

Nintendo sai da caixa: como a gigante se reposicionou no mercado através do Branding

Nintendo leaves square one: how the giant is back in place in the market through branding

Leandro Alves de Menezes Oliveira, Silvina Ruth Crenzel

Branding, experiência, tecnologia, design

Há alguns caminhos que podem levar uma empresa ao sucesso, entre elas está o planejamento estratégico e a gestão de marca — branding —. Os consumidores percebem o valor de uma marca através de valores simbólicos dos produtos com os quais se identificam emocionalmente. Neste estudo discutimos como a Nintendo se reposicionou depois de perder a liderança no mercado de consoles para videogames por vários anos: um novo planejamento de gestão de marca ajudou a empresa a entender o que o seu público desejava. Os resultados foram mais que satisfatórios, encontrando um novo público e retornando a sua posição de líder em vendas de videogames.

Branding, experience, technology, design

There are many ways that can lead a company to success. Among them, there is strategy planning and branding. Consumers figure the brand's value out through symbolic representations of the products they are mostly fond of, emotionally speaking. On this thesis, we discuss how Nintendo changed their perspective when they lost track of the videogame market leadership for years: a new trademark planning management was helpful for the company to understand what the general public wanted. The results were more than satisfactory, reaching a new kind of public, and replacing Nintendo at the top again, scoring high as a videogame sales leader.

1 Introdução

Pioneira mundial na criação de entretenimento interativo, a Nintendo possui sua sede em Quioto, fabrica e distribui *hardware* e *software* para consoles de mesa e consoles portáteis, ainda que sua área de atuação não tenha ficado restrita ao ramo do entretenimento. A Nintendo começou sua jornada com os baralhos *Hanufada* — jogo de baralho japonês — com o empresário Fusajiro Yamauchi Surfou, fundado a Nintendo em 1889. Logo depois vieram brinquedos Ultra Hand, Ultra Machine e Love Tester.

Em 1980 a empresa deu seu primeiro passo com o Game & Watch — primeira linha de videogame portátil — rumo ao o ramo de entretenimento que hoje é o seu foco. Iniciou com seus jogos nos fliperamas com uma de suas franquias que se tornaria das mais importantes, *Donkey Kong*. Esse jogo trouxe seu protagonista o que viria ser o mascote da Nintendo, *Mario Bros*. Criado por Shigeru Miyamoto em 1980, designer recém chegado à empresa e que posteriormente também criaria as principais personagens e franquias da Nintendo (NEVES, 2017).

Figura 1: Primeiro videogame portátil da Nintendo, lançado em 1980.



Em 1983, quando houve a inauguração de uma nova fábrica em Uji para aumentar a capacidade de produção e alcançar uma expansão comercial da empresa, a Nintendo iniciou o desenvolvimento do seu primeiro console de mesa, o *Family Computer* — conhecido como *Famicon* —, pela primeira vez com uma *Central Processing Unit* — CPU —.

Figura 2: Family Computer chega às lojas em 1983.



Em 1983, para atender a alta demanda por seus produtos, ela estabeleceu diversas subsidiárias e distribuidoras no mundo, em países como França, Reino Unido, Bélgica, Austrália, Espanha e Holanda (MUNDO DAS MARCAS, 2006).

O Famicom foi um sucesso. Foi com ele que o conceito de *joysticks* — controles manuais — se consolidou e a partir daí se desenvolveu até o que temos hoje. Com Famicom diversas franquias de sucesso deram seus primeiros passos, como *The Legend of Zelda*, *Metroid* e *Mario*. Até 1996, enquanto esteve no mercado, foram vendidas mais de sessenta milhões de unidades (ALECRIM, 2007).

Figura 3: Joysticks do primeiro vídeo game da Nintendo, Famicom.



Dando continuidade ao ramo dos videogames, o *Super Nintendo Entertainment System* — SNES ou Super Famicom no Japão — foi um marco da indústria, equipado com 16 bits, e

lançado em 1990, disputou com outra empresa japonesa — Sega — com seu console *Mega Drive*, tornando-se rivais. Continuou com seu posto vendendo mais de 57 milhões de unidades e recebeu lançamentos de jogos até 1997 sendo recorde de vendas de videogames até essa data. (ALECRIM, 2007)

Figura 4: O SNES vendeu pouco mais que 57 milhões de cópias.



Nintendo em apuros

Em 1996 a Nintendo contava com um mercado mais competitivo, já que além da Sega, chegava a Sony — empresa japonesa de tecnologia eletrônica — com o seu console de mesa, o *Playstation*. As duas concorrentes já trabalhavam com uma tecnologia mais avançada e de menor custo, o CD, porém a Nintendo preferiu continuar com os cartuchos, de fabricação mais complicada e de maior custo, deixando os desenvolvedores de games menos interessados a firmar parcerias.

Inevitavelmente, a Nintendo perdeu seu posto ao lançar o Nintendo 64, apesar de não ter sido um fracasso. O Nintendo 64 vendeu praticamente a metade que seus consoles anteriores em um momento que o mercado aumentava sua demanda pelos games (ALECRIM, 2007).

Com a chegada do novo milênio, o mercado estava com uma demanda bem elevada em relação aos anos anteriores, as concorrentes da Nintendo estavam atuando de forma mais forte. A Sega trazia o Dreamcast, a Sony com seu Playstation 2 e a Microsoft entrava para a disputa de consoles de mesa com o Xbox. Contudo, a Nintendo pouco inovou em seu novo console, o Game Cube, apesar de ter migrado para a mídia óptica, o *mini-DVD* baseado em uma tecnologia da Matsushita — Panasonic —, ainda trazia uma fórmula antiga, que não agradou as desenvolvedoras. O Game Cube vendeu um pouco mais de 21 milhões de unidades no mundo. A Sony liderava o mercado com um recorde de vendas, o Playstation vendeu um pouco mais que cento e cinquenta milhões de consoles vendidos no mundo, recorde que até hoje não foi ultrapassado.

Neste estudo, vamos entender o que a gigante japonesa com Iwata na presidência fez para se reposicionar e alcançar novamente a liderança na disputa de videogames no mercado mundial. Utilizando ferramentas de Branding e design estratégico, a Nintendo descobriu que poderia chegar mais longe do que ela já chegou.

2 Branding como solução

Para alcançar o foco deste artigo precisamos contextualizar o que é branding para entender sua identidade como gestão da marca.

Pavitt (2003, p. 21) explica que “branding é principalmente o processo de afixar um nome e uma reputação para algo ou alguém”.

Pinho (1996, p. 43) descreve que “a marca é a síntese dos elementos físicos, racionais, emocionais, e estéticos nela presentes e desenvolvidos através dos tempos”. Ou seja, a gestão da marca vem sendo utilizada com o intuito de identificar e distinguir um serviço ou produto. Porém, com o passar do tempo as marcas passaram a desempenhar papéis mais complexos e diferentes, por isso, a necessidade de um novo processo de gestão que favoreça o reconhecimento e a fidelidade à marca pelos clientes.

Desta forma, estratégias são formuladas para que a marca consiga a fidelização de seus clientes.

Marcas

Segundo Strunk (2011, p 18-19, 36) Marcas de sucesso são como “[...] grande patrimônio, capaz de transferir valores ao que é oferecido ao público”.

Interpretando os autores, nota-se que o branding está ligado com o relacionamento estabelecido pela afetividade entre o cliente e a marca. Ela liga a mente do consumidor com o objetivo da construção efetiva do valor da marca e muitas vezes, é considerado como a solução dos problemas de relacionamento com a marca.

A evolução da marca passa por três estágios: assertivo, assimilativo e absorvitivo. No primeiro estágio, a marca comunica o seu ponto de vista, evidenciando que podem confiar neles, pois são os melhores do mercado. No estágio assimilativo, ela assume uma posição de igualdade com o cliente passando a sensação de importância dele com a marca para seu crescimento. No último estágio, as marcas entram na vida do consumidor, um convívio é estabelecido, motivando-o a utilizar tudo a ela relacionado. (OLIVEIRA, 2002).

E isso é o que define o branding, a fidelidade do cliente pela marca.

O valor da marca é formado por um composto de associações positivas ao produto ou serviço e à própria organização, que se traduz em resultados intangíveis, como, aceitação, satisfação e benefícios. Consequentemente, estes se convertem em resultados tangíveis do retorno sobre os investimentos apropriados aos esforços de *marketing* para a própria empresa. Dessa forma, a imagem da marca pode ser positiva ou negativa, na medida em que as associações às marcas perdem ou nada propõem, e, portanto, nada adicionado às expectativas das ações estratégicas das organizações. (Oliveira, 2002. p.24)

Os valores intrínsecos às marcas são os ativos geradores de percepção positiva na decisão de compra. É o que se identifica neste estudo como o *brand equity*: “[...] conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela [...]”. (Oliveira, 2002. p.24)

Conceito muito explorado principalmente por Aaker (1998, p. 28), que apresenta uma visão mais nítida dos valores simbólicos intangíveis nas marcas, que é, sem dúvida, fator decisivo na indução e na decisão de compra por parte dos consumidores. Dessa forma, com base nos conceitos de branding serão discutidas três ações estratégicas para o posicionamento da marca no mercado: o valor da imagem da marca, diferenciação da marca e as associações da marca.

“[...] o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Na visão do autor, a estratégia se caracteriza pelo planejamento e objetivos, predeterminando passos com uma finalidade, para a conclusão dos resultados convencionais, comunicados e formalizados onde sua formulação depende do ambiente externo, pois:

[...] o ambiente com todos os seus componentes cria movimentos que são normalmente chamados de variáveis e tanto influenciam como são influenciados pelos movimentos das organizações das quais visualizamos o contexto mais amplo e que acrescenta a particular formas de decisão de cada um dos envolvidos, com todos os interesses, desejos e limitações que isso possa acarretar (Mañas, 2007, p. 41)

A Marca da Nintendo

A Nintendo não fazia pesquisa junto ao público para identificar desejos e quase cinquenta e cinco milhões de consumidores, desde a época do Super Famicom, migrava para suas concorrentes. Nesse tempo a empresa entendeu que algo deveria ser feito para recuperar o seu antigo posto na liderança de hardware vendidos no mercado mundial.

Em junho de 2000, após ter se tornado funcionário da companhia na década de 80, Satoru Iwata foi nomeado diretor da Nintendo. Iwata entrou em um momento crítico, quando o hardware da empresa passava por dificuldades e pouca aceitação no mercado. Ele precisava virar o jogo. "No meu cartão de visita, eu sou o presidente corporativo. Na minha mente, eu sou um desenvolvedor de jogos. Mas em meu coração, eu sou um jogador."

Satoru Iwata

Figura 5: Satoru Iwata sempre sorrindo para seu público.



Enxergando uma estratégia ultrapassada, estereótipo de presidente engravatado, que apenas dá ordens definitivamente não era Satoru Iwata, além de desenvolvedor, era um jogador e entendia o que o seu público necessitava. Ele estava em uma empresa atrelada a tradições, típica de Japão, "fechada" e com filosofias próprias, recebeu internamente fortes críticas da sua abordagem e que fugiria da filosofia da Nintendo, que sempre foi diversão em primeiro lugar sem a preocupação de seu hardware ser o mais potente.

Iwata liderou novos projetos e objetivos na gigante japonesa, foi responsável pela revitalização na linha de hardwares portáteis, com um vídeo game portátil revolucionário de duas telas e *touchscreen*. Uma nova Nintendo foi estabelecida onde o primeiro estágio assertivo, (Oliveira, 2002), comunicando a um público não acostumado aos jogos, como garotas, adultos e idosos, que poderiam consumir este produto, pois eram entretenimentos

para toda a família, ele trouxe uma nova filosofia unida à antiga filosofia de inovar da Nintendo. Iwata arriscou e acertou! Um novo público foi alcançado.

A Nintendo passou a estabelecer comunicação com seu público através das feiras como a *Eletronic Entertainment Expo* — E3 — de 2004, a mais importante feira de games do mundo, onde a ela e suas concorrentes traziam suas novidades e revoluções na área da tecnologia. O segundo estágio, o assimilativo (OLIVEIRA, 2000) alcançava seu pico nessas conferências, onde o Presidente da Nintendo Japão Satoru Iwata, Reginald "Reggie" Fils-Aime é o presidente e o diretor de operações da Nintendo of America, a divisão responsável pela América do Norte da empresa junto a Shigeru Miyamoto criador de Mario e suas principais franquias apresentavam seus produtos e serviços de formas mais naturais possíveis com brincadeiras e testes ao vivo de seus novos software e hardware no palco da E3, é claro que se tornaram figuras representantes e afetivas por todo o mundo (MATTOS, 2015).

Figura 6: Satoru Iwata apresenta o Nintendo DS na E3 2004.



Iwata queria ficar mais próximo dos fãs e decidiu arriscar novamente com seu inglês enrolado apresentando em uma espécie de *webcasts*, com anúncios de novos produtos e serviços, chamado Nintendo Direct. Era como se estivéssemos na casa de um velho amigo, o ouvindo contando histórias ou novidades. Ele vestia chapéus, segurou bananas da franquia Mario Bros, sempre com carisma e sorriso no rosto. Também pediu desculpas e pediu para que entendêssemos os adiamentos de jogos, entrevistou desenvolvedores de jogos em Iwata Asas, contando fatos, problemas e histórias curiosas sobre a produção dos jogos (MATTOS, 2015).

Figura 7: Iwata (à direita) apresentando o Nintendo Direct com Shigeru Miyamoto (à esquerda).



Um relacionamento de confiança e carisma era estabelecido entre os seus consumidores e a marca. O estágio absorutivo era aplicado com sucesso, e a revolução estava pronta para ganhar a conferência se sagrando a melhor de todas as conferências da Nintendo demonstrando o seu novo console revolucionário.

3 A revolução

Iwata sabia que precisava fazer algo diferente e investir na comunicação com seu público, entender o que eles querem e pensar além. Ele detectou que havia um nicho de mercado não atendido: pessoas que não lidam bem com recursos tecnológicos, computadores e consoles. Desta forma o quinto console da Nintendo solucionava isso plenamente: além de utilizar uma tecnologia de controles sem fio com detector de movimentos, acelerômetro — tecnologia utilizada para medir a aceleração de um corpo (normalmente o que está ligado nele) relacionado à gravidade. Há diversos tipos de acelerômetros, que são definidos através de seus eixos, ele também pode medir a direção dessa força (SILVA, 2011) —, som e que cabia facilmente na mão, ela soube levar a proposta à frente, atendendo não apenas aos jogadores antigos conhecidos como “jogadores *hardcore*” como alcançou um novo público, constituídos por “jogadores casuais”, que são aqueles que simpatizam com os videogames, porém encontram dificuldades para jogar em consoles.

O Wii foi anunciado oficialmente na E3 de 2005 e lançado no final de 2006. Antes do anúncio do nome oficial do console, no dia 27 de abril de 2006, era conhecido como Nintendo *Revolution*.

Figura 8: Satoru Iwata apresenta o Nintendo Wii na E3 2005.

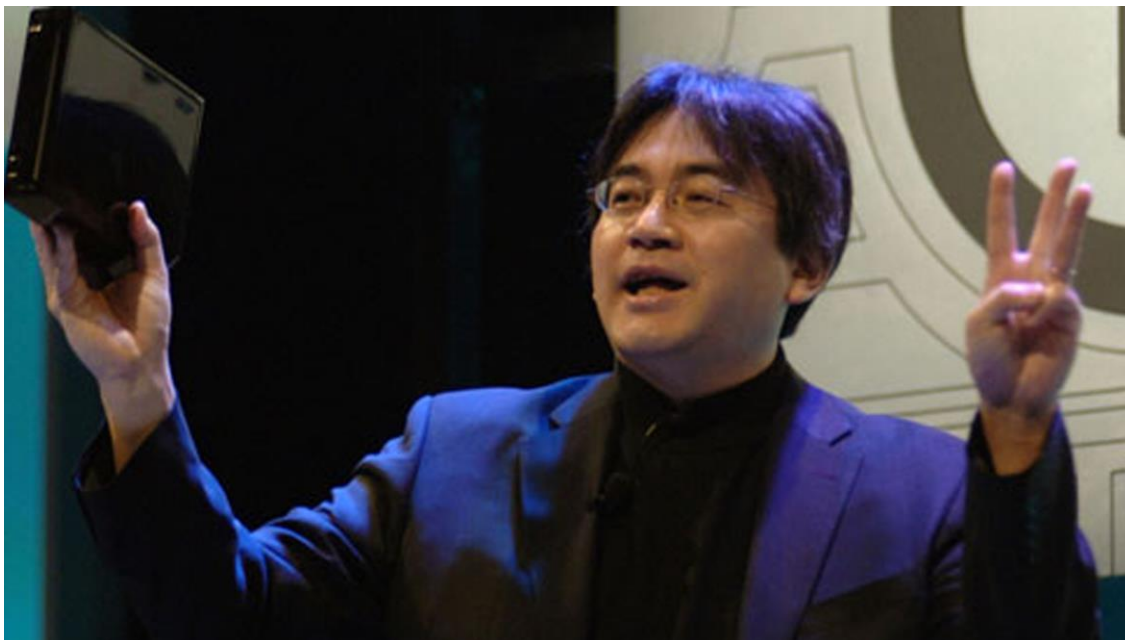


Figura 9: Reggie Fils-Aime testa o Nintendo Wii na E3 2005 com Satoru Iwata e Shigeru Miyamoto.



No palco da E3 2006, Reggie" Fils-Aime, presidente da Nintendo América do Norte (à esquerda) Satoru Iwata, presidente da Nintendo e Shigeru Miyamoto, diretor e criador na Nintendo (à direita) jogam o Nintendo Wii na apresentação da E3 2006.

Por meio de comerciais, mídias sociais e outros meios de comunicação, a Nintendo deixou claro que o Wii era para todos, assim como em seu nome que é um trocadilho com a palavra em inglês "We" que significa nós, até a sua logo que representa duas pessoas jogando ao mesmo tempo em que lembra os controles chamados Wii Remote.

Figura 10: O Nintendo Wii foi lançado no final de 2006.



Diversos jogos criados tendo como público alvo jogadores casuais, inclusive o *Wii Sports*, um jogo que simula diversos esportes com a ajuda do de seus controles inovadores, como Tênis, boliche, boxe, baseball etc. Toda a família podia se divertir.

Para aqueles que gostam de estar sempre com o corpo saudável, e se exercitar, a Nintendo criou o *Wii Balance Board*, acessório que pode ser comprado à parte que simula uma balança com sensores de pressão que permitem que o jogador faça diversas atividades físicas, como cabecear bolas virtuais, yoga, e praticar esportes. Com isso a Nintendo estava trazendo uma nova experiência.

Figura 11: Anúncio do *Wii Sports*.



Figura 12: Nintendo Wii é para toda a família.



Figura 13: Nintendo Wii é para todos.



O Nintendo Wii foi o recordista de vendas em sua geração, a Nintendo estava novamente no topo, liderando a disputa da sétima geração de vídeo games. A concorrência tentou imitar os controles de movimentos ou até mesmo movimentos através de câmeras sem os controles, mas não foi o suficiente, a Nintendo já havia tomado distância e inovado, ainda, além disso, ela havia conquistado o seu público novamente e alcançado um novo público. O Nintendo Wii vendeu um pouco mais de 101 milhões de cópias em todo o mundo.

4 O poder de uma marca

Durante a cerimônia de encerramento das olimpíadas 2016 no Rio de Janeiro, houve a passagem da bandeira Olímpica à próxima cidade sede, Tóquio. Em uma tela no estádio de futebol mais famoso do Brasil, o Maracanã, surgia o personagem mascote da Nintendo, Mario que precisava chegar ao Rio de Janeiro a tempo do encerramento, neste momento ele entra em um cano verde típico do jogo que o transporta para o palco. Em meio ao estádio do Maracanã surge a personagem querida da Nintendo Shinzo Abe, ministro do Japão. (CANO, 2011)

Figura 14: Vídeo criado para o encerramento das Olimpíadas no Rio, aonde o mascote da Nintendo vai para o Rio de Janeiro.



Figura 14: Ministro do Japão encerra as olimpíadas 2016 no Maracanã vestido de Mario.



Como podemos mensurar o valor de uma marca como a Nintendo? Uma marca que representou o seu país, e que é conhecida pelo mundo de forma carismática, inovadora e fiel ao seu público.

5 Considerações finais

Entendendo o caminho da Nintendo e sua dificuldade em se restabelecer no mercado de videogames, Iwata arriscou e inovou. Durante anos ela esteve no topo, e buscou pouca inovação, algo que o seu público estava acostumado com a empresa, talvez, por estar a tanto tempo no topo, a Nintendo não considerou suas concorrentes. A Sony entrou na disputa de videogames, e logo depois a Microsoft, novidades e potência inovaram seus consoles, deixando assim a Nintendo obsoleta. A Nintendo com Iwata na presidência entendeu e respondeu com seu reposicionamento através das ferramentas de branding iniciando uma nova fase em inovação tecnológica e comunicação. A comunicação com o público trouxe um relacionamento afetivo e emocional reconquistando seus fãs. Os consoles — Nintendo Wii e Nintendo DS — da empresa estão entre os mais vendidos atualmente. Fazendo parte das três grandes empresas no ramo dos videogames, e também uma das mais queridas, a Nintendo mostrou o valor de sua marca e como a gestão da marca é importante, sua mascote Mario Bros representou seu país.

Referências

- PAVITT, Jane. (org). Brand New. London. Princeton University Press. 2003. 224p.
- PINHO, José Benedito. O poder das Marcas. São Paulo: Summus, 1996. Relatório de Atividades 2000/2001. Centro de Design do Paraná.
- MAÑAS, A.V. Gestão Estratégica de Negócios. Evolução. Cenários. Diagnósticos e Ação / Marly Cavalcante (org.) São Paulo: Thomson Larving.
- STRUNCK, G. Como criar identidades visuais para marcas de sucesso. Rio de Janeiro: Rio Books, 2001.
- OLIVEIRA, A. R. Branding ao Ponto. Revista ADG, n. 24, jan. 2002.
- AAKER, D. A. Marcas-brand equity: gerenciando o valor da marca. 2 ed. São Paulo: Negócio, 1998.
- (NEVES, 2017) Revista Nintendo Blast ed.84. Disponível em: <<http://www.nintendoblast.com.br/2016/09/revista-nintendo-blast-n-84.html>>. Acesso em 05 de Junho de 2017.
- MUNDO DAS MARCAS. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/06/nintendo-who-are-you.html>>. Acesso em 02 de Junho de 2017.
- INFOWESTER. Disponível em: <<https://www.infowester.com/nintendo.php>>. Acesso em 02 de Junho de 2017.
- CAMPO GRANDE NEWS. Disponível em: <<https://www.campograndenews.com.br/lado-b/games/-em-2000-chegava-o-playstation-2-o-console-mais-vendido-da-historia>>. Acesso em 04 de Junho de 2017.
- UP UNIVERSIDAD DE PALERMO. Disponível em: <http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=16&id_articulo=5894>. Acesso em 04 de Junho de 2017.
- (MATTOS, 2015) Nintendo Blast ed.84. Disponível em: <<http://www.nintendoblast.com.br/2015/07/satoru-iwata-nintendo-presidente-desenvolvedor-jogador.html>>. Acesso em 08 de Junho de 2017.

(CANO, 2011) TUDO SOBRE VIDEOGAMES. Disponível em:
<<http://tudosobrevideogame.xpg.uol.com.br/tudosobrenw/index.html>>. Acesso em 08 de Junho de 2017.

(MEYER, 2014) OFICINA DA NET. Disponível em:
<<https://www.oficinadanet.com.br/post/13880-quais-os-consoles-mais-vendidos-ate-hoje>>. Acesso em 09 de Junho de 2017.

IDGNOW!. Disponível em: <<http://idgnow.com.br/internet/2016/08/22/primeiro-ministro-do-japao-apresenta-toquio-2020-vestido-como-mario-bros/>>. Acesso em 10 de Junho de 2017.

Sobre o(a/s) autor(a/es)

Leandro Alves de Menezes oliveira, especialista em design estratégico, Unicarioca, Brasil
<Leandrooliveirata@gmail.com>

Silvina Ruth Crenzel, D.Sc., Unicarioca, Brasil <screnznel@unicarioca.edu.br>