

# Estudo de Caso da Nintendo

Roberto Paulo da Silva Pinto Junior

robertjr@furnas.com.br

1 Universidade Federal Fluminense (UFF), Centro Tecnológico - Niterói, RJ, Brasil

2 Furnas Centrais Elétricas S.A. (Furnas), Rio de Janeiro, RJ, Brasil

## RESUMO

*Este artigo é um estudo de caso da companhia de jogos eletrônicos domésticos chamada Nintendo, apresentando como ela se adaptou e aprendeu com o mercado ao longo do tempo. São apresentados a análise da matriz SWOT e as forças identificadas por Porter para cada realidade vivida pela companhia, é apresentado o comportamento do mercado nos períodos analisados. Este trabalho mostra quanto é necessário se adaptar, aprender com o passado e a experiência de outras companhias e reconhecer os erros a tempo de poder se recuperar e manter a liderança do mercado, como aconteceu com a Nintendo. São apresentados ao longo do artigo, os concorrentes principais do Nintendo. A perda do mercado da Nintendo é apresentada no final do documento.*

Palavras-chave: Nintendo - Matriz SWOT – Forças de Porter

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho faz o estudo de caso da empresa japonesa Nintendo analisando suas estratégias de negócio ao longo do tempo, desde o início de suas atividades até os dias atuais, bem como os cenários do mercado de jogos eletrônicos ao longo do tempo.

## 2. INÍCIO DO MERCADO

O mercado de jogos eletrônicos domésticos se iniciou em 1972 com a fundação da Atari por Nolan Bushnell nos Estados Unidos.

Como foi a primeira empresa a entrar neste segmento de mercado, a Atari foi responsável por desenvolvê-lo, e se beneficiou por não ter concorrentes durante quase uma década. Eternizando vários de seus jogos como por exemplo o Pac-Man.

Quando se iniciou a década de 1980, a Atari começou a apresentar sinais de que deixaria de reinar absoluta no mercado. A empresa se envolveu em grandes problemas que fizeram com que mais tarde a Atari praticamente fosse extinta do mercado.

Dentre os principais problemas, podemos destacar:

- A empresa não dava os créditos da autoria de seus jogos aos seus programadores, o que fez com que vários de seus programadores e outros fundassem suas próprias empresas fabricantes de jogos, os chamados *softhouses*. A Atari passou a brigar judicialmente com as *softhouses*, deixando de lucrar com a venda de jogos e fazendo com que seus jogos diminuíssem de qualidade, pois um número menor de programadores (os da própria Atari) construía os jogos com o aval da empresa;
- O lançamento de vários jogos eróticos, o que manchou a reputação da empresa frente à opinião pública;
- A empresa enfrentou diversos protestos populares, com respeito aos seus jogos. Um deles, chamado *Custer's Revenge*, chegou ao cúmulo de fazer apologia ao estupro.



Figura 1 – A Atari enfrenta protestos populares.  
Fonte: Pesquisa na internet, 2007

Analisando as 5 forças do mercado definidas por Porter, para a Atari em 1983:

- Ameaças dos novos entrantes;
- Poder de barganha dos fornecedores;
- Poder de barganha dos compradores;
- Ameaças de substitutos; e
- Rivalidades entre os concorrentes.

Podemos verificar que:

- A ameaça dos novos entrantes fica forte devido à aparição de consoles clones de empresas oportunistas e das Sofhouses;
- A força dos fornecedores era moderada, pois o aumento no preço do silício dificultava a guerra de preços entre Atari e os produtos clones, pois o seu hardware custava mais;
- O poder de barganha dos compradores fica forte com a entrada de concorrentes no mercado, que satura o canal de distribuição com uma avalanche de títulos e a maioria ruim;
- As ameaças de substitutos era moderada, devido a popularização dos jogos de PC na Europa;
- Rivalidade entre os concorrentes era no sentido em que denegriam a imagem dos consoles em geral.

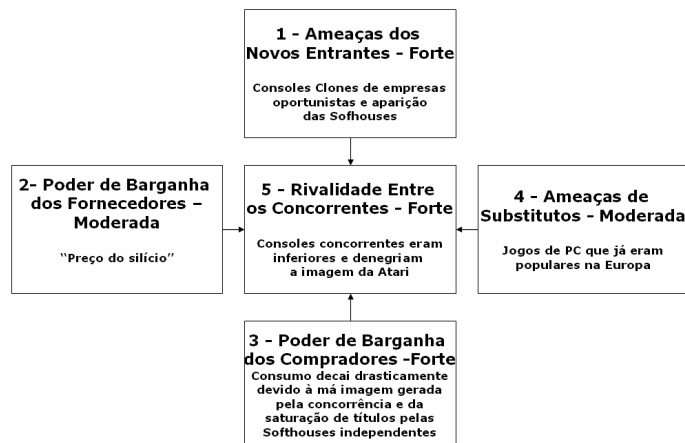


Figura 2 – As 5 forças de Porter aplicadas à Atari em 1982  
Fonte: Elaboração própria

### 3. A NINTENDO ENTRA NO MERCADO

Em 1984 chega ao mercado americano a empresa de origem japonesa Nintendo, que viria a ser a próxima líder de mercado do setor de jogos eletrônicos domésticos.



Figura 3 – Logotipo do console da Nintendo, utilizado em 1984  
Fonte: Pesquisas na internet, 2007

A seguir, serão apresentados os itens da matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para a Nintendo em 1984.

<p><b>FORÇAS</b></p> <p>Associação com as Softhouses; Preocupação Social e Relações estreitas com os consumidores.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Mercado deixado pelos clientes decepcionados com os jogos da Atari e videogames em geral.</p>
<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <p>Produto novo no mercado; Origem japonesa; Resistência dos lojistas.</p>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <p>Popularização de jogos de computadores; Entrada de novos concorrentes (Sega) e Envelhecimento do Público-alvo.</p>

Figura 4 – Matriz SWOT aplicada à Nintendo em 1984  
Fonte: Elaboração própria

A Nintendo possuía como força a associação com as softhouses, uma vez que estes sempre estavam em disputas com a Atari. A Nintendo possuía grande preocupação com os valores familiares, aprendendo com os erros dos jogos impróprios da Atari.

A fraqueza da Nintendo era ser uma empresa nova no mercado, de origem japonesa, pois o Japão ainda não era conhecido naquela época como mantenedora de empresas de tecnologia de ponta e a Atari, de origem americana, já estava consolidada no mercado. E depois do grande fracasso da Atari em manter o mercado de videogames ativos, os lojistas apresentaram resistência ao vender o produto japonês, e a Nintendo teve que assumir todos os riscos da venda de seus produtos.

A grande oportunidade da Nintendo foi se aproveitar do mercado de clientes decepcionados com os jogos da Atari.

As ameaças a que a Nintendo estava exposta eram a recuperação da Atari e a entrada de novos concorrentes, como aconteceu anos mais tarde.

Seguem as forças do mercado expostas por Porter aplicadas à Nintendo em 1984.

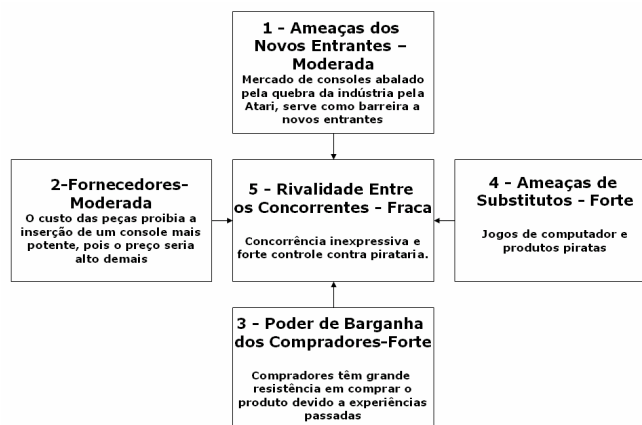


Figura 5 – As 5 forças de Porter aplicadas à Nintendo em 1984

Fonte: Elaboração própria

A ameaça dos novos entrantes era moderada, pois o mercado estava abalado pela quebra da indústria, o que inibia o aparecimento de empresas que acreditassem nesse setor.

A força dos fornecedores era moderada, porque havia um problema em se tentar desenvolver um aparelho potente que chamaria mais atenção ao console do que aos jogos de computador.

O poder de barganha dos compradores era forte, pois o produto da Nintendo era mal visto pelos consumidores devido a experiências passadas, muitos acreditavam que a “moda” de videogames teria acabado.

As ameaças de substituto eram os populares PCs e jogos de PC, sem falar nos consoles inferiores que ainda se encontravam a venda na época.

A rivalidade entre os concorrente era fraca, pois a concorrência não acreditava que esse mercado poderia surgir novamente, deixando o espaço livre para a Nintendo.

#### 4. ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES NO MERCADO

Em 1988 chega ao mercado a Sega, que se tornou um grande concorrente da Nintendo, durante muito tempo as duas empresas disputaram intensamente o mercado.

A Sega, nos Estados Unidos, passou a utilizar o nome “Genesis” por disputas de marca registrada.

Em 1992 a Sega e a Nintendo travaram uma grande disputa de marketing, a Sega chegou a utilizar o slogan: “Gênesis does what Nintendon’t”; a Nintendo respondeu com o Slogan: “Nintendo is what Genesisn’t”.



Figura 6 – Logotipo do console da Nintendo, utilizado em 1992

Fonte: Pesquisas na internet, 2007

Matriz SWOT:

<b>FORÇAS</b> Associação com as Softhouses; Jogos atrativos e personagens cativantes; Preocupação Social; Relações estreitas com os consumidores e combate a pirataria(chips).	<b>OPORTUNIDADES</b> O Mercado estava cativado pelo seu predecessor o NES.
<b>FRAQUEZAS</b> Controle excessivo em relação as Softhouses e Tecnologia inferior à Sega	<b>AMEAÇAS</b> Popularização de jogos de computadores; Entrada de novos concorrentes (Sega) e Envelhecimento do Público-alvo.

Figura 7 – Matriz SWOT aplicada à Nintendo em 1992

Fonte: Elaboração própria

A Nintendo possuía como força a associação com as Softhouses, o que gerou a aparição de muitos jogos que eram atrativos e o próprio time de desenvolvimento da Nintendo foi responsável pela criação de personagens de grande peso, como: Mario, Link, Donkey Kong, etc.

A fraqueza da Nintendo era ser super controladora em relação das Softhouses que caso não se submetesse “as leis” da Nintendo, não poderiam mais produzir jogos para ela.

A grande oportunidade da Nintendo foi se aproveitar do mercado do seu console predecessor que chegou a ter 95% do mercado.

As ameaças a que a Nintendo estava exposta eram a popularização dos jogos de computadores, a entrada dos novos concorrentes (Sega) e o amadurecimento do público-alvo.

Seguem as forças do mercado expostas por Porter aplicadas à Nintendo em 1992.

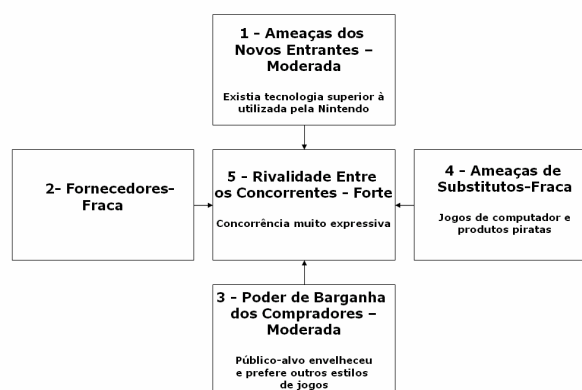


Figura 8 – As 5 forças de Porter aplicadas à Nintendo em 1992

Fonte: Elaboração própria

A ameaça dos novos entrantes era moderada, pois o console da Sega era superior ao console da Nintendo.

A força dos fornecedores era fraca, pois o preço do hardware não pesava na escolha do produto.

O poder de barganha dos compradores era moderada, pois apesar do envelhecimento do público-alvo a Nintendo, as Softhouses conseguiram acompanhar a tempo o estilo dos consumidores.

As ameaças de substituto eram os jogos de PC, e produtos piratas do SNES

A rivalidade entre os concorrentes era forte, pois a Sega entrou primeira no mercado de jogos “mais maduros” arrastando uma grande base de fãs para si.

## 5. PERDA DE MERCADO PELA NINTENDO

Em 1995 a principal mídia passou a ser o CD-ROM, ao invés dos cartuchos utilizados anteriormente e até então pela Nintendo. A Nintendo não alterou sua mídia, por acreditar que o CD era muito mais fácil de ser copiado e isso geraria perdas para a empresa, mas o que aconteceu foi justamente o contrário pois seus concorrentes conseguiram reduzir seus gastos consideravelmente, porque o CD-ROM custava muito menos que o cartucho. O que também fez com que a Nintendo perdesse a preferência dos fabricantes de jogos, que preferiam fabricar seus jogos em CD para os concorrentes.

Os jogos passaram a ser de altíssima tecnologia e o CD comportava uma capacidade superior para o armazenamento de dados.

Matriz SWOT:

<p><b>FORÇAS</b></p> <p>Personagens Cativantes; Jogos 64 bits; Possui grande fatia de mercado</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>1º Console a popularizar Jogos 64-bits</p>
<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <p>Tipo de mídia mais cara, com qualidade de som inferior e menos espaço para jogos</p>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <p>Popularização de jogos de computadores; Entrada de novos concorrentes (Sony) e migração das softhouses para consoles com mídia em CD-ROM</p>

Figura 9 – Matriz SWOT aplicada à Nintendo em 1995

Fonte: Elaboração própria

As forças da Nintendo eram o grande número de fãs e o estabelecimento no mercado, sua grande oportunidade se encontrava em ser a 1ª empresa a popularizar jogos em 64-bits.

A fraqueza da Nintendo era que sua mídia era mais cara, tinha som inferior e menos espaço para jogos.

As ameaças à Nintendo eram o crescente número de grandes concorrentes; as tecnologias mais baratas dos concorrentes e a migração da Softhouses para a concorrência.

Seguem as forças do mercado expostas por Porter aplicadas à Nintendo em 1995:

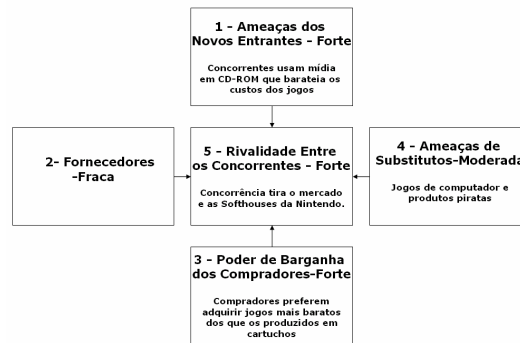


Figura 10 – As 5 forças de Porter aplicadas à Nintendo em 1995

Fonte: Elaboração própria

As ameaças de novos entrantes ficam fortíssimas, pois grandes concorrentes com tecnologias mais baratas passam a entrar no mercado.

A força dos fornecedores não influencia a posição da empresa.

O poder de barganha dos compradores torna-se forte, com a concorrência de jogos mais atrativos e baratos.

A ameaça de substitutos continua a mesma, de forma moderada.

A rivalidade dos concorrentes torna-se mais forte com a chegada da Sony.

## 6. GUERRA ON-LINE

Em 2001 com a Sony estabelecida no mercado e a entrada do XBOX, chega uma nova fase no mundo dos videogames, os jogos On-line e a temática adulta ganham força nesse mercado.

Matriz SWOT:

<p><b>FORÇAS</b></p> <p>Mudança de público-alvo, nicho infantil é mais explorado.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Franchise de jogos de sucesso no passado e de jogos mais infantis</p>
<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <p>Tipo de mídia (GOD) ainda gera problemas com as Softhouses</p>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <p>Popularização de jogos de Computadores e jogos On-line</p>

Figura 11 – Matriz SWOT aplicada à Nintendo em 2001

Fonte: Elaboração própria

A força da Nintendo se encontrava na mudança do público-alvo (infantil) para não concorrer diretamente com a Sony.

A fraqueza da Nintendo era que sua mídia continuava mais cara, e tinha menos espaço para jogos.

As oportunidades se encontravam em franchises e jogos mais infantis.

As ameaças à Nintendo eram a popularização de jogos de computadores que agora se incluíam entre as plataformas e a forte base de fãs de jogos On-line formados pela Sony e Microsoft.

Seguem as forças do mercado expostas por Porter aplicadas à Nintendo em 2001:

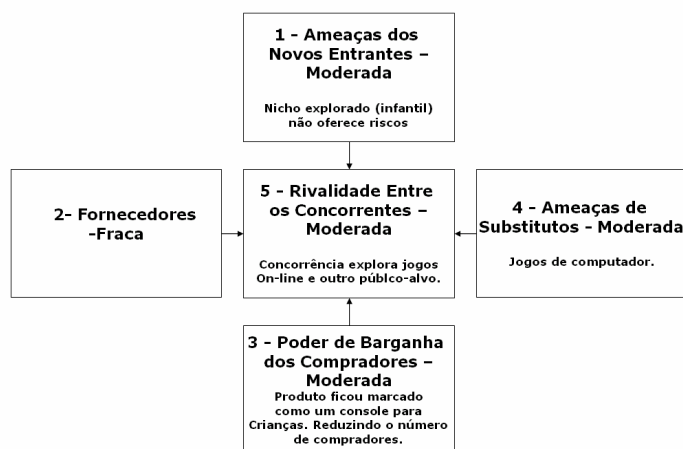


Figura 12 – As 5 forças de Porter aplicadas à Nintendo em 2001

Fonte: Elaboração própria

As ameaças de novos entrantes ficam moderadas pois o nicho explorado não atrai muito a concorrência.

A força dos fornecedores não influencia a posição da empresa.

O poder de barganha dos compradores torna-se moderada pois o produto ficou caracterizado como um console infantil, perdendo assim alguns consumidores e ganhando outros.

A ameaça de substitutos continua a mesma, de forma moderada.

A rivalidade dos concorrentes torna-se mais forte com a chegada dos jogos On-line.

## 7. RECUPERAÇÃO DA NINTENDO

Em 2005 a Nintendo revoluciona o mercado através de uma nova maneira de se jogar. O Wii é a grande promessa da Nintendo.

Matriz SWOT:



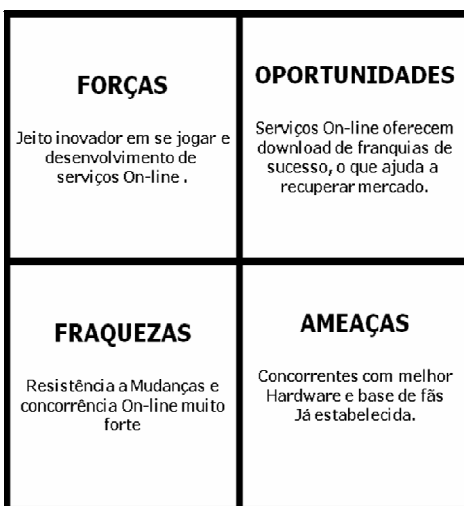


Figura 13 – Matriz SWOT aplicada à Nintendo em 2005  
Fonte: Elaboração própria

A força da Nintendo se encontrava na sua inovação e no desenvolvimento de serviços On-line.

A fraqueza da Nintendo é a resistência a mudanças dos consumidores e base de fãs On-line consolidados pela concorrência.

As oportunidades se encontravam nos serviços On-line que buscam resgatar consumidores perdidos pela concorrência.

As ameaças à Nintendo são os concorrentes com melhor hardware e com grande fatia do mercado.

Seguem as forças do mercado expostas por Porter aplicadas à Nintendo em 2005:

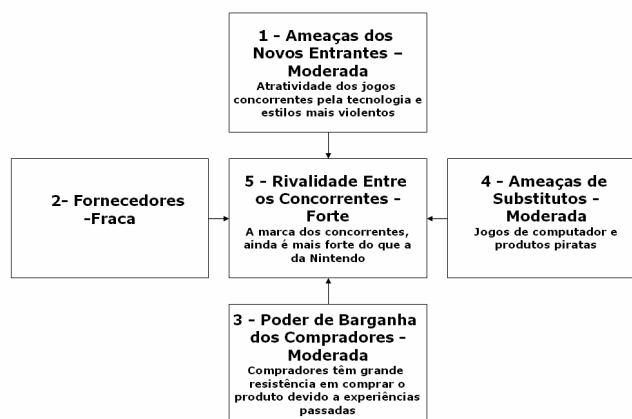


Figura 14– As 5 forças de Porter aplicadas à Nintendo em 2005  
Fonte: Elaboração própria

As ameaças de novos entrantes ficam moderadas pois a tecnologia e temática dos jogos concorrentes, ainda é um fator de risco para a Nintendo.

A força dos fornecedores não influencia a posição da empresa.

O poder de barganha dos compradores torna-se moderada pois os erros passados influenciam a decisão de compradores.

A ameaça de substitutos continua a mesma, de forma moderada.

A rivalidade dos concorrentes torna-se mais forte com o estabelecimento de jogos On-line.

## **REFERÊNCIAS**

ATARI. [www.atari.com](http://www.atari.com), acesso em maio de 2007.

GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia e o Cenário dos Negócios. Bookman, Porto Alegre, 2007.

NINTENDO. [www.nintendo.com](http://www.nintendo.com), acesso em maio de 2007.

SEGA. [www.sega.com](http://www.sega.com), acesso em maio de 2007.

YOUTUBE. [www.youtube.com](http://www.youtube.com), acesso em maio de 2007.