amplo suporte ao *Nintendo Wii* desde seu começo.

O diferencial do produto e sua porta de entrada em mercados inexistentes é realmente a interação por meio do *Wii Remote*. Esta estratégia de “encantamento” se mostrou bastante eficaz, reflexo explicitado pelas altas vendas do console (figura 2). Mesmo com um ano a menos do que o *Xbox360* já o ultrapassou por boa margem e é o único dos três que mantém vendas

consistentes em todo o mundo. Pela matriz se pode observar que o *Wii* oferece este recurso sem concorrência direta dos outros consoles de mesa, o que lhe garante um Oceano Azul, enquanto a concorrência divide Oceanos Vermelhos restritos.

Por fim, é interessante observar o perfil de absorção dos não-clientes pelo *Nintendo Wii* a partir de sua Estratégia do Oceano Azul. Novamente lançando mão dos Círculos de Não-Clientes, faz-se uma análise muito similar àquela do *Nintendo DS*, com diferenças mais perceptíveis na 3ª esfera.

FIGURA 6 - CÍRCULOS DE NÃO-CLIENTES DO WII



FONTE: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005)

Com o rompimento do paradigma de que “videogames são atividades solitárias e sedentárias”, a Nintendo Co. conseguiu projetar as vendas do console por sobre ex-jogadores (1ª esfera, explicação similar à do *NDS*), adolescentes do sexo feminino (2ª esfera, explicação também similar à do *NDS*) e para academias e idosos (3ª esfera). O fato de existir uma boa parcela de atividade aeróbica em alguns jogos resultou na aceitação generalizada dos mesmos, com especial destaque para *WiiSports* e *WiiFit* – este último com o acompanhamento de um acessório chamado *Balance Board*, que junto com o jogo faz uma análise de peso e postura de cada jogador e auxilia a programar uma bateria diária de exercícios.

Até o presente momento a Nintendo Co. vem logrando êxito na comercialização de um número alto de acessórios adicionais para o *Nintendo Wii*, como o próprio *Wii Fit*, cujas vendas superaram rapidamente os 2 milhões de unidades em todo o mundo. Iwata mostrou-se capaz de reerguer a companhia, mas ainda terá de encarar o desafio de capitanear as estratégias da Nintendo Co. para a manutenção de seu recém readquirido posto de número um do mercado de jogos eletrônicos.

Em suma, é possível destacar como melhores práticas de estratégia da Nintendo Co. no mercado de consoles de mesa a utilização da Estratégia do Oceano Azul e suas predições, tal qual no caso dos portáteis. Detalhadamente, tem-se: a busca da criação de uma nova curva de valor aos consumidores; a tentativa de atingir novos círculos de não-clientes e sua manutenção pela oportunidade de blindagem do novo segmento; a ampla utilização da inovação, materializada principalmente na figura do sensor de movimento, e a fuga da imitação.

Considerações finais

Buscou-se com este artigo destacar as melhores práticas de estratégia de uma das empresas japonesas de maior sucesso no mundo, a Nintendo Co., atuante no mercado de jogos eletrônicos. Afundada em uma longa crise que já perdurava quase uma década, a Nintendo Co. hoje ostenta o posto de maior fabricante mundial de jogos eletrônicos, sendo líder de vendas tanto no mercado de consoles de mesa quanto no dos portáteis.

O estudo identificou a Estratégia do Oceano Azul, admitida pelo presidente da empresa, como catalisador da reversão da situação de crise. Durante o trabalho de pesquisa buscou-se demonstrar como aplicar a Estratégia do Oceano Azul para a composição de produtos e o planejamento da área de atuação da empresa.

Em suma, esta estratégia pode ser pensada pela seguinte sequência lógica:

- sua ideia de negócios gera utilidade excepcional para o comprador? Se sim, avance; se não, repense;
- o seu preço é facilmente acessível para a massa de compradores? Se sim, avance; se não, repense;
- você é capaz de cumprir sua meta de custo para lucrar ao preço estratégico? Se sim, avance; se não, repense;
- quais são as barreiras na adoção para que você realize sua ideia de negócios? Você as está encarando? Se sim, avance; se não, repense.

O esforço em tornar este artigo claro e didático partiu da ideia de que poderá servir não somente como um retrato de uma empresa bem sucedida e seu programa estratégico, mas também como inspiração para que outras empresas, em crise ou não, possam utilizar a metodologia abordada para ampliar seus negócios e romperem com o paradigma dominante e com as premissas de Michael Porter.

Como limitação para a pesquisa fica identificada a obtenção apenas de dados secundários, não tendo logrado êxito a tentativa de obtenção de dados primários com a Nintendo do Brasil ou mesmo com a Nintendo of America. A Nintendo Co., matriz japonesa, não foi contatada pela dificuldade do pesquisador com a língua japonesa.

Como conclusão fica a evidente importância da estratégia para a reviravolta ocorrida na Nintendo Co. A arrogância que foi apresentada pela própria Nintendo nos primórdios de sua derrocada ao fim da geração 16 *bits* pode ser percebida também nas outras empresas de jogos neste momento, permitindo-se estabelecer sombrias previsões para estas caso não optem por corrigir os rumos de seus negócios.

Também destaque-se o papel do presidente da empresa na mudança de rumos do negócio. Somente a partir de sua entrada e de sua imposição de estilo

gerencial é que a empresa pôde identificar os erros de sua estratégia pregressa e reconduzir-se ao topo da indústria da qual participa. A figura de comando clara e determinada mostra-se assim essencial para que toda a companhia seja energizada pelo processo transformador da efetiva estratégia.

Por fim, cabe ressaltar a importância do constante questionamento dos paradigmas consolidados, mais especificamente das premissas de Porter (1986, 1992)

aqui descritas. A perpetuação destas premissas numa empresa como a Nintendo Co. tenderiam a sepultar em definitivo sua atuação, ainda que tais premissas possam ser consideradas interessantes em outras realidades. Não se trata da desconsideração de uma ideia clássica, mas sim do reconhecimento de novos pontos de vista como os que foram apresentados neste artigo.

- Recebido em: 20/01/2009
- Aprovado em: 23/03/2009

Referências

- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1977.
- DE GEUS, Arie. A empresa viva. In: HARVARD Business Review. **Estratégias para o crescimento**. Rio de Janeiro: Campus, p.95-110, 2000.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. Estratégias competitivas e competências essenciais, São Carlos, **Gestão & Produção**, v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003.
- HAMEL, Gary; BREEN, Bill. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- HSM MANAGEMENT. **Crie novas demandas pela estratégia do oceano azul**. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br>>. Acesso em: 08 out. 2008.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NINTENDO OFFICIAL SITE. **Corporate history**. Disponível em: <<http://www.nintendo.com>>. Acesso em: 08 out. 2008.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- SLOAN JR., Albert P. **My years with General Motors**. New York: Currency Books, 1990.
- TIMES ON LINE, 12 July 2007. **Wii are swimming in a clear blue ocean**. Disponível em: <<http://business.timesonline.co.uk>>. Acesso em: 08 out. 2008.
- VIDEO GAME CHARTZ. Disponível em: <<http://www.vgchartz.com/>>. Acesso em: 15 fev. 2009.
- WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2006.