

Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. **A COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO:** estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

**A COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO:** estudo de caso Nintendo Company.

Andrei Belotti Alberto Gonçalves<sup>1</sup>  
Antonio Carlos Estender<sup>2</sup>  
Lidiane Barbosa<sup>3</sup>

**RESUMO**

O artigo aborda a competitividade no mercado de games tendo como base para a análise do mercado a Nintendo, o objetivo é a projeção de um planejamento para a Nintendo se recuperar no mercado voltando a ser competitiva. O mercado de games movimentava bilhões de dólares todo ano e a Nintendo é uma grande responsável pelo crescimento desse mercado, porém, passa por um momento difícil onde fechou seus 3 últimos anos fiscais com prejuízos, na coleta de dados as oportunidades encontradas para recuperação da empresa foram investir em jogos para *smartphones*, investir na produção de seus principais jogos para o console *Wii u* e posteriormente a produção de um novo console seguindo as oportunidades analisadas, na montagem do planejamento notou-se a necessidade de mudanças em sua política.

**Palavras chave:** Nintendo, Competitividade, Planejamento, Mercado.

**THE COMPETITIVENESS IN THE ENTERTAINMENT INDUSTRY:** Nintendo Company case study.

**ABSTRACT**

The article discusses the competitiveness in the gaming market based on the market analysis for the Nintendo; the goal is the projection of a Nintendo planning to recover the market back to being competitive. The gaming market moves billions dollars every year and Nintendo is largely responsible for the growth of this market, however, has a hard time where closed its three most recent fiscal years with losses, to prepare this plan, were flown the following steps: identification theme, problems and situation of the company, setting errors, successes, advantages and disadvantages of their products, qualitative and quantitative research, market analysis, business opportunities and interpretation of results, data collection opportunities found for company recovery were investing in games for smartphones, invest in the production of their major games for the *Wii* console later producing a new console following

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração. Universidade de Guarulhos. E-mail: andrei\_belotti@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor da Universidade Guarulhos. E-mail: estender@uol.com.br

<sup>3</sup> Professora da Universidade Guarulhos. E-mail: lidiane@uol.com.br

Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. A **COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO**: estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

opportunities analyzed in assembly planning was noted the need for changes in your policy and how to analyze the market for being a company that this market since its inception, the company did not follow the changes that occurred in it and this may be the main reason for the situation in which it lies.

**Keywords:** Nintendo, Competitiveness, Planning, Market.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema abordado no projeto é a competitividade no mundo dos games tendo como base a empresa Nintendo focando na projeção de um planejamento estratégico para tornar a empresa competitiva no atual mercado.

A Nintendo foi criada por Fusajiro Yamauchi em 23 de setembro de 1889 e fabricava cartas, em 1969 a Nintendo entrou no ramo de jogos, em 1980 que a Nintendo fincou, definitivamente, sua bandeira no mundo dos *games* além de ter sido o ano em que a empresa chegou aos Estados Unidos, em 1983 a Nintendo criou o NES (*Nintendo Entertainment System*) que certamente, representa um marco para a história da Nintendo, pois foi este videogame que deu início a franquias como *Metroid* e *Zelda*. Também foi para este console que surgiu o *Super Mario Bros*. O NES fez muito sucesso: somente parou de ser fabricado em 1996 e, durante este tempo, vendeu mais de 60 milhões de unidades, a partir de então Nintendo colecionou mais 2 sucessos com *Gameboy* (1989) e SNES (1990) que disputava mercado com *Sega Mega Drive*, outra curiosidade de sua história foi em 1993 quando a Nintendo em parceria com a Sony projetavam um console, porém, por causa de alguns conflitos a Nintendo desistiu da parceria o que fez com que a Sony lançasse o console sozinha (*Playstation*) dando início a seu maior concorrente até a atualidade, desde então a Nintendo coleciona sucessos como: *Gameboy's*, *Nintendo Wii* e *Nintendo Ds* e Fracassos como: *Nintendo GameCube*, *Gameboy Micro* e *Nintendo Wii u*. Seu último console lançado foi o *Nintendo Wii u* e é considerado o principal responsável pela má fase da empresa. A Nintendo foi a primeira das 3 empresas que dominam o mercado a fabricar consoles e jogos, a Sony após desfazer uma parceria com a Nintendo entrou de vez no mercado no fim de 1994 com o *Playstation 1* e deu sequência a mais 3 gerações com *Playstation 2*, *3* e *4*, a última a entrar nesse mercado foi a Microsoft que produziu seu primeiro console *Xbox* em 2001 após anos de

Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. **A COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO:** estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

análise de mercado e de buscas fracassadas em um parceiro e ela foi responsável por dar a início a recursos *online* avançados para o console em uma espécie de rede social chamada *Live*, permitindo que as produtoras disponibilizassem downloads de jogos, demos e atualizações para os usuários, e posteriormente foi seguida por Sony com a *Psn* e Nintendo com o *Club*.

Uma pergunta que deve fazer parte do cotidiano dos sócios e principalmente presidente da Nintendo é: como fazer com que a Nintendo se recupere no mercado mesmo tendo seus principais consoles com vendas muito abaixo a seus concorrentes e com seus personagens exclusivos que são seu diferencial, desvalorizados? A própria Nintendo sugere que os números baixos na venda do *Nintendo Wii u* foram estimulados pela falta de jogos lançados para o console, já alguns jogadores dizem que o problema é o controle *Gamepad*, uma inovação da Nintendo que não está sendo bem aceita pelo público, fato é que enquanto a Nintendo sofre com as vendas baixas de seus consoles seus principais concorrentes tem seus consoles novos com vendas altas e bastante interesse dos consumidores e tem a ameaça dos *smartphones* sobre seus consoles portáteis.

A Nintendo passa por dificuldades por causa das baixas vendas de seus consoles, o *Nintendo Wii u* principal console da marca não atinge as metas de vendas isso devido a pouca variedade de jogos, números mostram que em quase 2 anos de mercado o *Wii u* possui pouco mais de 100 jogos disponíveis ou em produção e em menos de 1 ano de seu lançamento o *Playstation 4* possui cerca de 250 jogos, além do *Wii u* possuir capacidades gráficas inferiores as de seus concorrentes *Playstation 4* e *XboxOne* dentro dos consoles portáteis, a organização enfrenta uma concorrência ainda mais ampla e de outra natureza. Aos poucos, o *Nintendo 3DS* perde espaço para os jogos de *smartphones* e *tablets*. Muitos dos jogos para dispositivos móveis custam poucos dólares ou podem ser baixados de graça. No Brasil, um jogo de *Nintendo 3DS* sai por cerca de 150 reais.

O objetivo do projeto é apresentar um planejamento e identificar a situação da Nintendo, a situação do mercado onde atua suas vantagens competitivas, seus concorrentes e o interesse dos consumidores do mercado de jogos eletrônicos em busca de tornar a empresa competitiva novamente.

O mercado de games, apesar de seu pouco tempo, já é um dos maiores do mundo, segundo a E3, *Electronic Entertainment expo*, maior feira de jogos do mundo, o mercado de

Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. **A COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO:** estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

games faturou cerca de U\$52 bilhões no ano de 2013 superando o mercado de cinema que faturou cerca de U\$50 bilhões. O Brasil é um dos mercados que mais cresce, segundo Carlos de Lannoy, jornalista da Globo, de 2011 para 2012 o mercado cresceu cerca de 60% e continua nessa crescente. A Nintendo que já foi líder por diversas vezes desse mercado nos últimos anos passa por dificuldades nas vendas de seus principais consoles, *Nintendo Wii* e seu sucessor *Nintendo Wii u*, operando com perdas nos últimos três anos.

Foi realizado um planejamento para que a Nintendo se recuperasse no mercado e voltasse a fechar seu ano fiscal com saldo positivo. Para a elaboração deste planejamento, foram percorridos os seguintes passos: identificação do tema, problemas e situação da empresa, definição de erros, acertos, vantagens e desvantagens de seus produtos, pesquisas qualitativas e quantitativas, análise do mercado, oportunidades da empresa, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar diversas fontes de dados para análise da situação da empresa e do mercado de atuação. Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, a temática, publicados entre 2000 a 2014, nos idiomas inglês, português, exclusivamente desenvolvido no Brasil. A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de fevereiro a agosto de 2014.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico, onde contém conceitos e opiniões que fortalecem a tese. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, estudo de caso, pesquisa qualitativa e quantitativa e pesquisa descritiva. Na terceira seção, foi apresentado um rápido histórico da empresa, como é tratado o tema na organização e o planejamento para alcance do objetivo. Na quarta seção, as análises de dados, onde os esforços serão direcionados amostrar as dificuldades de implantação do planejamento. Na última seção, são expostas as conclusões finais, onde foi considerada a valiosa estrutura e grande potencial que a Nintendo possui para se tornar referência na área de jogos eletrônicos.

Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. **A COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO:** estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é de extrema importância para o processo de pesquisa pois ele apresenta ideias de profissionais que valorizam as ideias do pesquisador comprovando a seriedade do assunto tratado no projeto.

### 2.1 COMPETITIVIDADE E PLANEJAMENTO

Um dos objetivos do projeto é fazer com que a empresa recupere sua competitividade, por isso, a análise de conceito de alguns autores sobre competitividade. Segundo Almeida (2007), “competitividade é a característica ou capacidade de qualquer organização em lograr e cumprir a sua missão, com mais êxito que as empresas competidoras”. A competitividade faz com que a empresa cresça tendo todos seus colaboradores em conjunto focando o objetivo de atingir um resultado em comum.

Entretanto Thrinidad (2011) diz que a competitividade pode fazer com que pessoas de níveis e cargos semelhantes, trabalhando no mesmo departamento, podem juntas chegar aos resultados esperados, como também estimulados pela competição, tornarem-se rivais, se colocando uma contra as outras, tornando o ambiente pesado e insuportável com o passar do tempo, propenso a discussões, traições, intrigas, invejas e fofocas. Este fato pode ser evitado se a empresa conduzir seus colaboradores deixando bem claro um objetivo em comum e mostrando que todos ganham com o alcance desse objetivo. O mercado está tão competitivo atualmente que torna natural a competitividade entre as empresas e as pessoas que desejam entrar em empresas assim precisam estar preparadas.

No Chambers English Dictionary apud Barbosa (1999), competitividade tem relação com/ou caracteriza-se por competição e associa o termo a rivalidade. Esta definição não caracteriza a abrangência da rivalidade, Barbosa (1999) conclui que "uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais". A competitividade gera o maior cuidado e a responsabilidade nas relações dentro das

Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. **A COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO:** estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

organizações, a constante reciclagem, o surgimento de técnicas novas de aprendizagem, maiores investimentos nos setores de produtos e serviços.

Cabe salientar que Bispo (2005) diz que a competitividade gerou falta de ética em determinados processos e estimulou o estresse nas pessoas devido às constantes pressões. Isso está ligado a como a empresa trata a relação interna de seus colaboradores e uma empresa que busca ser competitiva toma todo cuidado para que seus colaboradores trabalhem satisfeitos e em prol de um objetivo em comum. Em empresas grandes a pressão já costuma ser grande, em empresas grandes que estão a um período sem obter lucros a pressão é maior ainda e essa pressão por competitividade pode atrapalhar na hora do desenvolvimento de inovações o que acabam gerando análises erradas do mercado e produtos que não atendem as oportunidades da empresa.

O mercado de games é um mercado tão competitivo que torna fundamental a realização de planejamentos para que as empresas sobrevivam e cresçam. O planejamento é um processo gerencial dentro das empresas de todos os portes e setores, é de extrema importância para empresas que estão buscando o sucesso, para empresas que querem se manter e para empresas que buscam recuperação no mercado, de acordo com Oliveira (1996), planejamento, pode ser definido como um processo que considera os potenciais da empresa e suas oportunidades para alcançar uma situação desejada de maneira mais eficiente e efetiva com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização. Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

Com isso baseando-se nas reflexões de Alday (2000), pode-se afirmar que o ato de planejar refere-se ao conjunto de ações a serem adotadas para atingir um determinado objetivo já delineado e delimitado, ou seja, a plena ou quase certeza de que estas ações acontecerão conforme os fatores determinados para o alcance dos resultados almejados. Desta forma, nota-se que o planejamento é uma das únicas ferramentas que os administradores podem utilizar para maximizar a gestão das organizações.

Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. **A COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO:** estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O trabalho foi desenvolvido através de pesquisa qualitativa por meio de entrevista, quantitativa por meio de questionário *survey* através da internet e pesquisas feitas em fontes bibliográficas e consumidores do mercado.

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. De acordo com Yin (2003), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Outro método utilizado foi pesquisa descritiva, conforme Cervo e Bervian (1983), porque “procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características” e também foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica que segundo Lima (1997) fornece aos estudiosos, bases sólidas para a elaboração de hipóteses e das justificativas dos problemas levantados. Tais bases sólidas para o tema em questão foram coletadas em artigos acadêmicos, teses, trabalhos de conclusão de cursos, trabalhos universitários que abordam as empresas em estudo, etc.

O mercado de games é um mercado bilionário segundo o Mapeamento da Indústria Brasileira e Global de Jogos Digitais, lançado neste ano pelo Grupo de Estudos e Desenvolvimento da Indústria de *Games* da Universidade de São Paulo (USP), a PwC - empresa que presta consultoria para diversos segmentos - divulgou que o faturamento do mercado de games em todo o mundo, em 2011, foi de US\$ 74 bilhões, e, para 2015, a estimativa é que o montante supere os US\$ 82 bilhões. No Brasil, o setor movimenta, em média, US\$ 3 bilhões por ano e é o país onde mais cresce. A Nintendo, conhecida há muito tempo por sempre liderar as vendas de consoles no mundo sempre inovando com games marcantes e consoles diferenciados, vive uma situação delicada, nos últimos 3 anos viu seus principais consoles não baterem as metas de vendas e com isso fechou seu terceiro ano fiscal consecutivo operando com perdas. Para ter uma ideia o *Nintendo Wii u* principal console da marca tinha uma expectativa de venda de 9 milhões de unidades e foi alterada para 2,8 milhões e a expectativa de lucro da empresa era de 100 milhões de yens e a empresa fechou seu ano fiscal com prejuízo de 35 milhões de yens, enquanto a Nintendo sofre com as vendas

Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. A **COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO:** estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

de seu console, seus concorrentes se mantêm com as vendas em alta, em 14 meses de *Nintendo Wii u* foram vendidos 5,5 milhões de unidades, em 4 meses o *Playstation 4* principal console da Sony, concorrente da Nintendo, vendeu 7 milhões de unidades.

As dificuldades de vendas da Nintendo é tido primeiramente pela má escolha dos primeiros jogos no lançamento do *Nintendo Wii u*, com jogos que não atraem o público o console não é vendido, o console não sendo vendido as produtoras de jogos não produzem jogos para o console o que continua sem despertar nenhum interesse no console da Nintendo por parte dos consumidores, e também pelo modo escolhido de inovação, enquanto seus concorrentes trabalharam buscando produzir um console com capacidade gráfica alta, a Nintendo buscou inovar no controle colocando um sistema *touch* e não investiu tanto em gráficos, o que fez jogos com jogabilidade diferente a partir do *Gamepad* (controle *touch* da Nintendo) e gráficos menos realistas.

Outro problema que a empresa enfrenta é a concorrência de *smartphones* sobre seus consoles portáteis, conforme as vendas de *smartphones* aumentam, segundo dados levantados e divulgados pela *International Data Corporation* (IDC) foram vendidos 1 bilhão de *smartphones* em 2013, o número é 38,4% maior que em 2012, a produção de aplicativos e jogos só aumenta e pelo fato de jogos para *smartphones* serem liberados a maioria de graça e outros por valores baixos e esse mercado ser um mercado promissor a Nintendo perde vendas no seus consoles portáteis, dados da própria empresa mostram que desde de 2007 as vendas caíram 72%.

Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório em forma de entrevista, conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo para mostrar um pouco da situação da empresa.

A entrevista foi realizada com Cícero Silva que é gerente da Loja Rico Games localizada no centro de Guarulhos, o objetivo da entrevista foi saber do entrevistado as vendas na loja sem entrar em detalhes, as vendas de consoles da Nintendo e sua opinião sobre a Nintendo e sugestões de melhorias. De acordo com o entrevistado o console mais vendido é o *X box 360* da Microsoft seguido pelo *Playstation 3* da Sony e bem atrás das vendas de seus concorrentes aparece o *Nintendo Wii* e *Nintendo 3 Ds*, dos consoles novos o mais vendido



Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. **A COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO:** estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

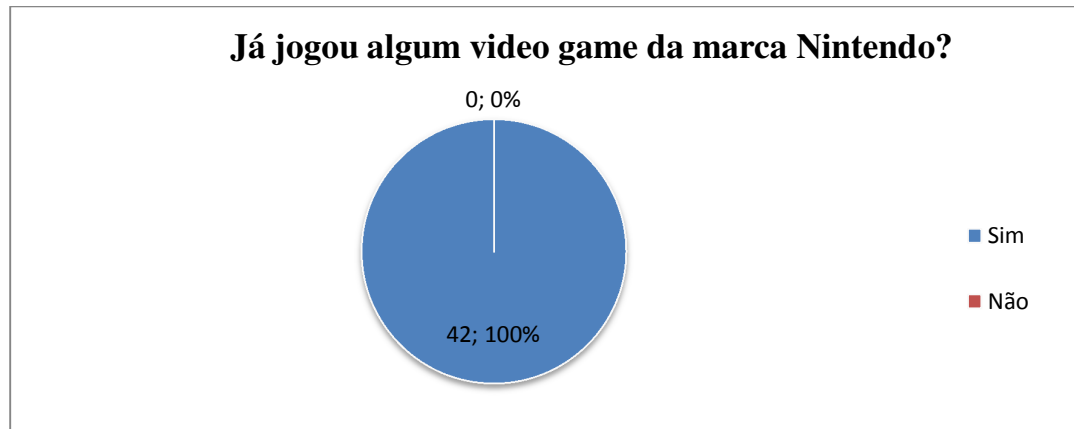
também é da Microsoft, o *Xbox One*, Seguido Pelo *Playstation 4* da Sony e só então aparece a Nintendo com o *Wii u* com vendas bem abaixo. Segundo Cicero o *X box 360* lidera as vendas por causa da pirataria, já que é console mais fácil e barato de se fazer jogos piratas e desbloqueá-lo.

Quando questionado do por que dos consoles da Nintendo não venderem como os concorrentes o entrevistado acredita que estão relacionadas primeiramente aos jogos lançados para o console, pela pouca variedade de jogos e pelo console não possuir capacidades gráficas como as de seus concorrentes. Segundo o entrevistado a Nintendo apostou na inovação no sentido de jogabilidade e não na capacidade gráfica já que seus principais concorrentes disputam mercado com consoles de alta capacidade gráfica, a Nintendo viu a oportunidade de inovar em uma jogabilidade diferente com o *Gamepad* e vender mais que seus concorrentes porem os consumidores estão preferindo consoles com jogos realistas e isso exige alta capacidade gráfica o que o *Nintendo Wii u* não possui e nos consoles portáteis a Nintendo está perdendo mercado para *smartphones* por possuírem muitos jogos grátis enquanto um jogo para o portátil da Nintendo custa em média R\$150,00. Para o entrevistado a Nintendo poderia ter investido em um console com a capacidade gráfica similar à de seus concorrentes e depois investir na jogabilidade com acessórios a parte, isso faria as produtoras de jogos também produzirem jogos para esse console e a Nintendo teria como diferencial seus jogos exclusivos que são conhecidos no mundo todo.

Ao explicar o conteúdo do projeto o entrevistado concordou com o planejamento porem complementou que caso a Nintendo fizesse jogos para *smartphones* ela perderia de vez o mercado dos portáteis, mas mesmo assim valeria a pena já que arrecadaria muito com esses jogos. A seguir acompanhe 2 gráficos de perguntas incluídas no questionário que mostram o conhecimento do público sobre a empresa e reforça o planejamento para recuperação da empresa no mercado.

Análise de conhecimento da marca.

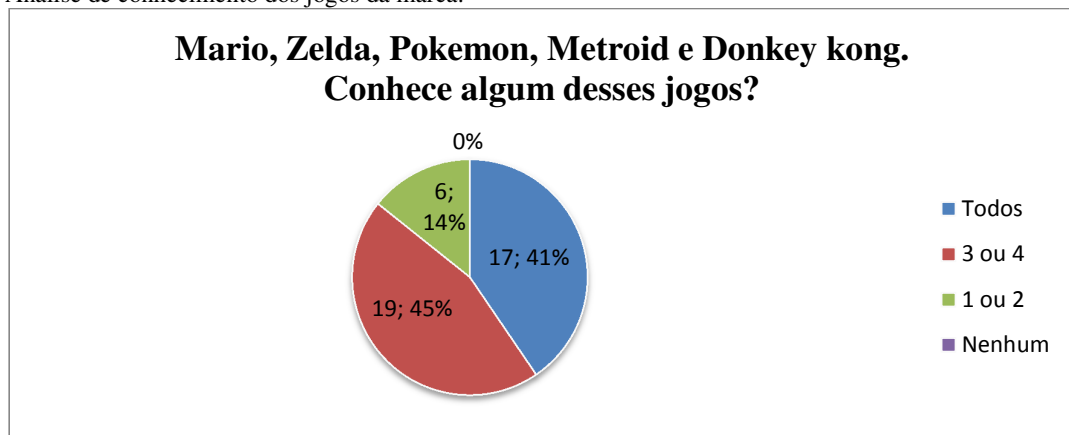
Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. A **COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO**: estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao observar o gráfico nota-se que todos os entrevistados já jogaram algum vídeo game da Nintendo o que mostra a força e popularidade da empresa.

Análise de conhecimento dos jogos da marca.



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico mostra que todos os entrevistados possuem conhecimento dos jogos mais famosos da Nintendo, esses personagens exclusivos são uma vantagem competitiva da empresa, porém estão associados a jogos infantis e os consumidores estão perdendo o gosto para este tipo de jogo.

Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. **A COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO:** estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

#### 4 NINTENDO COMPANY

A Nintendo é uma empresa de Quioto, Japão, fabrica e comercializa *hardware* e *software* para as seus consoles *Wii u* e *Wii*, para os consoles portáteis *Nintendo 3DS XL* e *Nintendo 3DS* e para a série de consoles portáteis Nintendo DS. A Nintendo foi criada em 1889 por Fusajiro Yamauchi e só entrou no mercado de jogos eletrônicos em 1983, quando lançou o *Nintendo Entertainment System*, a Nintendo vendeu perto de 4.2bilhões de jogos e mais de 669 milhões de unidades de consoles, incluindo os atuais *Wii U*, *Wii*, *Nintendo 3DS*, *Nintendo DS*, *Nintendo DSi* e *Nintendo DSi XL*, assim como o *Game Boy*, *Game Boy Advance*, *Super NES*, *Nintendo 64* e o *Nintendo Game Cube*. Criou também ícones da indústria como *Mario*, *Donkey Kong*, *Metroid*, *Zelda* e *Pokémon*. Atualmente a Nintendo vive uma situação delicada. Nos últimos 3 anos viu seus principais consoles não baterem as metas de vendas, mesmo sendo metas consideradas baixas.

A empresa encara a situação com muita discordância, parte dos sócios acha que o *Nintendo Wii u* foi um erro e que a empresa deveria começar outro projeto de console enquanto outra parte assim como presidente Iwata acham que o console tem capacidade e que a chegada de jogos poderá mudar as vendas. Outro item que gera bastante intriga é a queda nas vendas dos consoles portáteis e a produção de jogos para *smartphones*, dados da empresa mostram que desde 2007, data de lançamento do primeiro *Iphone*, as vendas dos portáteis da Nintendo caíram 72% e como as vendas de *smartphones* e produção de jogos para eles só aumentam a tendência é que as vendas de seus consoles portáteis não melhorem, boa parte dos sócios e jogadores acha que seria uma saída para a Nintendo produzir jogos para *smartphones*, porém, o presidente Iwata é contra, segundo dados obtidos em entrevista para o site da Bloomberg, ele acredita que levar os principais jogos da empresa para os *smartphones* poderiam prejudicar ainda mais as vendas de seus consoles, diz que é errado ir contra a política da empresa que é fornecer jogos exclusivos apenas para os consoles da Nintendo além de achar que o mercado de games para *smartphones* é muito mais competitivo.

A Nintendo está a três anos operando com perdas e ainda vê uma das suas frentes mais lucrativas, a dos consoles portáteis, perder terreno para *smartphones* equipados com *iOS* e *Android*. E pode estar justamente aí à saída para a recuperação. Para fechar o próximo ano fiscal com lucros a empresa poderia aproveitar a fama de seus personagens exclusivos e o fato

Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. **A COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO:** estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

deles estarem ligados a jogos infantis que não exigem tanta capacidade gráfica e produzir jogos para *smartphones* já que se trata de um mercado bilionário que só cresce, A consultoria *DFCI ntelligence* publicou um relatório indicando que tanto o *Playstation 4* como o *Xbox One* podem vender 100 milhões de unidades até 2020. Mas isso é pouco comparado a previsão para *mobiles*, que é de 6 bilhões de *smartphones* até a mesma data e o uso de jogos em *smartphones* cresceu 55% de 2012 para 2013, diante de tais dados é notável o tamanho do mercado em questão. Produzindo *games* para *smartphones* a Nintendo obteria uma nova fonte de renda e ainda conquistaria mais fãs de seus jogos. Seria ideal fechar o próximo ano fiscal com lucros, mesmo que pequenos, já que isso reduziria a pressão por parte dos sócios e investidores o que traria mais tranquilidade para empresa analisar onde errou e concertar seu erro. O próximo passo do planejamento é investir na produção de jogos para o *Nintendo Wii u*, boa parte dos consumidores reclama que o *Wii u* possui pouca variedade de jogos e cobram da empresa a criação dos principais jogos para o console, com isso satisfaria os portadores do console e também elevaria suas vendas.

Fora dessa crise a empresa poderia concentrar seus investimentos na produção de um novo console de acordo com a preferência dos consumidores de games, o console mais desejado no momento é o *Playstation 4* da Sony, por ser o console com maiores qualidades como processador acelerado, gráficos avançados entre outras que o torna o console mais potente do mercado, a Nintendo poderia basear seu novo console nas ideias que a Sony tem utilizado já que ela é a empresa líder desse mercado.

Tais práticas auxiliariam a Nintendo a recuperar-se no mercado aumentando as vendas de seu principal console e atrairia novos consumidores com os jogos para smartphones além de ser uma grande fonte lucrativa. O projeto foi bem-sucedido por que conseguiu apresentar dados que comprovam a tese e também por apresentar um planejamento sustentado por pesquisas que mostram os erros e as oportunidades que a empresa possui.

Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. **A COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO:** estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

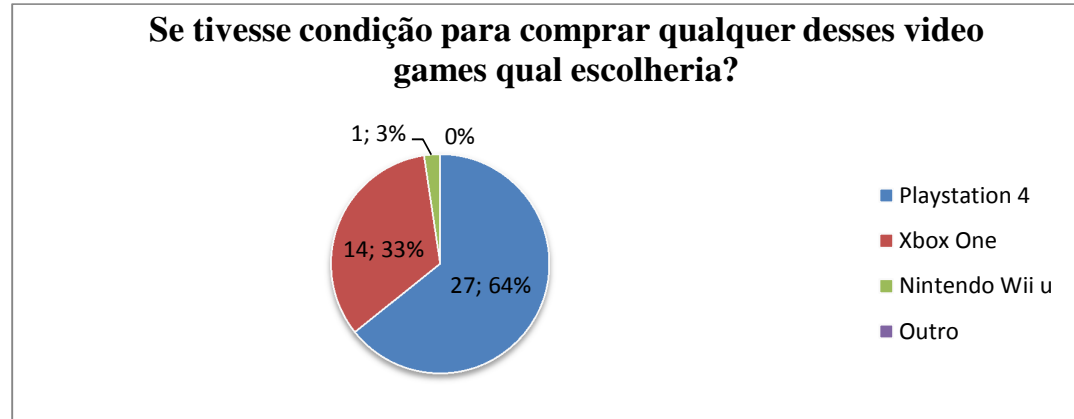
A resolução do problema apresentado esta em a organização investir em jogos para *smartphones*, o que geraria uma nova fonte de renda e geraria novos possíveis consumidores, por já ser uma empresa desenvolvedora de jogos a Nintendo possui capacidade para produção desses jogos sem que seja necessário investimentos grandes, juntamente com a produção dos jogos para *smartphones* a organização deve investir rapidamente na produção de seus principais jogos para o console *Wii u* e posteriormente iniciar uma análise de mercado afim de produzir de um novo console seguindo as oportunidades do mercado se adaptando a ele. A entrevista apresentada auxiliou na resolução do objetivo mostrando a situação das vendas dos consoles em uma das principais lojas da cidade e também com a opinião de um profissional que está há 14 anos na área.

Na teoria o planejamento é até simples e a empresa possui capacidade para desenvolvê-lo sem dificuldades, porém, na prática não seria tão simples já que a empresa possui muitas divergências.

Na questão de produzir jogos para *smartphones* muitos sócios e fãs são a favor, porém, o presidente Iwata dono da palavra final é contra, seria necessária uma grande pressão ou quem sabe a troca da presidência para que isso acontecesse. Já na produção dos *games* a empresa já tem projetos para a realização desta etapa e em breve deve sair notícias sobre os jogos que estão sendo produzidos, entretanto, muitos fãs da Nintendo esperam que a empresa produza jogos mais realistas envolvendo ação, que é classe de jogo que mais faz sucesso atualmente, e a empresa diz que dificilmente produziria jogos assim que seria contra a política da mesma. O último item do planejamento é a produção de um console seguindo a base da Sony o que novamente seria contra a política da empresa já que é de sua natureza sempre inovar produzindo consoles com jogabilidade diferentes entre outras características. Atualmente o Console mais vendido e desejado do mercado é o *Playstation 4* da Sony.

O questionário apresentado auxiliou na montagem do planejamento ajudando a entender como está a preferência do consumidor como mostra o gráfico a seguir de uma das perguntas realizadas.

Preferência dos consumidores.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme a afirmação 27 de 42 entrevistados tem preferência pelo console da Sony e ao analisar o gráfico percebemos como está a situação da Nintendo, a preferência pela concorrência é muito superior com apenas um entrevistado optando por seu console.

O ideal seria que a Nintendo mudasse essa política de produzir games infantis e parasse de forçar suas inovações na compra de seus consoles. Com isso a empresa poderia elevar os investimentos para criar um console com qualidades gráficas que agradaria ao público em geral e suas inovações seriam vendidas como acessórios, não forçando na compra junto com o console o que reduziria o preço de seus consoles.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o mercado de games percebe-se que a Nintendo teve um papel fundamental em seu crescimento, pode se dizer que ele não seria o mesmo sem a Nintendo, e cresceu junto com ele, porém, desde a chegada da Sony e posteriormente da Microsoft nesse mercado a Nintendo tem dificuldades na produção de seus consoles.

Na montagem do projeto o objetivo da pesquisa foi de tornar a empresa competitiva novamente apresentando um planejamento junto com uma análise do mercado que aproveitasse as qualidades que a empresa possui e fizesse a empresa se adaptar ao mercado. Notou-se a necessidade de mudanças em suas políticas e na forma como analisam o mercado, por ser uma empresa que está nesse mercado desde seu início, a empresa não acompanhou as

Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. **A COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO:** estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

mudanças que nele ocorreram e esse pode ser o principal motivo da situação em que se encontra.

Conclui-se que o mercado de games é um mercado extremamente competitivo e exigente que até empresas que o lideram por anos se não forem cuidadosas e analíticas em cada decisão podem ir do céu ao inferno, como o caso da Nintendo relatado no projeto. A Nintendo uma empresa que contribuiu muito para o crescimento desse mercado e o liderou por anos se encontra em uma das piores fases de sua vivencia, seja por sua política que não se adequa aos tempos atuais ou pela forte concorrência, a empresa precisa de mudanças para que essa fase ruim seja breve e sua história continue sendo escrita com jogos e consoles bons e inovadores

## **REFERÊNCIAS**

ALDAY, Herman E. Conteras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Curitiba, Fae V.3, 2000, 486 p.

ALECRIM, Emerson. A história da Nintendo. <http://www.infowester.com>, 6 de janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.infowester.com/nintendo.php> Acesso em: 10 de jul. de 2014.

ALMEIDA, Álvaro. **Economia Aplicada para Gestores**, Cadernos IESF. Espaço Atlântico, 2007, 124 p.

BARBOSA, Francisco Vidal. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana Braga et alii. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** São Paulo, Atlas, 1999, 429 p.

BISPO, Patrícia. O efeito da competitividade na Gestão de Pessoas, <http://www.rh.com.br/>, 19 de dezembro de 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/4303/o-efeito-da-competitividade-na-gestao-de-pessoas.html>. Acesso em: 20 de jul. de 2014.

CAPUTO, Vitor. Uma prova de que a Nintendo esta perdendo a guerra dos games. <http://exame.abril.com.br>, 07 de maio de 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/uma-prova-de-que-a-nintendo-esta-perdendo-a-guerra-dos-games> Acesso em: 15 de jul. de 2014.

COLAÇO, Jessica. Games movimentam mercado bilionário. <http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/>, 13 de julho de 2014. Disponível em: <http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/negocios/games-movimentam-mercado-bilionario-1.1057130>. Acesso em: 15 de jul. de 2014.

Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. **A COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO:** estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

DIAS, Thiago. Conheça a história do Playstation, o console que revolucionou a indústria. <http://www.techtudo.com.br>, 20 de fevereiro de 2013. Disponível em: <http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2013/02/conheca-historia-do-playstation-o-console-que-revolucionou-industria.html> Acesso em: 15 de jul. de 2014.

GHEDIN, Rodrigo. Sabe quem pode fazer a Nintendo voltar a imprimir dinheiro? Os smartphones. <http://www.gemind.com.br/>, 26 de janeiro de 2012. Disponível em: <http://www.gemind.com.br/10462/nintendo-voltar-imprimir-dinheiro-smartphones/> Acesso em: 15 de jul. de 2014.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: Silva, A. B., Godoi, C. K., BANDEIRA-MELLO, R. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e método.** São Paulo: Saraiva 2006, 672 p.

JORDÃO, Fabio. Xbox One vs PS4 vs Wii U: qual tem as melhores especificações? <http://www.tecmundo.com.br/>, 24 de maio de 2013. Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/comparacao-/40140-xbox-one-vs-ps4-vs-wii-u-qual-tem-as-melhores-especificacoes-.htm> Acesso em: 8 de jun. de 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000, 764 pag.

LANDIM, Wikerson. O tamanho da indústria dos vídeos games, Tecmundo.com.br, 20 de abril de 2011 Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/infografico/9708-o-tamanho-da-industria-dos-video-games-infografico-.html> Acesso em 1 de jun. de 2014 .

MACHADO-DA-SILVA, Clovis L.; e FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade Organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão et alii. **Administração contemporânea: perspectiva estratégicas.** São Paulo, Atlas, 1999. Cap.1, 625 pag.

MARTINELLI, Maria Lúcia. **O uso de abordagens qualitativas na pesquisa em Serviço Social.** NESPI nº 1. São Paulo: PUCSP, 1994 241 p.

MORAES, Laercio. Nintendo acredita que Game Pad é a única inovação da nova geração, <http://www.scubtrovers.com.br/>, 20 de abril de 2014. Disponível em: <http://www.scubtrovers.com.br/nintendo-acredita-que-gamepad-e-unica-inovacao-da-nova-geracao> Acesso em: 12 de jun. de 2014.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática.** 10. ed São Paulo: Atlas, 1996, 294 p.

PORTER, Michael. **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.** 1.ed. Nova Iorque: Free Press, 1985, 592 p.



Andrei Belotti Alberto Gonçalves; Antonio Carlos Estender; Lidiane Barbosa. **A COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO:** estudo de caso Nintendo Company. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.15-31, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

PATCHER, Michael. Micheal Pachter diz que Nintendo errou com o Wii U. <http://www.gamefm.com.br> 02 de agosto de 2013. Disponível em: <http://www.gamefm.com.br/2013/02/18/micheal-pachter-diz-que-nintendo-errou-com-o-wii-u/> Acesso em: 5 de jun. de 2014

ROGOWSKY, Mark. Jogos mobile têm indústria bilionária, que só deve crescer. <http://forbesbrasil.br.msn.com/>, 12 de fevereiro de 2014. Disponível em: <http://forbesbrasil.br.msn.com/tecnologia/jogos-mobile-t%C3%AAm-ind%C3%BAstria-bilion%C3%A1ria-que-s%C3%B3-deve-crescer> Acesso em: 15 de jul. de 2014.

THRINIDAD, Jöel. Os lados da competitividade, <http://www.artigonal.com>, 13 de abril de 2011. Disponível em: <http://www.artigonal.com/auto-ajuda-artigos/os-lados-da-competitividade-4593917.html>. Acesso em: 20 de jul. de 2014.

VICTOR. Nintendo planeja expansão para smartphones. <http://www.gamersportal.com.br>, 19 de janeiro de 2014. Disponível em: <http://www.gamersportal.com.br/news/nintendo-planeja-expans%C3%A3o-para-smartphones-/> Acesso em: 10 de jul. de 2014.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods**. Terceira edição: ed. Sage, 2003, 181 p.