

BLAKE J. HARRIS

A GUERRA DOS CONSOLES

Sega, Nintendo e a batalha
que definiu uma geração

Prefácio de Seth Rogen
& Evan Goldberg



DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [X Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: xlivros.com ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade enfim evoluirá a um novo nível.

BLAKE J. HARRIS

A guerra dos consoles

Sega, Nintendo e a batalha que definiu
uma geração

TRADUÇÃO
ANDREA GOTTLIEB DE CASTRO NEVES

PREFÁCIO DE SETH ROGEN & EVAN GOLDBERG



Copyright © 2014 by Blake J. Harris

TÍTULO ORIGINAL

Console Wars: Sega, Nintendo, and the Battle that
Defined a Generation

PREPARAÇÃO

Marcela de Oliveira

REVISÃO

Daniel Seidl de Moura

ARTE E ILUSTRAÇÕES DE CAPA

Aline Ribeiro // linesribeiro.com

REVISÃO DE EPUB

Juliana Latini

GERAÇÃO DE EPUB

Intrínseca

E-ISBN

978-85-8057-823-2

Edição digital: 2015

1ª EDIÇÃO

TIPOGRAFIA

Bembo

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA INTRÍNSECA LTDA.

Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar

22451-041 – Gávea

Rio de Janeiro – RJ

Tel./Fax: (21) 3206-7400

www.intrinseca.com.br



SUMÁRIO

Capa

Folha de rosto

Créditos

Mídias sociais

Dedicatória

Prefácio

Nota do autor

Prólogo

Parte um: Genesis

1. A oportunidade

2. Pesquisa e desenvolvimento

3. A história de Tom Kalinske

4. Despertar repentino

5. A história da NOA (uma história contada em 8-bits).

6. O nome do jogo

7. Cartões-postais do Arkansas

8. Nasce um ícone

9. A trapaça

10. Extremamente perigoso (não tente fazer isso em casa).

11. Tirando a sorte grande

12. A revolução será pixelada

Parte dois: Sonic versus Mario

13. Os ventos da mudança

14. Segaville

15. O físico não está nada satisfeito

16. Cansando o oponente

17. Confronto

18. Dias de verão para o azarão

19. O inimigo do meu inimigo

20. Vale a pena esperar

21. O coração e o cérebro

Parte três: A próxima fase

22. Tiro ao alvo

23. Sequências, batalhas e beisebol em Seattle

24. Fyrirgefning Syndanna

25. Back 2 Work

26. Histórias de origem

27. Algo além dos video games

28. Boca

29. Depois do blecaute, mas antes da explosão

30. Just Do It

31. Quente demais, frio demais e ideal

32. A máquina dos sonhos de Kutaragi

33. Da linha de chegada direto para o pódio

34. Polícia e ladrão

35. Shoshinkai

36. Prometeu revisitado

37. O triângulo amoroso Sega-Sony-Nintendo

38. Algo sinistro vem por aí

39. E aí vamos nós!

Parte quatro: Guerra civil

40. Como o Grinch roubou o natal

41. Fugu

42. Bárbaros à vista

43. Uma viagem no tapete mágico

44. Louco como uma raposa

45. Inaceitável

46. Sangue, suor e categorias

47. O homem que veio da Pepsi

48. A marcha dos lemingues

49. Mudando de lado

50. O ponto de virada

51. O último e o melhor dos Peter Pans

Parte cinco: A tartaruga e a lebre

52. A próxima geração

53. O melhor amigo do homem

54. Night Trap: a armadilha

55. Foi só o vento... e não uma metáfora

56. Bônus de combate

57. Vida em Marte

58. Rosas são vermelhas

59. O passado bate à porta

60. Os reis da selva

61. E então ficaram três

62. Uma bifurcação

63. Instinto assassino

64. Game Over

Fotos

Epílogo

Agradecimentos

Sobre o autor

Leia também

Para Katie, a menina de olhos brilhantes

PREFÁCIO

POR SETH ROGEN E EVAN GOLDBERG

SETH

Olá! Seja bem-vindo ao prefácio de *A guerra dos consoles*, do lendário autor Blake J. Harris!

EVAN

Video games são incríveis, mas livros sobre video games são melhores ainda!

SETH

Crescemos na época em que os video games estavam surgindo, e eles tiveram um papel importante na nossa educação.

EVAN

E é por isso que não pudemos recusar quando Blake pediu que escrevêssemos um prefácio de 2.500 palavras para este livro fantástico que você vai adorar ler.

SETH

Quantas palavras já foram?

EVAN

Umas cem.

SETH

Merda. Ok, e agora?

Evan pensa bastante e tem uma ideia.

EVAN

Vamos falar dos nossos consoles preferidos.

SETH

Boa ideia, parceiro!

EVAN

Eu preferia a Nintendo.

SETH

Eu preferia a Sega. Nunca vou me esquecer da primeira vez que quebrei a coluna de alguém no *Mortal Kombat*.

EVAN

É, a Sega sempre pareceu ir mais longe que a Nintendo, e isso abriu as portas para video games que não eram só para crianças, mas para adolescentes e até... adultos. Acho que jogos como *Grand Theft Auto* não existiriam hoje sem que a Sega tivesse desenvolvido os jogos que a Nintendo jamais teria criado.

SETH

Não sei se isso é bom ou ruim. Mas *Mortal Kombat* pareceu uma revolução na época. Eu também era muito bom nele. Sub-Zero era o cara para mim.

EVAN

Para mim também. Ei, uma pergunta sobre a Sega: qual era a do Sonic e do Tails?

SETH

Como assim? Era apenas um clássico relacionamento platônico entre um ouriço velocista e uma raposa de dois rabos.

EVAN

Eu sentia uma tensão entre eles. Sexual.

SETH

Ah, era sexual.

Seth e Evan trocam olhares constrangidos em um momento claramente carregado de sexualidade entre os dois.

SETH

Quantas palavras nós temos?

EVAN

Acho que umas 300.

SETH

Use letras. Tre-zen-tas. Ocupa mais espaço.

EVAN

É verdade! Vou usar letras a partir de agora. Tipo três-zero-zero.

SETH

Não use hifens, seu idiota. Assim, eles contam como uma palavra só. [*suspiro*] Aí vai um fato sobre video games que vai levar pelo menos trinta e cinco palavras.

EVAN

Qual é?

SETH

Eu já tive uma Power Glove. Comprei logo que saiu.

EVAN

Minha mãe do céu! Por favor, elabore essa história usando o máximo possível de palavras.

SETH

Na verdade, a Power Glove não funcionava muito bem. Lembro-me daquele cara durão em *O gênio do video game* (que provavelmente é o filme sobre video games mais importante de todos os tempos), e a minha não funcionava merda nenhuma.

EVAN

O TurboGrafx-16 sempre me deixava confuso. Se lembro bem, tinha apenas dois jogos para ele, *Keith Courage* e *Bonk's Adventure*. Só joguei *Keith Courage*.

SETH

Eu joguei *Bonk's Adventure*. Um amigo meu tinha, e fiquei verdadeiramente impressionado. Também me lembro de ter alugado um Sega CD quando estava no ensino médio. Tinha aquele jogo de terror e sacanagem que gerou muita polêmica.

EVAN

Sim, era o *Night Trap*. Você tinha que impedir que serial killers com aquelas armas que pareciam furadeiras matassem meninas de fraternidades. Foi a primeira vez que me lembro de ter pensado: "Cara, agora foram longe demais." E eu só tinha uns doze anos...

SETH

Aí veio o Sega Saturn, e foi um verdadeiro desastre.

EVAN

E então *Goldeneye*.

SETH

Tenho certeza de que o motivo por nunca ter arrumado uma namorada na escola foi *Goldeneye*. Eu me recordo perfeitamente de ir embora das festas para jogar.

EVAN

A nossa fase favorita era a Facility. Passávamos horas e mais horas sentados com nosso amigo Fogell jogando.

SETH

Decorei cada fase. A graça do jogo era ver tanto a tela do amigo quanto a sua.

EVAN

Quando fui para a faculdade, conheci uns caras que eram muito melhores em *Goldeneye* do que nós e fiquei mal. Eles estavam em outro nível.

SETH

Aí você ficou viciado em *Super Smash Bros.*

EVAN

É. Foi no Nintendo 64. Meus amigos e eu fazíamos competições que duravam horas, noites inteiras. Eu era sempre Kirby, a poderosa bolinha fofa e ágil.

SETH

Esse jogo não faz sentido. Tudo se baseia em uma porcentagem de possibilidade do jogador cair de uma ilha mágica, que é de mais ou menos 300%, e isso é muito ruim. Além disso, você tem que manter a pontuação baixa, o que acho confuso e nada intuitivo.

EVAN

Bem, os jogos estão ficando cada vez mais confusos. Nem sei o que meus avós pensariam se jogassem *Grand Theft Auto*.

SETH

Lembra quando você veio morar aqui em LA, e Martin Starr e eu ensinamos você a dirigir pela cidade jogando *True Crime: Streets of LA*, porque o jogo tinha um mapa realista de Los Angeles?

EVAN

É, aquilo me ajudou bastante. É muito louco como começaram a fazer esse tipo de coisa.

SETH

Aposto que daqui a pouco os jogos vão começar a fazer ligações e mandar e-mails para a gente e coisas assim.

EVAN

Talvez seja assim que a Skynet se tornará realidade e nós acabaremos em um futuro horrível do tipo *O exterminador do futuro* e *Matrix* em que a humanidade é praticamente exterminada e o mundo passa a ser governado por máquinas.

SETH

Bem, talvez esteja na hora de falarmos sobre um assunto delicado — pornografia. Todos sabemos que acabaremos usando video games para sacanagem, e, se não formos nós, serão nossos filhos ou os filhos dos nossos filhos.

EVAN

O futuro pode esperar. Precisamos viver o agora!

SETH

Você está certo. Hoje em dia, meus jogos preferidos são os que eu atiro em pessoas. *Call of Duty*, *GTA 5* etc.

EVAN

Sou viciado em jogos de *tower defense* para iPad. Eu devo ter algum problema. Adoro jogos em que as coisas vêm aos poucos e preciso destruí-las com alguma estratégia.

SETH

Que desejo macabro.

EVAN

Eu sou assim.

SETH

Uma ideia louca que passa pela minha cabeça de vez em quando é que tem adolescentes controlando video games conectados a drones que voam pelo mundo explodindo coisas. Aquele filme dos anos 1980, *Jogos de guerra*, é real agora. E o que para nós é um drone inofensivo provavelmente se transformará, sim, na Skynet. Todos os caminhos levam à Skynet.

EVAN

Acho que hoje em dia a maioria das pessoas concordaria que no fim seremos dominados por robôs. Eu particularmente já me conformei com isso.

SETH

Eu ainda não aceitei toda essa revolução do Nintendo Wii, com esses jogos em que é preciso se mexer. Quando éramos crianças, jogar video game nos deixava gordos e preguiçosos, não rápidos e com coordenação motora.

EVAN

Eu joguei muito o *Wii Fit* por um tempo. No início, era viciante, mas depois comecei a achar que o jogo me ridicularizava muito e estava acabando com a minha autoestima.

SETH

Hoje em dia, os video games acabam muito mais com a autoestima das crianças do que na nossa época, graças a esses jogos on-line.

EVAN

Tento entrar nessa de vez em quando, mas sempre vejo moleques tão melhores do que eu que não consigo nem participar.

SETH

Pois é. É estranho pensar que temos 31 anos e já não conseguimos acompanhar o ritmo.

EVAN

Vai chegar um dia em que não vamos nem entender as imagens na tela.

SETH

É como minha avó encararia death metal.

EVAN

Eu mesmo não gosto muito de death metal.

SETH

Death Metal é um ótimo nome para um video game.

EVAN

Uma vez, li que a banda Journey tinha um video game em que você podia colocar seu rosto no personagem principal. Eu quero isso. Não faz sentido ainda não podermos ser os personagens dos jogos.

SETH

É. E seria legal se eles usassem sua lista de contatos para procurar nomes e incorporassem a sua vida ao jogo.

EVAN

Mas aí, como já dissemos, os robôs dominariam o mundo.

SETH

Então, estamos chegando à conclusão de que talvez os video games nunca se tornem melhores do que são agora, porque, se isso acontecer, o mundo será dominado por robôs.

EVAN

Acho que sim.

SETH

Quantas palavras já temos?

EVAN

Umas 1.300.

SETH

Então vamos recuperar o fio da meada e voltar para a discussão sobre o livro que nosso ilustre leitor está prestes a ler: a Nintendo era a rainha dos video games até que a Sega chegou, e aí virou uma guerra pela coroa. A Sega quase venceu com seus jogos subversivos e mais adultos, e esses jogos nos levaram a um mundo onde *GTA* e *Call of Duty* são os melhores. O próximo passo é termos video games incorporando informações sobre nós e nossa vida pessoal, e então será inevitável uma dissociação entre a tecnologia

senciente e a humanidade, e algum robô como a Skynet ganhará poder e destruirá todos nós. Portanto, a "guerra dos consoles" entre a Nintendo e a Sega foi o que deu início a uma série de eventos que levará ao fim da humanidade como a conhecemos.

EVAN

Bam! É isso que os video games significam para nós.

SETH

Putz. Acho que escrevemos um prefácio e tanto. Nosso estilo pode não ter sido nada convencional, mas, no fim das contas, resumimos tudo ao declínio da humanidade, o que é bem legal.

EVAN

Concordo em gênero, número e grau. Nosso próximo filme deveria se chamar *Prefácio* e falar sobre esse processo.

SETH

Ou *Prepúcio*, e falar sobre uma circuncisão que mudou a humanidade para sempre.

EVAN

Duas boas ideias.

SETH

Ok. Acho que agora é melhor voltarmos para casa e para nossas esposas.

EVAN

É. Amamos nossas esposas. Que isso fique registrado.

SETH

Vejo você no trabalho!

EVAN

Falou!

Seth Rogen e Evan Goldberg são amigos de infância e escritores/diretores/produtores de É o fim e A entrevista. Juntos, também escreveram e produziram Ligeiramente grávidos, Superbad — É hoje e Segurando as pontas.

NOTA DO AUTOR

A guerra dos consoles é uma narrativa baseada em informações obtidas por meio de centenas de entrevistas. Recriar uma história como esta a partir de relatos de diversas fontes muitas vezes pode gerar inconsistências, principalmente quando lidamos com concorrentes de mercado e eventos ocorridos há mais de duas décadas. Assim, recriei as cenas deste livro usando informações que obtive nas minhas entrevistas, nos fatos reunidos a partir de documentos e no meu próprio julgamento para decidir qual versão estava mais de acordo com os registros.

Em certas situações, detalhes dos cenários e das descrições foram alterados, reconstruídos ou imaginados. Além disso, a maior parte dos diálogos presentes no livro foi recriada com base nas memórias das fontes em relação a assuntos, argumentos e entonações. Algumas conversas narradas aqui ocorreram durante longos períodos ou em vários locais, mas foram condensadas ou reorganizadas de maneira um pouco diferente. A integridade e o espírito das discussões originais, no entanto, foram preservados.

PRÓLOGO

Em 1987, Tom Kalinske estava em uma encruzilhada. Havia passado boa parte da carreira trabalhando na Mattel, onde fora muito bem-sucedido ao tirar a Barbie de um nicho de bonecas fora de moda para transformá-la em uma propriedade atemporal de bilhões de dólares. Reconhecendo seu potencial, a companhia o preparara para torná-lo seu próximo presidente. Entretanto, logo depois de assumir as rédeas com apenas 38 anos, ele se viu enrolado em um jogo perigoso de politicagem empresarial. Sem uma solução à vista, Kalinske concluiu que preferiria travar uma guerra externa a se meter em uma interna. Assim, cedeu o controle da Mattel para um executivo rival e deixou a companhia para se tornar presidente de uma concorrente: a Universal Matchbox.

Embora os carrinhos de brinquedo Matchbox tivessem uma competição histórica de igual para igual com a marca Hot Wheels, da Mattel, quando Kalinske assumiu a presidência, sua nova companhia estava perdendo muito dinheiro e havia pedido concordata pouco tempo antes. Ele já sabia disso antes de ocupar o cargo — na verdade, fora uma das coisas que o atraíram —, mas atacar Golias com todas as forças não abrandou muito a batalha que havia pela frente. Para recuperar a companhia do estado de quase falência e conseguir se colocar à altura da Hot Wheels (e, claro, da Mattel), Kalinske precisaria reorganizar a Matchbox, e depressa. Ele passou os dois anos seguintes viajando pelo mundo e colocando em ação planos de reconstrução ambiciosos, que em

grande parte consistiam na transferência de toda a produção para regiões da Ásia, onde a mão de obra era barata.

Em 1990, suas estratégias pareciam estar funcionando, e a Matchbox voltou ao páreo. Eles ainda estavam muito longe da Mattel, mas, com uma receita de mais de 350 milhões de dólares naquele momento, a companhia havia conseguido voltar a lucrar pela primeira vez em anos. As vendas dos carros Matchbox estavam aumentando no mundo todo — exceto, por alguma razão, na Espanha. Então, Kalinske foi até lá para descobrir o porquê.

Ao chegar a Barcelona, ele pegou um táxi para se encontrar com o distribuidor responsável pela venda dos carrinhos em território espanhol. Em vez de passar vergonha tentando pronunciar o endereço para onde deveria ir, apenas entregou o cartão do distribuidor ao motorista, que deu uma olhada no logotipo da Matchbox e assentiu.

Kalinske ficou perplexo. Seu distribuidor trabalhava em um escritório minúsculo; como o motorista poderia ter identificado o endereço apenas dando uma olhada no logotipo? Ele tentou mostrar o cartão outra vez ao motorista, que só acenou com a mão, indicando que não era necessário.

— Matchbox, *sí* — disse ele, com convicção.

Kalinske ficou confuso, mas chegou à conclusão de que não era taxista e não era sua obrigação entender nada daquilo. Recostou-se no banco, contemplando a vista panorâmica da paisagem irregular de Barcelona, e tentou lembrar se na Espanha era de praxe dar gorjetas aos taxistas.

Pouco depois, o motorista parou em frente a um grande prédio amarelo. Kalinske saiu do táxi e comparou o endereço com o do cartão. Não era o mesmo. Em seu péssimo espanhol, tentou argumentar com o motorista, mas o homem insistiu que aquele era o lugar certo. Por fim, Kalinske cedeu e resolveu entrar no prédio, pedindo ao taxista que o esperasse. Assim que entrou, teve uma surpresa.

Na verdade, milhares de surpresas. O prédio era uma fábrica enorme, produzindo minúsculos carros Matchbox a cada minuto. O que estava acontecendo? Kalinske havia transferido toda a produção para a Ásia, então por que havia carrinhos reluzentes surgindo um após o outro naquela esteira empoeirada na Espanha? Era por isso que eles não estavam tendo o lucro esperado? Quem havia autorizado aquilo?

Arriscando com seu espanhol capenga outra vez, Kalinske perguntou ao primeiro operário que viu se podia telefonar. Ele pegou o cartão de telefone que vinha usando para manter contato com a esposa e ligou para o sócio David Yeh, em Hong Kong.

— Tudo bem, Tom? — perguntou David Yeh. — Você chegou bem a Barcelona?

Kalinske não tinha tempo para bater papo.

— Eu pensei que a produção havia sido transferida para a Ásia. Toda a produção.

— E foi.

— Então por que temos uma fábrica na Espanha?

— Como assim? Não temos fábrica na Espanha.

Kalinske olhou ao redor. Os carrinhos continuavam surgindo.

— Com certeza estou na Espanha, e com certeza estou em uma fábrica.

— Merda! — gritou Yeh. — Tom, saia daí agora e chame a polícia.

Kalinske olhou para trás. Dúzias de olhos nada amigáveis o encaravam, e em questão de segundos um grupo irritado de espanhóis estava se aproximando dele. Sem sequer desligar o telefone, Kalinske correu para a rua, entrou no carro e gritou uma das poucas palavras que sabia em espanhol:

— *Vamonos!*

Foi direto para a polícia, e, pouco depois, a fábrica ilegal — aberta pelo próprio distribuidor com quem fora se encontrar — estava cheia de policiais. Essa inesperada aventura espanhola cheia

de reviravoltas e carros de brinquedo vivida por Kalinske o levou a pensar:

1. Ei, pelo menos os carros *estavam* vendendo na Espanha, mesmo que não estivéssemos ganhando nem um centavo.
2. Que bom que peguei aquele táxi, ou talvez nunca tivéssemos resolvido o mistério.
3. Acho que está na hora de deixar a Matchbox e começar a fazer outra coisa.

Embora o incidente tivesse servido de catalisador para a sua partida, foi apenas um fator menor. No fim das contas, Kalinske deixou a Matchbox porque ela nunca seria a Hot Wheels. Ela nunca seria a número um e nunca seria grande o bastante para provar à Mattel que eles estavam errados. Ele precisava dessa chance... mas onde?

Perdido, frustrado e sem saber o que fazer, Kalinske se isolou do mundo na segurança da sua casa. Ele estava aperfeiçoando a arte de se tornar um eremita, até que sua mulher, Karen, prescreveu um remédio para o seu estado de espírito.

— Precisamos sair de casa — explicou ela. — Então, adivinhe? Parabéns! Você vai tirar férias com a família.

Karen, a eterna voz da razão, estava certa outra vez. Assim, depois desse conselho, em julho de 1990, Kalinske levou a família para o Havaí, onde Karen aproveitou a praia, suas três filhas se divertiram construindo (e logo depois destruindo) castelos de areia, e Tom tentou ao máximo parar de pensar em um milhão de coisas ao mesmo tempo.

Era exatamente disso que Tom Kalinske precisava. Mas, no meio da viagem, eles teriam uma visita inesperada...

PARTE UM GENESIS

Tom Kalinske tinha um segredo.

Por anos, ele conseguira guardá-lo, encobrindo-o com uma combinação de mentiras inofensivas, acenos de cabeça vagos e sorrisos ambíguos. Contudo, deitado em uma praia magnífica na ensolarada Maui, com sua amada esposa e suas três filhas irrequietas, ele não aguentou mais: precisava compartilhar aquele segredo com alguém.

É claro que a pessoa certa para isso era Karen. Ela sempre o apoiara e, o mais importante, parecia ter uma capacidade mágica de acabar com sua ansiedade. Ela era mesmo a voz da razão, o amor da sua vida, e aparentemente estava num sono profundo.

— Ei, Karen — disse ele, batendo em seu ombro então bronzeado. — Karen?

Kalinske ergueu os óculos escuros dela, o que confirmou que o calor do sol a fizera cochilar. Ele tentou encontrar uma forma sutil de acordar a esposa, mas então percebeu que a filha mais nova, Kelly, ainda um bebê de colo, também estava dormindo nos braços da mãe.

— Desculpe, meninas — disse ele, honrando a regra tácita que todos os pais deveriam seguir: em nenhuma circunstância acorde o bebê, em especial quando seu soninho leve permite que mamãe tenha um raro momento de sonhos ininterruptos cheios de raios de sol. Karen estava indisponível e não poderia ouvir seu segredo daquela vez.

Kalinske pensou em contar a uma das duas outras filhas, Ashley (de cinco anos) ou Nicole (de três), mas elas estavam com água até os tornozelos, capturando caranguejos e colocando-os em um balde amarelo, construindo o tipo de memória que acabariam esquecendo e que apenas seu pai guardaria para sempre. Então, ele voltou a ler o *The New York Times* do dia anterior. Contudo, à medida que lia previsões de partidas de beisebol que já haviam acontecido, uma silhueta esguia bloqueou o sol que iluminava seu jornal.

— Oi, Tom — disse uma voz animada. — Você é um homem difícil de encontrar.

Kalinske olhou para cima e viu um japonês com olhos castanhos penetrantes e uma careca parcialmente encoberta por fios de cabelo estrategicamente penteados, mas no momento bagunçados pelo vento: Hayao Nakayama.

— O que você tem feito? — perguntou o japonês, tentando exibir um sorriso amigável, que acabou saindo afetado e ameaçador.

Não demoraria muito para Kalinske perceber que Nakayama era incapaz de dar um sorriso genuíno. Seu rosto redondo sempre guardava muitos mistérios, o que tornava difícil para ele expressar emoções verdadeiras, mesmo as mais simples.

— Bem, eu estava tentando relaxar um pouco no sol, até que você ficou no caminho — respondeu Kalinske, sem hesitar.

Ele nunca se permitia transparecer insegurança em nenhuma conversa e estava disposto a ocultar qualquer mal-estar ou incômodo com uma frieza digna de James Dean. Nakayama de repente se deu conta de que estava produzindo uma sombra sobre Kalinske e deu dois passos para o lado. Quando o sol iluminou seu rosto, Kalinske sorriu e cumprimentou a visita inesperada.

— É um prazer vê-lo, Nakayama-san. O que o traz ao Havaí?

— Vim aqui à sua procura. Como acabei de dizer, você é um homem difícil de encontrar. — Nakayama falava um inglês quase perfeito, embora com um estranho sotaque do Brooklyn. Sua pronúncia era suave e fluente, exceto por uma falha aqui e ali. Seus

erros, porém, pareciam estar mais relacionados ao ritmo da fala do que a quaisquer dificuldades gramaticais. Era quase como se ele inserisse alguns “erros” de vez em quando como camuflagem, o que lhe permitia esconder-se por trás de uma barreira linguística e interpretar o papel de estrangeiro confuso sempre que fosse necessário. — Quando eu soube que você havia deixado a Matchbox, mandei muitos recados para a sua casa. — Nakayama arriscou outro sorriso, que dessa vez saiu com uma risadinha fantasmagórica.

Kalinske inclinou um pouco a cabeça. Quando saiu da Matchbox, ele havia feito o máximo para se esconder do universo. Assim, filtrava todas as ligações, deixava o fax desligado e raramente saía de casa. Estava se sentindo pequeno no mundo e lidava com isso tornando seu próprio mundo o menor possível. Karen sempre lidou bem com seu comportamento recluso. Ela sabia que Kalinske não estava bem, e não o pressionava. Seu marido superara muita coisa ao longo dos anos, e ela não tinha dúvidas de que ele logo retornaria mais espetacular do que nunca. Enquanto isso, não se incomodava por tê-lo em casa. Para um recluso temporário, ele era agradável, lavava a louça e, ocasionalmente, até a roupa.

— Sim, recebi seus recados. Desculpe não ter respondido ainda — disse Kalinske. — É que eu estava tentando tirar um tempo para mim e refletir um pouco.

— Ah, sim — respondeu Nakayama. — Mas você não sabia que foi por isso que telefonei?

Então, bem ali, no meio da viagem de férias da família de Kalinske, Nakayama perguntou se ele gostaria de ser o próximo CEO da Sega of America. Por mais estranho que parecesse receber na praia uma oferta para ocupar um cargo executivo de alto nível, Kalinske não ficou muito surpreso. Afinal, Nakayama era o presidente da Sega Enterprises, e, já fazia algum tempo, havia rumores de que ele queria substituir Michael Katz, então diretor da

Sega of America, um homem que Kalinske não apenas conhecia como também considerava um amigo. Nakayama pigarreou.

— O que me diz, Tom? Tenho certeza de que você é o homem ideal para o trabalho. Temos um novo console de video game maravilhoso.

Kalinske fitou Nakayama, estudando a versão envelhecida de um rosto que lhe era muito familiar. Eles haviam se conhecido nos anos 1970, quando Kalinske ainda era o menino prodígio da Mattel. Na época, havia duas companhias que causavam inveja em todas as outras: a Apple e a Atari. Embora fosse absurdo para a Mattel entrar no mundo high-tech e imprevisível dos computadores pessoais, sem dúvida ela se arriscaria a produzir uma imitação do Atari. Apesar de trabalhar mais com bonecas e action figures, Kalinske não podia ignorar a popularidade e a rentabilidade cada vez maiores dos video games. A partir daí, decidiu que a Seção de Brinquedos da Mattel deveria lançar jogos portáteis de futebol e de corrida. A jogabilidade era repetitiva e os gráficos eram medíocres, para dizer o mínimo, mas os jogos portáteis fizeram um tremendo sucesso. Enquanto avaliava opções para expandir de forma rápida a linha de negócios para além dos esportes, Kalinske procurou Nakayama para discutir a possibilidade de transformar alguns dos maiores sucessos para fliperamas da Sega em uma linha de jogos portáteis. No fim das contas, a tecnologia portátil era simples demais para suportar os jogos da Sega, o que impediu que o negócio fosse levado adiante. Apesar de não terem chegado a um acordo, Nakayama achou Kalinske carismático e ficou impressionado com seu conhecimento enciclopédico da indústria de brinquedos. Os dois haviam estabelecido um relacionamento amigável desde então.

As aventuras de Kalinske na indústria dos video games, entretanto, acabaram durando pouco. Depois de lançar essa série de dispositivos portáteis primitivos, mas de grande sucesso, a Mattel havia concluído que os video games eram o futuro. Assim, a

companhia fundou uma seção de eletrônicos, contratou um bando de gênios e tirou todos os brinquedos que precisassem de baterias da equipe de Kalinske para dar ao novo departamento. Ele foi forçado a assistir num cantinho à grande tentativa da Mattel de se redefinir por meio dos dispositivos portáteis e de um fascinante console para entretenimento doméstico: Intellivision. Kalinske ficou irritado com a mudança; ele ajudara a criar esse futuro e achava que merecia uma chance para decidir como ele deveria ser. Entretanto, no fundo, não estava se importando tanto. Os video games eram fantásticos, mas faziam todo o trabalho duro para o jogador. Nem os melhores gráficos ou a melhor jogabilidade poderiam se comparar ao valor do entretenimento proporcionado pelos brinquedos — que, é claro, não precisavam de baterias, mas eram movidos pela única fonte ilimitada do mundo: a imaginação.

Além disso, o fim prematuro do seu relacionamento com os video games acabou sendo positivo. Em 1983, parecia que todas as companhias haviam copiado a Mattel (que havia copiado a Atari) e aderido à onda dos jogos eletrônicos. O mercado rapidamente ficou saturado, e a nova indústria entrou em colapso. A Mattel perdeu centenas de milhões de dólares, a Atari perdeu bilhões, e os americanos perderam o interesse. Depois de ter chegado à beira da falência, a Mattel aprendeu a lição e concluiu que os jogos eletrônicos não faziam parte do seu futuro. Seu futuro seria o mesmo que seu passado: bonecas e action figures.

Kalinske sabia que, apesar de os americanos terem abandonado os video games, o mesmo não ocorreu em outros países. Enquanto a Atari, como depois se tornou notório, enterrava três milhões de cópias do seu famoso fracasso *E.T. the Extra-Terrestrial* em um aterro sanitário no Novo México, os japoneses corriam para os fliperamas mais rápido do que nunca. Então, apesar de Nakayama e a Sega não parecerem bem-vindos nos Estados Unidos, a companhia sobreviveu e continuou tendo sucesso com uma geração de crianças e adolescentes japoneses que se reuniam em torno de

telas de cores vivas e piscantes de arcades como mariposas em torno de uma lâmpada à noite.

Erguendo uma das sobrancelhas, Kalinske se virou para Nakayama.

— Essa coisa nova que vocês têm é parecida com o Nintendo, não é?

Kalinske nunca havia jogado nada no sistema de 8-bits da Nintendo, chamado de Famicom no Japão e de Nintendo Entertainment System (NES) nos Estados Unidos, mas estava a par do seu grande sucesso. Todo mundo estava. A Nintendo era uma companhia japonesa pequena mas ambiciosa que, em 1985, ousou tentar ressuscitar a indústria de video games nos Estados Unidos, onde estivera morta desde o fracasso da Atari e da Mattel. Enfrentando imensa resistência, o NES por fim conseguiu derrubar os frágeis muros da cultura popular e provou que os jogos eletrônicos não eram uma moda passageira — eram, na verdade, um grande negócio. Por volta de 1990, menos de cinco anos depois, a Nintendo detinha 90% de uma indústria de 3 bilhões de dólares. O restante do mercado era composto por aspirantes que haviam assistido ao sucesso da Nintendo e queriam uma fatia do bolo. Entre eles, estava a Sega.

Nakayama revirou os olhos.

— Não, não é nada parecido com o Nintendo. Nosso sistema é muito melhor. O Nintendo é um brinquedo, mas o que temos é como... — Ele hesitou, tentando encontrar a palavra perfeita. — Tom, preciso que você venha comigo para o Japão. Você precisa ver com seus próprios olhos.

Antes de Kalinske encontrar um modo respeitoso de protestar, foi salvo pela filha de cinco anos, Ashley, que o chamou: “Papai!” Com aquela habilidade fantasmagórica que crianças têm de aparecer do nada, ela surgiu diante dos dois, levantando as mãos entrelaçadas para mostrar algo a ele. Em seguida, a menina percebeu a presença de Nakayama e deu um passo para trás.

— Quem é ele?

Nakayama se apresentou com um sorriso à garotinha.

— Querida — disse Kalinske, carinhosamente, à filha —, o papai precisa de um conselho. Você poderia dar um conselho ao papai?

Ashley adorava dizer às pessoas o que fazer, e balançou a cabeça, concordando.

— Ótimo — prosseguiu ele, e parou por um momento para encontrar a melhor maneira de formular a pergunta. — Meu amigo aqui quer que eu o acompanhe em uma viagem rápida para o Japão. Ele quer me mostrar uma coisa lá. Mas acho que não é uma boa ideia, porque, sabe, já estou viajando com você, suas irmãs e a mamãe. O que acha que devo fazer?

Ashley mordeu o lábio e pensou bem na pergunta. Enquanto o olhar da menina ia do pai para o homem com cabelo engraçado, Kalinske ficou surpreso ao ver quão rápido a filha estava amadurecendo. Ele sentiu uma pontada de orgulho, logo substituída por tristeza. Durante todo aquele tempo, enquanto ela crescia e amadurecia, ele estivera ocupado, andando em círculos na Mattel ou na Matchbox. Estava tudo acontecendo bem diante dos seus olhos, mas ele estava deixando aquilo passar. Ashley interrompeu seus pensamentos.

— Você deve ir ao Japão com seu amigo.

— O quê? Não.

— Escute o que ela diz, Tom — interrompeu Nakayama. — Ela é esperta.

Kalinske encarou a filha.

— Você não quer que eu fique?

— É claro que eu quero. Mas ele só quer mostrar uma coisa, papai — respondeu ela, impaciente. — Meu Deus do céu!

Kalinske ficou chocado com a lógica da menina.

— Bem, se é isso que você acha... então eu vou.

— Tá bom, tá bom, tanto faz — disse Ashley. — Agora posso mostrar minha surpresa?

Em meio à conversa sobre uma decisão que poderia mudar sua vida, Kalinske havia esquecido que sua filha o procurara com uma surpresa nas mãos.

— Ah, sim, por favor.

Ela abriu as mãos e revelou um bolo de areia.

— O que é isso, querida?

Um sorriso travesso estampou o rosto de Ashley.

— É uma bola de neve feita de areia. — Ela deu algumas risadas e jogou a bola na barriga do pai. A areia deixou uma marquinha logo acima do calção de banho e caiu no chão. Aquilo era engraçado demais para Ashley, que saiu correndo, rindo tanto que quase caiu.

Kalinske se virou para Nakayama.

— Bem, acho que vou para o Japão.

— Você vai gostar do que tenho para mostrar.

— É bom mesmo, porque minha mulher não vai ficar nada feliz.

— Ela não vai ficar feliz agora, mas vai ficar depois — respondeu Nakayama. — Quando você se tornar presidente da Sega.

— Você está muito confiante, hein?

— Não quero ser inconveniente — garantiu Nakayama. — Entendo que você esteja de férias com sua família. Se preferir passar o resto do dia na praia, podemos partir amanhã de manhã.

— Ah, está começando a ficar preocupado com a possibilidade de que eu não me impressione tanto quanto você imagina? — perguntou Kalinske, com um bom humor que não sentia havia um bom tempo.

Ele se sentia renovado, curioso, talvez até excitado, e conseguia ouvir isso nas próprias palavras. O mundo parecia um pouco maior, e ele se orgulhou de ser o único que percebia isso. Olhou para o visitante inesperado e procurou dizer algo que prolongasse aquele momento.

— Nakayama-san, posso lhe contar um segredo?

— Sim, Tom. É claro que pode.

Kalinske olhou para trás antes de se inclinar e confessar o segredinho sujo para o novo amigo.

— Eu nem gosto de praia.

Nakayama não expressou reação, mas Kalinske havia tirado um peso do peito.

— Quer dizer, entendo por que algumas pessoas gostam. O sol, a areia, a água. Acho relaxante. Mas não é para mim. Tudo isso é meio...

Nakayama interrompeu-o para completar a frase:

— Entediante.

— Isso! — exclamou Kalinske. — Exatamente. É legal e tudo, mas é um tédio.

— É claro, Tom. É claro — repetiu Nakayama. — É um tédio para pessoas como nós.

De repente, por mais estranho que parecesse, Kalinske não se sentiu tão só.

Nakayama passou o braço ao redor do de Kalinske.

— Ok, então vamos partir em uma verdadeira viagem de férias.

Kalinske sorriu.

— Deixe-me apenas perguntar à minha esposa se ela não se incomoda.

Ele se virou para Karen, que continuava deitada, imóvel.

— Você tem minha permissão, querido. Vá conquistar o mundo e tudo mais — disse ela.

Kalinske foi pego de surpresa.

— Você está acordada? Ouviu tudo? — perguntou, antes de transformar o mais depressa possível sua surpresa desajeitada em uma certeza dissimulada. — Você foi sorrateira, Karen. Estou impressionado.

— Não fique. Você não fala tão baixo quanto acha — retrucou, levantando os óculos escuros e revelando seus olhos castanhos brilhantes. — Ah, querido, todo mundo sabe que você não gosta de praia. Não é exatamente um segredo bem guardado.

Karen piscou para Tom, que, com a bênção da mulher, partiu a caminho do Oriente.

Como um tubarão nadando em torno de um cardume, um robusto Cadillac de Ville amarelo passava por motoristas boquiabertos nas ruas movimentadas de Tóquio. Kalinske e Nakayama estavam sentados no assento traseiro do carro, conduzido por um motorista, e observavam as pessoas no caminho que, como peixinhos, tentavam bisbilhotar pelas janelas de vidro fumê.

Quando se tratava de transporte, Nakayama tinha uma opinião totalmente diferente da maioria dos homens de negócios endinheirados do Japão. Enquanto eles preferiam o conforto e a elegância de uma limusine, carros clássicos ou até um Nissan de luxo, Nakayama havia importado um Cadillac grandalhão de mão inglesa que era tão espaçoso e exótico que parecia fazer todos os outros carros se encolherem. Aonde quer que fosse e o que quer que fizesse, Nakayama sempre se destacava.

À medida que a extensão automotiva da personalidade de Nakayama cruzava as ruas estreitas, ele e Kalinske bebiam uísque e discutiam os pontos positivos do caraoquê. Como a maioria dos japoneses, Nakayama tinha um grande respeito pela atividade e a considerava uma arte. Já Kalinske, como a maioria dos americanos, considerava-a cafona, uma ideia que, em geral, você só gostava quando estava bêbado, mas que sempre acabava em arrependimento. Os dois podiam ser de mundos diferentes, mas pelo menos conseguiam apreciar um bom uísque juntos. Encheram

outra vez os copos, concordaram em encerrar a discussão sobre o caraquê e beberam seus drinques.

Kalinske terminou com um longo gole.

— Tenho uma pergunta.

— Talvez eu tenha uma resposta.

O americano se inclinou para a frente.

— E quanto a Katz?

— Como assim?

— O que vai acontecer com ele?

— Com Katz?

Kalinske balançou a cabeça. Ele aguardara o momento certo para perguntar sobre Katz, e estava começando a achar que o momento nunca viria, mas, se fosse considerar a possibilidade de aceitar o cargo e substituir um amigo, eles precisavam ter aquela conversa.

— Ah, não me venha com essa. Você sabe que somos amigos. E sabia também que em algum momento eu perguntaria sobre ele. Então, sim: o que acontecerá com Katz?

É claro que ele estava falando de Michael Katz, um homem pragmático que já era especialista na nova indústria dos video games. Sua experiência remontava a 1977, quando Katz havia sido diretor de marketing da nova linha da Mattel de jogos portáteis LED. Depois de transformá-la em um negócio de 500 milhões de dólares, Katz passou a trabalhar para a Coleco, no novo departamento de consoles, que teria vida curta. Posteriormente, ele se tornou o presidente de uma companhia de jogos de computador pequena e sem lucros chamada Epyx, até que, em 1985, passou a trabalhar para a Atari, quando a empresa já não era nada além de uma mera lembrança do que havia sido. Katz passara por altos e baixos, e o ano em que ficou na presidência da Sega of America poderia ser descrito como “mais ou menos”.

Após uma série de sistemas de hardware medíocres (como o batizado com o apático nome de SG-1000, que havia sido montado de forma barata com peças prontas sobressalentes), a primeira

tentativa real da Sega de entrar no amplo mundo dos consoles para entretenimento caseiro veio com o lançamento do Master System. Essa era a versão da Sega do console de 8-bits NES e deveria servir de concorrente ao sucesso incrível da Nintendo. Entretanto, não foi o triunfo que se esperava. O Master System foi lançado primeiro no Japão, em 1985, e depois na América do Norte, em 1986; no entanto, em menos de dois anos, ficaria claro que a Sega não conseguiria macular a força que era a Nintendo. Nakayama chegou à conclusão de que, se eles não conseguiam vencer a batalha no terreno dos 8-bits, deveriam levar a guerra para outra área, dessa vez pelo menos com a vantagem de serem os primeiros. Assim, rapidamente e sem cerimônia, aposentaram o Master System e voltaram a atenção para a próxima geração de video games: os 16-bits, duas vezes mais poderosos que o NES. Mais uma vez, criaram e lançaram um sistema de ponta de 16-bits primeiro no Japão, onde foi chamado de Mega Drive (assim como no Brasil), e depois na América do Norte, onde aquele dínamo tecnológico ganhou o nome de Genesis.

Em outubro de 1989, Katz foi contratado para fazer do Genesis um sucesso nos Estados Unidos. No Japão, o Mega Drive havia alcançado um sucesso mediano no lançamento, e isso rendeu grandes expectativas em relação aos Estados Unidos. Expectativas tão altas, na verdade, que Nakayama criou o grito de guerra "*Hyakumandai!*" (um milhão de unidades). Apesar da sombra da Nintendo, Nakayama esperava que Katz conseguisse vender mais de um milhão de Genesis até o fim do seu primeiro ano no cargo. Katz fizera o melhor que pudera para alcançar esse objetivo e tornar o console famoso, mas, no fim do ano, só havia vendido 350 mil unidades, e a Sega ainda não tinha identidade. Não eram resultados excelentes, mas também não eram terríveis. O problema era que Nakayama não achava que Katz era o homem certo para a tarefa. Ele tinha boas ideias, mas lhe faltavam persistência e a postura necessária para obter resultados. Conversa fiada, esse era

o negócio dele — e nada representava isso melhor do que a campanha publicitária que ele havia escolhido: “Genesis does what Nintendon’t” [O Genesis faz o que o Nintendo não faz]. Isso incomodava Nakayama-san não apenas porque propagandas abertamente competitivas eram malvistas no Japão, mas principalmente porque não passava de uma promessa vazia. O Genesis faz o que o Nintendo não faz? O quê, dar prejuízo? Katz sabia o que a Sega não era, mas Nakayama acreditava que Kalinske sabia o que a Sega podia, devia fazer e faria.

— Katz teve sua chance.

Kalinske ergueu a sobrancelha.

— Sua chance? Um ano?

— Ele só foi contratado para ocupar o cargo até que a pessoa certa estivesse disponível.

— Mesmo assim... um ano?

— Ele acha que está dirigindo um estúdio de cinema, e não uma empresa de video games. Gasta meu dinheiro como um louco, e chama isso de investimento. Para ele, tudo é investimento. — Katz gastara muito contratando celebridades. O caso mais notável foi o 1,7 milhão de dólares pagos a Joe Montana, e, posteriormente, ao boxeador James “Buster” Douglas, o então campeão peso pesado do mundo. — Ele não tem uma visão para a empresa. Não tem uma identidade. Então, tudo que faz é tentar comprar uma.

Kalinske refletiu.

— Bem, a Nintendo tem o Mario. Então, naturalmente vocês deveriam ter uma mascote, alguma coisa capaz de acabar com aquele encanadorzinho.

— Está vendo? Você entende o que digo, Tom! — exclamou Nakayama, encantado ao ver que outra pessoa enxergava o mundo como ele. — Dei aos nossos funcionários mais dedicados a tarefa de inventar o nosso Mario. Você vai ficar impressionado com o trabalho deles, eu garanto — acrescentou, a voz vibrando de animação. — Katz não entende. Ele só gosta de gastar dinheiro.

Embora a acusação de que Katz havia gastado muito dinheiro fosse verdade, a insinuação não era muito justa. Katz sabia que a fórmula secreta para vender um milhão de unidades era fazer jogos populares. Se as pessoas gostassem do software, elas sem dúvida comprariam o hardware. Essa vinha sendo a estratégia da Nintendo: encantar o mundo com sucessos muito comentados como *Super Mario Bros.*, *The Legend of Zelda* e *Teenage Mutant Ninja Turtles* (jogo baseado na popular animação *Tartarugas ninja*) e, assim, convencer uma geração inteira a comprar o NES. Infelizmente, isso se tornou um problema para Katz, porque a Nintendo monopolizava os desenvolvedores de software. Se os desenvolvedores de jogos quisessem seus produtos no NES, a Nintendo os fazia assinar um acordo de exclusividade com uma cláusula restrita de não concorrência. Dessa forma, se um jogo pertencesse à Nintendo, não havia possibilidade de a Sega oferecê-lo em seu sistema, e, em virtude do sucesso monstruoso da primeira, por que alguém preferiria a segunda? A solução de Katz foi associar a Sega a nomes populares, acreditando que pessoas como Joe Montana e Buster Douglas renderiam um pouco de respeito e legitimidade à marca.

— Mas você conhece Katz. Ele é um edificador — insistiu Kalinske. Por mais que entendesse o que Nakayama queria dizer, ele gostava de Katz. Os dois haviam se tornado amigos na Mattel, jogavam tênis juntos, e suas esposas se davam bem. — Katz avança devagar mas com firmeza. Acho que é assim que se alcança a vitória, não?

— Isso não é uma fábula, Tom. — Nakayama balançou a cabeça. — Quero que você aceite o trabalho porque terá um desempenho melhor.

— Como eu disse, me sinto lisonjeado, mas não sei nada de video games. Conheço brinquedos. Essa é a minha especialidade.

— Não, Tom. Você é um vendedor.

Kalinske refletiu sobre aquilo enquanto Nakayama reabastecia seu copo e o Cadillac de Ville seguia em frente, fazendo cabeças se virarem para acompanhá-lo pelas ruas de Tóquio.

* * *

Eles desceram em frente à sede da Sega, e Kalinske ficou surpreso ao descobrir que o lugar tinha uma aparência insípida e inofensiva. Era quase como um alojamento universitário, sem nenhuma individualidade e pintado com um amarelo-claro incrustado e desbotado. A única diferença era que, no topo do singelo prédio de dez andares, havia o nome Sega destacado em grandes letras azuis.

Nakayama conduziu Kalinske ao prédio, que, por dentro, era ainda mais sem graça: pouco iluminado, com estações de trabalho lotadas e salas de reunião nada inspiradoras e sem janelas. Quando Nakayama apresentou sua principal aposta ao mais antigo entre os cem funcionários, Kalinske já estava começando a mudar de ideia.

Eles entraram em um elevador quadrado e cinzento, onde Nakayama tentou tranquilizar seu convidado, agora cético.

— Vai melhorar.

— Não, não, tudo bem — respondeu Kalinske.

O elevador parou no terceiro andar, e Nakayama levou Kalinske até o que considerava a joia da coroa das operações da Sega: o laboratório ultrassecreto de pesquisa e desenvolvimento (P&D), em que mesas compridas estavam cobertas por enormes computadores, ferramentas mecânicas irreconhecíveis e várias televisões desmontadas. Para Kalinske, era como entrar no esconderijo de um cientista louco — só que o cientista em questão tinha planos de dominar o mundo com video games.

Cheio de orgulho, Nakayama conduziu Kalinske pela sala, apresentando-o a todo tipo de dispositivos e engenhocas, que pareciam pequenos demais para existir de verdade. Com gráficos

maravilhosos se movendo à velocidade de carros de corrida, eles pareciam mais sonhos que eram “jogáveis” do que jogos eletrônicos em si. Eram coisas que estavam a anos-luz do que Kalinske se lembrava da época que passara na Mattel.

Nakayama o puxou para uma estação e lhe entregou um pequeno dispositivo preto.

— Isso se chama Game Gear. Vai ser lançado aqui em outubro e em algum momento do ano que vem nos Estados Unidos.

O Game Gear repousava muito confortavelmente nas mãos. Quando Nakayama o ligou, a tela se encheu de gráficos que pareciam bons demais para serem verdade. Kalinske não conhecia muito o console da Nintendo, mas estava familiarizado com o dispositivo portátil deles, o Game Boy. Como quase todo mundo, ele fora pego pelo furacão *Tetris*, o quebra-cabeça viciante que vinha no Game Boy. O Game Gear tinha um jogo semelhante chamado *Columns*, que pareceu a Kalinske igualmente viciante, mas, em vez de ficar olhando para as cores amareladas do Game Boy, ele estava olhando para um jogo com cores vivas, gloriosas. Nakayama queria lhe mostrar mais coisas, só que Kalinske ficou obcecado com o Game Gear.

— Leve-o — disse Nakayama, batendo no ombro dele. — Leve-o e mostre às suas filhas. Elas vão adorar.

Nakayama acabou conseguindo puxá-lo e o maravilhou com mais vislumbres do amanhã: um dispositivo que usava CDs como mídias e rodava video games com gráficos de qualidade próxima à dos filmes, óculos 3-D que podiam ser usados para dar vida a certos jogos e um tipo de capacete de realidade virtual aumentada. O passeio enfim foi concluído com a joia da coroa de Nakayama: o Sega Genesis. Kalinske deu uma olhada naquela bela criatura negra. Era elegante e sedutora, com gráficos e uma jogabilidade que humilhavam o pouco que ele sabia sobre o Nintendo. Ele se perguntou como Katz não havia conseguido vender aquilo.

Nakayama observou os olhos de Kalinske arregalados como os de uma criança que não só se encontra em uma maravilhosa loja de doces, como também acaba de receber a notícia de que a loja agora era dela.

— Você gostou?

Kalinske precisou de um momento para se recompor.

— É bom.

— Ah, sim, claro que é — disse Nakayama. — Devemos ir a algum lugar mais reservado para continuar nossa discussão?

Kalinske colocou o controle que estava inspecionando de volta no lugar onde o encontrara. Era inacreditável como tudo se acomodava tão bem em suas mãos; era quase como se os dispositivos tivessem sido desenvolvidos especificamente para ele. Kalinske saiu, acompanhando Nakayama e fazendo o máximo para esconder seu entusiasmo infantil. Ele não sabia ao certo para onde estavam indo, mas pela primeira vez em um bom tempo sentia-se animado em relação ao que viria em seguida.

Nakayama levou Kalinske para um famoso hostess bar no centro da cidade. Apesar do grande número de empresários, das esporádicas risadas bêbadas e dos risinhos constantes das mulheres de rostos pálidos, vestidas como colegiais ingênuas, que flertavam com os clientes, o lugar oferecia certo nível de solidão. Talvez fossem as luzes baixas, ou ainda o sentimento coletivo de que todos ali pareciam não querer nada além de um momento de privacidade e não tinham interesse em se meter com mais ninguém.

— O que o preocupa? — perguntou Nakayama, enquanto uma das gueixas do bar se aproximava de patins com pequenos copos de saquê.

— Para começar, não estou animado com a ideia da minha família ter que se mudar. — A sede da Sega of America ficava em São Francisco, então a família de Kalinske teria que deixar Los Angeles.

— O norte da Califórnia é o melhor lugar para se viver. É lá que as coisas acontecem. O que mais?

Kalinske bebericou seu saquê.

— O que mais? Um monte de coisas.

Cético, Nakayama semicerrou os olhos.

— Acho que por trás de “um monte de coisas” há apenas uma. Então me diga, qual é o problema?

Talvez Nakayama estivesse certo. Talvez todos os motivos para estresse que lhe vinham à mente naquele momento não passassem

de planetas de ansiedade orbitando ao redor de um único sol.

— Ok — disse Kalinske, analisando suas preocupações. — Não quero investir tudo o que tenho só para puxarem o meu tapete. Quero ter a chance de experimentar coisas. Quero ter a chance de fracassar. Quero poder fazer as coisas exatamente da forma como acho que devem ser feitas, e não ter que explicar cada passo que eu der. Resumindo, não quero que o que aconteceu na Mattel se repita.

Kalinske concluiu de modo abrupto, percebendo que tinha colocado para fora o que vinha guardando havia anos. Nakayama terminou seu copo de saquê.

— Tudo bem — disse. — Venha trabalhar para mim, e deixarei que faça tudo à sua maneira. Esse será nosso trato. Sem truques.

Essas eram as palavras mágicas que Kalinske queria ouvir, mas quando elas vieram, por um momento, ele foi distraído por algo incomum do outro lado do bar.

— Você tem uma resposta? — indagou Nakayama.

Kalinske ouvira o que Nakayama dissera, mas sua mente estava concentrada em um homem bem-vestido sentado a uma mesa a uns seis metros. Esse homem, cuja elegância gritava sucesso, estava cercado por belas mulheres, amigos interesseiros e muitas doses de álcool. Apesar das tentações, entretanto, o homem bem-vestido estava absolutamente compenetrado em apenas uma coisa: um Game Boy. Enquanto seus dedos golpeavam os botões do console portátil da Nintendo, nada mais importava no mundo.

— Tom? — chamou Nakayama, tentando não parecer curioso demais.

— Preciso pensar — respondeu Kalinske, pegando o Game Gear que havia ganhado mais cedo, como se, de alguma forma, o console tivesse a resposta.

Ele conseguia mesmo se ver entrando na indústria dos video games? Acreditava, de fato, ser capaz de derrubar a Nintendo? Aliás, alguém seria capaz disso? À medida que considerava essas

questões e pensava mais no homem bem-vestido, a máquina ligou em suas mãos, e a vida inteira de Tom Kalinske passou diante de seus olhos.

De súbito, sua mente se encheu de imagens, sons e sensações de quando era um garotinho, brincando com um carro em miniatura, conduzindo-o para cima e para baixo, fazendo as próprias pernas de pista, no assento traseiro da van da família, espremido entre o irmão e a irmã na viagem de mudança de Iowa para Chicago. Durante sua infância, a família se mudava com frequência, o que era difícil para uma criança, mas ele lembrava que ter um carrinho de brinquedo sempre por perto tornava aquilo mais fácil. Ele o adorava, não apenas porque o carrinho era um amigo incondicional, mas porque ele mesmo o construíra a partir de um kit e o pintara como bem queria. Kalinske saboreava a ideia de ter sido o criador de algo.

Ele se lembrou de ter gostado de Chicago, em especial porque tinha apenas cinco anos, gostava da vida e achava que a vida era Chicago. Mas então seu pai arrumou um novo emprego em uma estação de tratamento de água em Tucson, Arizona, e a família se mudou outra vez. Tom estava nervoso, mas tinha o seu carrinho, que parecia protegê-lo de tudo ao redor.

Tucson se tornou o lar definitivo da família, e isso permitiu que Tom mergulhasse de cabeça no calor pesado do deserto e se tornasse muitas coisas: escoteiro, atleta, colecionador de cartões de beisebol. Aos doze anos, sua mãe o convenceu de que ele tinha uma bela voz e o arrastou para o que era conhecido como Temple of Music and Art. Lá, fez um teste e foi aceito para o prestigioso Tucson Boys Chorus, do qual já participaram George Chakiris e John Denver. Não demorou para que ele descobrisse que realmente cantava muito bem, o que o encheu de uma fervorosa ambição. Em nove meses, Tom foi promovido ao grupo do coro itinerante. Nos cinco anos seguintes, viajou pelo país inteiro, cantou no *Ed Sullivan Show* e se apresentou na Casa Branca, além de ter viajado para

Austrália, México e Canadá, enquanto gravava álbuns para a Capitol Records.

Aquela época da sua vida havia passado rápido (mesmo tantos anos depois, suas memórias de tudo aquilo continuavam sendo um grande redemoinho), mas a velocidade fora boa para ele. Ele voltou de vez para o Arizona para cursar o primeiro ano do ensino médio e atraiu a atenção de todos pelo seu jeito acelerado. Kalinske entrou para o time de atletismo e ganhou uma bolsa na Universidade do Wisconsin, mas perdeu o primeiro ano em virtude de ferimentos sofridos em um acidente de carro. Não obstante, tantos anos depois, ele ainda podia sentir intensamente não apenas fragmentos da dor, emocional ou física, mas também que sua personalidade do tipo "agora ou nunca" havia surgido naquele período. Sem a bolsa, ele precisou ganhar dinheiro para pagar pelas aulas e se formar. Assim, aos 22 anos, sob grande pressão, a ambição furiosa voltou, conduzindo-o ao marketing.

Pouco tempo antes, Tom Kalinske e o amigo Jonathan Pelligrin haviam assistido a uma aula de propaganda e concluído que era muito difícil alcançar o público formado pelo grupo demográfico de estudantes do sexo masculino. Dessa forma, os dois decidiram fundar uma revista chamada *Wisconsin Man* com esse público-alvo em mente. A revista traria matérias sobre esportes, carros, mulheres e também dicas para esquiar, fazer churrasco ou se sair bem em entrevistas de emprego. Anunciantes nacionais e internacionais reconheceram o valor de focar nos leitores da *Wisconsin Man* e pagavam bem por espaço na revista.

Essa experiência mostrou a Tom que ele era capaz de fazer coisas maiores, o que o levou a se matricular em uma escola de negócios na Universidade do Arizona para estudar marketing. Dessa vez, para pagar os estudos, ele passou a escrever e vender anúncios publicitários para uma companhia local dona de estações de rádio e emissoras de televisão. Em 1968, seu talento para escrever, seu currículo e suas ricas experiências de vida lhe

renderam um emprego na J. Walter Thompson, a renomada agência de propaganda de Nova York. Seu trabalho era criar novas linhas de produtos para a clientela da firma. Em dois meses, Kalinske conquistou uma posição de respeito pelo trabalho realizado com a conta da Miles Laboratory.

A Miles Laboratory foi uma companhia de produtos farmacêuticos que se tornara popular na década de 1940 graças aos multivitamínicos One A Day. Nos anos 1960, eles queriam expandir os negócios para o público infantil, então desenvolveram a Chocks, a primeira vitamina mastigável. Embora os pais gostassem da ideia de oferecerem nutrição suplementar aos filhos, as crianças não gostavam das vitaminas porque pareciam remédios. Para fazer essa parte volúvel da população mudar de ideia, Kalinske sugeriu que as vitaminas tivessem formas de personagens populares entre as crianças, encarregando-se de conseguir autorização para uso de imagem de um desenho animado da companhia de animação Hanna-Barbera que fora ao ar recentemente. O acordo resultou na criação de um novo produto de sucesso chamado Flintstones Chewable Vitamins.

Enquanto todas essas memórias retornavam a Kalinske, ele não conseguia evitar a sensação de naturalidade em relação à trajetória de sua vida, reconhecendo sua autoconfiança como algo constante ao longo de todo o caminho. Essa autoconfiança nunca ficara tão clara quanto em 1970, quando a senadora Margaret Chase Smith providenciou uma série de audiências com subcomitês para investigar a tática publicitária usada na venda de produtos com alto teor de açúcar e reforçados com uma grande dose de vitaminas e minerais. A alegação era que as agências de propaganda estavam tentando criar a falsa noção de que os riscos à saúde oferecidos por produtos como cereais, sucos e vitaminas mastigáveis com sabor de bala eram compensados pela adição de nutrientes. Durante as audiências, ao depor, Kalinske foi acusado pela senadora Smith de vender balas disfarçadas de produtos para a saúde.

— Então, senhor Kalinske — disse ela, apontando o dedo para o homem. — O senhor acha mesmo que vender drogas para crianças é uma boa ideia?

Kalinske sabia que deveria permanecer sentado, limitando-se a pedir desculpas, mas, com um dedo apontado para seu rosto, decidiu optar pela verdade.

— Acho que é uma grande ideia! Nos Estados Unidos, 50% das crianças estão subnutridas, e, para ser franco, não me importam as fontes, contanto que tomem as vitaminas. Estamos ajudando crianças a se manterem saudáveis.

A sala ficou em silêncio. Ao ser dispensado, ele foi procurado por executivos da Mattel que estavam assistindo à audiência e ficaram impressionados com seu desempenho. Ofereceram-lhe o cargo de gerente de produto no departamento voltado para a pré-escola.

Dois anos depois, Kalinske foi convidado para uma conversa com a fundadora e presidente da Mattel, quando passou pelo primeiro momento que definiria sua carreira.

— Estão dizendo que a Barbie já era, acabou e ponto final — declarou Ruth Handler com sua costumeira voz rouca, exasperada e ao mesmo tempo otimista. — As vendas da Barbie caíram pela primeira vez no ano passado. E você sabe o que isso significa. Neste negócio, quando se cai uma vez, não se para mais. — Ela concluiu a ladainha balançando a cabeça de forma incisiva, ainda que suave. — Estão dizendo que chegou a hora de matar a Barbie e redirecionar nossos recursos. O que você acha?

Um idealista, mas ainda cru, Tom Kalinske, de 27 anos, estava diante da mesa dela com um sorriso gentil, tentando entender o que acabara de ouvir. Queria desesperadamente impressionar sua chefe, a lenda viva responsável por ter transformado a Barbie na boneca de plástico mais famosa de todos os tempos. Para evitar dizer algo errado, Tom continuou escondido sob a proteção do seu sorriso.

— Não — disse Ruth, os olhos impassíveis. — Você não chega aonde estou sem se tornar fluente na linguagem dos sorrisos. E esse que você tem estampado no rosto agora diz: “Não faço ideia de como responder à pergunta dela, então vou tentar lembrá-la de como sou bonito e charmoso.” Estou errada?

Tom deu uma risadinha e dessa vez abriu um sorriso inteiramente diferente.

— Certo, esse é muito melhor. Mas só porque eu o chamei de charmoso e bonito não quer dizer que você se safou. Agora, responda à pergunta, senhor.

— Bem, Ruth — começou ele, quase surpreso ao perceber que soava tão calmo —, essa é a coisa mais absurda que já ouvi. O fim da Barbie? Sem chance. — Kalinske balançou a cabeça, agora controlando o ambiente com cada palavra, gesto e expressão sua, um dom que se revelaria a ele de forma gradual ao longo dos anos. — Veja bem, acho que posso dizer que nós dois temos uma boa saúde e teremos vidas tranquilas e longas. E deixe-me dizer uma coisa: a Barbie continuará por aí muito depois de você e eu termos partido.

— Ah, é mesmo?

— É — respondeu, cheio de confiança.

Ruth o fitou profundamente.

— O que o faz ter tanta certeza de que as pessoas não vão enjoar de uma boneca, ainda que ela seja uma loura atraente? — Ruth deu um meio sorriso delicado.

Ela não era a única fluente na linguagem dos sorrisos, e Tom sabia o que aquele significava: curiosidade genuína, com potencial para uma decisão impulsiva.

— Elas não vão enjoar, porque a Barbie não é só uma boneca. Ela é uma ideia, uma promessa para meninas de todas as idades de que é possível realizar qualquer sonho ou fantasia no mundo. Com a Barbie, uma menina pode ser o que quiser. — Kalinske balançou a

cabeça devagar. — E é claro que o fato de ela ser bonita ajuda muito.

Ruth deu uma batida enfática na mesa.

— Ótimo, essa é a resposta certa! Você foi promovido. Agora, é diretor de marketing da Barbie. — Sem perder tempo nem lhe dar um instante para comemorar, ela o expulsou. — Você me convenceu. Agora, dê o fora da minha sala e vá convencer o restante do mundo.

E foi exatamente o que ele fez. Iniciou um processo de renovação da linha da Barbie com a ideia original de segmentar o mercado. Em vez de apenas vender uma boneca por temporada, a Mattel venderia uma variedade de Barbies direcionadas a interesses diversos, a preços variados e tendo como públicos-alvo meninas de diferentes faixas etárias. Haveria a Twist N' Turn Barbie, a Barbie Bailarina, a Barbie Havaiana e até a Barbie Presidente. Além disso, a Mattel investiria pesado na expansão da linha da família e dos amigos da boneca, com o Ken Executivo e a Skipper Adolescente, uma versão da irmã mais nova da Barbie cujos seios aumentavam e a cintura diminuía com a rotação do braço esquerdo. Com o propósito de preencher cada segmento possível do mercado, Kalinske até criou uma linha de Barbies de luxo para colecionadores, com edições limitadas que traziam roupinhas assinadas por estilistas famosos como Oscar de la Renta e Bob Mackie. Como resultado da nova abordagem, ao fim da década constatou-se um aumento colossal nas vendas: de 42 para 550 milhões de dólares por ano.

O talento de Kalinske para as vendas teve uma utilidade especial quando ele conheceu a mulher que fez sua mente parecer ao mesmo tempo vazia e infinita. Foi na Toy Fair de 1979, e lá estava ela: uma jovem estonteante contratada para se vestir de Barbie e apresentar os mais novos acessórios da boneca no estande da Mattel. Seu nome era Karen Panitz, uma atriz de Nova York que pouco tempo antes havia feito uma pequena participação em *Os*

embalos de sábado à noite. Ela tentou resistir ao charme dele, mas não conseguiu por muito tempo, pois estava óbvio que ele a compreendia, e ela também o compreendia. Não foi exatamente amor à primeira vista, mas o que eles tinham era muito melhor do que isso: um romance construído para passar por muitas alegrias e tragédias ao longo da vida. Em 1983, eles se casaram.

Embora tivesse de tudo, Kalinske sempre queria mais. Mais ideias, mais descobertas e mais coisas para fazer — a instabilidade sempre foi sua parte favorita. Assim, quando a Mattel precisou de um brinquedo novo que representasse para os meninos o que a Barbie era para as meninas, Kalinske aceitou o desafio. Ele solicitou o desenvolvimento de uma representação heroica masculina, testando astronautas, heróis militares, bombeiros e super-heróis — tudo que transbordasse testosterona. O conceito que mais lhe agradou foi um conquistador musculoso de cabelos castanhos empunhando uma espada. Kalinske pediu ao designer que mudasse a cor do cabelo para loiro, e depois ele e sua equipe começaram a trabalhar no personagem, inventando sua personalidade, um pano de fundo para ele e personagens secundários. O resultado foi um universo particular para seu mestre, o novo personagem: He-Man. O boneco de ação se tornou um dos brinquedos mais vendidos do ano e logo alcançou o topo das paradas de sucesso de personagens populares. Isso deu origem a uma revista em quadrinhos, cartões colecionáveis e um desenho animado de sucesso estrondoso: *He-Man e os mestres do universo*.

Diante da Barbie, do He-Man e de todo o resto, as pessoas diziam que Kalinske tinha um “toque mágico”. Ele gostava quando diziam isso, apesar de saber que não era verdade. Não havia isso de toque mágico, e não teria importado se houvesse, pois a única coisa necessária para vender brinquedos, vitaminas ou revistas era o poder da história. Este era o segredo: reconhecer que o mundo não passa de um lugar caótico, e a única coisa capaz de evitar seu colapso (e o nosso) são as histórias. E Kalinske percebia isso de

uma forma que só pessoas que haviam chegado aonde ele chegara e tinham sucesso nessa posição conseguiam: quando contamos histórias memoráveis, universais, complexas e comoventes, tudo é possível.

— Mais? — interrompeu a gueixa de antes, aparecendo ao lado de Kalinske com uma jarra quente de saquê. — Quer mais? — perguntou ela, ansiosa, apontando para seu copo.

O americano assentiu, voltando de sua divagação. Entretanto, antes de a moça servir o drinque, ela ficou hipnotizada pelo Game Gear, e, como acontecera ao homem bem-vestido, o mundo ao seu redor encolheu. Ele ficou impressionado, e então teve uma revelação que moldaria a Sega, a indústria dos jogos eletrônicos e todo o mundo do entretenimento. Video games não eram apenas para crianças: eram para qualquer um que quisesse se sentir como uma criança, para qualquer pessoa que sentisse falta da liberdade e da inocência proporcionadas pela admiração insaciável. Video games eram para todos; bastava que se dessem conta disso.

— O que é isso? — perguntou a gueixa, por fim terminando de encher o copo de Kalinske.

Enquanto considerava a pergunta, Nakayama percebeu que um sorriso surgia no rosto de Kalinske, e ele parecia saber que aquele sorriso não tinha sido causado pelo saquê. Aquele era um tipo de expressão que associamos a uma pessoa pelo resto da vida. O tipo de expressão que representa o início ou o fim de uma história.

— Não está vendo? — respondeu à moça, como se fosse óbvio. — É o futuro.

Depois de se acomodar em seu novo escritório, em um galpão que a Sega alugava, Kalinske não conseguiu deixar de pensar no quão diferente aquele local era de todos os lugares em que já havia trabalhado. Era um mundo completamente diferente do que havia no prédio de oito andares da Mattel em Hawthorne, na Califórnia, não chegava sequer aos pés do arranha-céu de J. Walter Thompson na Madison Avenue, em Manhattan, e não era muito melhor do que o alojamento na faculdade onde ele fundara a revista *Wisconsin Man*. Bem, ele pensou, pelo menos o novo escritório tinha uma vista, e então olhou pela janela, que dava para o estacionamento da pequena companhia. Era o seu primeiro dia como presidente e CEO da Sega of America, e ele só havia conhecido algumas pessoas, mas não resistiu à tentação de adivinhar que carro pertencia a quem.

— Você é um grandessíssimo idiota! — disse alguém, interrompendo seus pensamentos.

Kalinske se virou, olhou para cima e proferiu um som quase inaudível, que só poderia ser descrito como uma interrogação. Era Michael Katz, de pé na porta, balançando a cabeça devagar e com um meio sorriso.

— Sinto muito, Michael, não fui eu que corri atrás deste cargo.

— Não é o fato de ter roubado meu emprego que faz de você um idiota. Isso só o torna um filho da mãe. Mas eu sempre soube que

no fundo você era assim. Eu só não sabia que você era também um grandessíssimo idiota.

Kalinske convidou Katz a se sentar, mas a oferta foi recusada.

— Por que você acha isso?

— Por ter aceitado o emprego — respondeu Katz.

— O que o leva a dizer isso?

— Ah, não sei, acho que um milhão de coisas, mas a principal é que você não sabe nada de video games!

Kalinske pensou um pouco.

— Vou aprender — disse, por fim.

— Sim, e logo vai descobrir que não deveria ter aceitado esse emprego. Você sabe o que a Sega é na verdade? A Sega é uma piada. O auge da piada — gritou Katz. Ele era muito bom em fazer escândalos; às vezes, esse parecia ser seu forte. — A Sega é uma bomba-relógio, e você acabou de amarrá-la ao seu peito...

Kalinske o interrompeu.

— Na verdade, estou feliz que tenha vindo aqui. Estive pesquisando, e queria dizer que você fez um trabalho muito bom, considerando o que tinha à mão.

— Eu sei — disse Katz, balançando a cabeça. — Eu fiz um bom trabalho. E veja só quão longe nós... quer dizer, *você* está de nem sequer se fazer notar pela Nintendo.

— Então acho que sou eu quem vai afundar com o navio — respondeu Kalinske, com uma dignidade que, na opinião dele mesmo, o distinguiu da maioria dos outros líderes. — Olha, agradeço o conselho, Michael. Sei que vai ser uma batalha difícil.

Katz balançou a cabeça.

— Isso é muito atípico de você. O que aconteceu? Ele o levou ao laboratório secreto? Ou foi ao hostess bar?

Kalinske tentou não deixar que seus olhos entregassem a resposta.

— Ai, meu Deus. Vocês foram aos dois, não foram? — concluiu Katz, com um riso abafado.

Kalinske se levantou e conduziu Katz até a porta.

— Escute, agradeço o... o que quer que você queira chamar isso, mas...

— Espere — protestou Katz. — Só mais uma pergunta. Acha mesmo que ele não vai fazer com você o mesmo que fez comigo? Pense bem.

Kalinske se esforçou para não pensar. Aquela era uma pergunta que havia passado por sua cabeça em várias ocasiões desde a viagem ao Japão, mas ele vinha tentando ao máximo evitá-la.

Com certa sinceridade, Katz olhou Kalinske nos olhos e se despediu, dizendo:

— Lembre-se de uma coisa: você pode achar que está no comando e talvez ache que ele é seu amigo, mas tome cuidado.

Antes de partir, Katz encarou Kalinske mais uma vez, e foi então que os dois se deram conta de que o sucesso de um e o fracasso do outro estariam para sempre ligados.

— Eu realmente acho que você fez um ótimo trabalho, Michael.

— Obrigado, Tom. Obrigado.

Eles trocaram um aperto de mão e, por um momento, o respeito mútuo foi maior do que o mal-estar.

Kalinske fechou a porta e voltou para a janela, onde passou algum tempo observando o estacionamento sem graça. Aquela era a vista, e também sua nova vida. "Acostume-se", pensou ele.

Ele ouviu uma batida leve na porta, que em seguida foi aberta por Shinobu Toyoda, um japonês magro e de voz tranquila que usava belos ternos italianos, gravatas elegantes e óculos fundo de garrafa que pareciam sempre prestes a deslizar e a cair pelo nariz. Ele era vice-presidente executivo, e sua principal responsabilidade era ser o intermediário nas comunicações entre a Sega of America, na Califórnia, e a Sega of Japan, em Tóquio. Depois que Kalinske aceitou o emprego, Toyoda vinha tendo a gentileza de se encontrar com o novo CEO para lhe apresentar a casa. Quando se reuniram pela primeira vez, Kalinske rapidamente percebeu que, por trás do

comportamento reservado de Toyoda e de seu eterno sorriso fotogênico, havia um homem muito engenhoso e sagaz. O que ele não conseguia identificar, contudo, era a verdadeira fonte da dedicação daquele homem. Kalinske ouvira diversas opiniões sobre o papel de Toyoda na Sega of America, que iam de ser “a inspiração motivacional” a “um espião japonês pronto para entregar seus colegas para Nakayama a qualquer momento”. Até então, suas ações haviam levado Kalinske a acreditar na primeira opção. Mas não seria exatamente essa a impressão que um espião iria querer passar? O novo CEO cumprimentou o visitante com alegria.

— Toyoda-san, entre!

— Por favor, me chame apenas de Shinobu.

Kalinske assentiu, convencendo-se de que o desejo de Toyoda de ser tratado de modo informal lhe dava um ponto na coluna “não espião”, ainda que aquilo também pudesse ser apenas um truque inteligente.

Toyoda acabou com os pensamentos de Kalinske avisando que uma reunião executiva estava prestes a começar.

— Será uma ótima oportunidade para você conhecer todo mundo e entender o que cada um faz.

— Perfeito — disse Kalinske, e então seguiu Toyoda pelos corredores largos do galpão. Embora o local fosse pequeno, passava uma sensação de espaço, o que dava às caixas empilhadas contra a parede a aparência de ser a base para algo grandioso que estava por vir, e não de bagunça. — Acho que outro dia o ouvi mencionar que esteve em Dallas pouco tempo atrás. O que tem lá?

— Ah, sim, minha família mora lá — respondeu Toyoda. Em um instante, ele pareceu perceber que a resposta carecia de uma explicação, e continuou: — Quando deixei o Japão e vim trabalhar para a Mitsubishi, minha esposa e eu nos estabelecemos em Dallas. Então, ela fica lá o tempo todo, cuidando das crianças, e eu vou nos fins de semana para ficar com eles.

— Espere aí, você pega um avião para Dallas todo fim de semana? Então, você mora em Dallas e trabalha aqui?

— Sim, é isso mesmo — disse Toyoda, com seu tom tranquilo.

— Isso é... — Kalinske ia dizer “loucura”, mas percebeu que precisaria ter uma rotina parecida (embora envolvendo uma distância menor) em um futuro próximo.

Como as aulas de suas filhas estavam para recomeçar, ele e Karen tinham decidido que, até o verão seguinte, seria melhor que ela ficasse em Los Angeles com as meninas e ele alugasse um lugar pequeno na baía de São Francisco. Nos fins de semana, iria de carro até Los Angeles para ficar com a família, e então voltaria na segunda logo cedo. Não era nem de longe a situação ideal (nem para Kalinske, nem para o hodômetro do seu carro), mas tampouco seria bom para suas filhas uma mudança tão abrupta, em especial porque havia grandes chances de a Segra nem sequer existir em um ano. Pelo menos, ele não teria que ir tão longe quanto Dallas todo fim de semana.

— Isso é muito legal, Shinobu.

Toyoda o levou até uma sala de reunião parcamente iluminada com uma mesa grande e paredes de madeira escura. A sala estava quase lotada — e havia apenas pouco mais de dez funcionários. Kalinske se apresentou e explicou que naquele dia seria apenas um observador. Houve então alguns minutos de apertos de mão, bajulação e proclamações de sucesso para o futuro.

Depois das trocas de gentilezas de praxe, a reunião teve início — se é que aquilo podia ser chamado de reunião. Pela experiência de Kalinske, reuniões eram oportunidades de os funcionários trocarem ideias — algumas boas, algumas ruins, outras vagas — e selecionarem as melhores para serem postas em prática. Reuniões eram ocasiões em que relatórios eram apresentados, estratégias eram discutidas e, o mais importante, das quais os funcionários saíam se sentindo um pouco melhor em relação ao que faziam. O

que ele viu não foi nada parecido com isso. Ali, as vozes eram uma cacofonia de insatisfação.

— Como o *Atomic Robo-Kid* está se saindo?

— Pouco importa. Esse jogo é uma porcaria.

— Bem, e de quem é a culpa?

— De algum idiota da UPL por ter inventado um jogo de merda, de outro idiota do Japão por adaptá-lo para o Genesis e de mais um idiota daqui por ter encomendado tantas cópias!

— Você está falando de mim?

— Bem, já que mencionou...

— Ei, vá se ferrar. Você tem sorte por não ter sido demitido depois daquela merda do Babbage's!

Então, o caos foi interrompido por um breve momento quando os ataques verbais deram lugar a risadas coletivas.

— Sgt. Kabukiman — falou a diretora de licenciamento, Diane Drosnes, sobrepondo-se às gargalhadas. — É, é isso mesmo, ele voltou.

Sgt. Kabukiman N.Y.P.D. é uma comédia lançada em 1990 sobre um policial desastrado de Nova York que se transformou em um super-herói com poderes como hashis capazes de identificar fontes de calor e sushis mortais. Apenas alguns funcionários da Sega tinham assistido ao filme, mas os que viram concordavam que era um dos piores já feitos. Mesmo assim, por mais que parecesse uma péssima ideia, desenvolvedores de jogos da Sega em Tóquio acharam o filme maravilhoso e indicaram que os americanos precisavam obter a licença para desenvolver um jogo baseado nele. Todo mês, Drosnes e seus colegas enviavam faxes explicando por que aquela ideia era péssima, mas as sugestões continuavam vindo da matriz. A eterna diferença cultural por um momento tornou a reunião mais leve, mas, depois que todos riram um pouco, o bate-boca voltou com tudo.

Kalinske tentou se controlar, mas era difícil. Ele identificou, entretanto, três funcionários que pareciam muito promissores. Um

era o enigmático Shinobu Toyoda. E os outros dois, Paul Rioux e Al Nilsen, ele já conhecia de outros tempos da carreira.

— Vocês dois, acalmem-se — disse Rioux, restabelecendo a ordem na sala com segurança, autoridade e um toque de ameaça. Ele era veterano do Vietnã, atarracado, com olhos vazios e uma voz profunda e ressonante. — Vou encontrar um espaço na nossa agenda, e vamos abastecer Chicago para compensar parte do tempo perdido.

Durante um curto período na Mattel, Kalinske havia trabalhado com Rioux, que trabalhava como gerente da seção de eletrônicos e fora elogiado como o funcionário essencial das operações. Ficou imediatamente claro que Rioux era a pessoa com quem se podia contar na Sega of America, aquele que se certificava de que todos tivessem alguma ideia, ainda que vaga, das próprias obrigações. Ao longo de sua vida, fosse lutando no Vietnã, fosse lutando por mais espaço nas prateleiras, ele era um gladiador obstinado que resolvia as coisas.

— Ei, talvez devêssemos criar algum grande evento para gerar interesse pelo jogo — disse Nilsen, um dínamo robusto e imponente do marketing. Por trás das lentes redondas dos óculos, o rosto dele raras vezes transparecia emoções. Porém, quando falava, ele não conseguia conter um entusiasmo imenso, do tipo “garotinho preso no corpo de um adulto”. — Algo como, não sei... um Dia das Crianças! Sim, isso pode funcionar. Estão entendendo? Como o Dia das Mães ou o Dia dos Pais, mas para crianças. E faremos do *Atomic Robo-Kid* o presente perfeito para a data. O que vocês acham, pessoal? É uma boa ideia?

Ninguém respondeu, e Nilsen voltou a se sentar. Do tempo que haviam trabalhado juntos na Mattel, Kalinske se lembrava de Nilsen como a galinha que colocava ovos de ouro de tempos em tempos. Vê-lo produzindo ideias com animação deixou Kalinske um pouco mais à vontade.

Após um longo silêncio, Toyoda falou, timidamente:

— Se adiarmos a remessa, como Al sugeriu, mas não pela mesma razão, podemos diminuir os custos de P&D para o segundo trimestre?

Ninguém respondeu, mas estava claro que os responsáveis pelo departamento financeiro presentes na sala adoraram a ideia e a anotaram. Toyoda falava pouco, sempre fazendo uma pergunta inteligente ou esclarecendo uma observação importante que havia se perdido em meio à confusão.

Kalinske olhou pela janela da sala de reunião, mais uma vez tentando aceitar que aquela era sua nova vida. Pelo menos, ele tinha Rioux, Nilsen e Toyoda. Ele respirou fundo. Tudo ficaria bem. Entretanto, quando começava a se sentir um pouco melhor em relação àquele grupo desordenado, a reunião virou outra vez uma disputa de xingamentos.

— Quem se importa com a redução dos custos de P&D? Um Band-aid não pode cobrir um buraco do tamanho da merda do Grand Canyon.

— Ah, é? Bem, não estaríamos neste buraco se você não tivesse nos convencido a pagar caro por porcarias como *Dick Tracy* e *Spider-Man*.

— O que você quer de mim? Eram as nossas únicas opções. Fora isso, todo mundo está desenvolvendo jogos para a Nintendo!

— Então, por que não os convencemos a desenvolver para nós?
— perguntou Kalinske antes mesmo de perceber que estava se manifestando. Suas próprias palavras o pegaram de surpresa, mas ele já havia começado, então não podia mais parar. — Se eles já fizeram os jogos para a Nintendo, por que não lhes oferecemos algum dinheiro para colocá-los no nosso sistema também? — continuou, lançando uma réstia de razão em uma sala dominada pela falta de noção. — Talvez pudéssemos até convencê-los a produzir versões aperfeiçoadas para o Genesis. Dessa forma, elas se destacariam.

Ele deu uma olhada ao redor, esperando ver pessoas assentindo com entusiasmo. Mas se deparou com uma combinação de mal-estar, consternação e talvez até um pouco de pena.

Toyoda falou para preencher o vácuo.

— Ótimas ideias, Tom. Obrigado por compartilhá-las. Mas, infelizmente, neste momento, elas não vão funcionar. A Nintendo adotou medidas para evitar que qualquer coisa desse tipo aconteça. Eles são precavidos.

Kalinske assentiu, demonstrando que havia entendido o recado: cale a boca até saber do que está falando. Ele pensou em tentar compensar a besteira que dissera com uma promessa ousada de sucesso, mas percebeu que isso poderia fazê-lo parecer ainda mais um peixe fora d'água. Por enquanto, não havia nada a fazer além de se calar, ouvir e se perguntar se havia cometido o maior erro da sua vida.

Quando a reunião terminou, todos saíram às pressas da sala, exceto Paul Rioux, que se aproximou de Kalinske com um grande sorriso no melhor estilo Hemingway.

— Sei como você se sente. Foi como me senti no meu primeiro dia aqui. Vir de um lugar como a Mattel para... isto?

— Sim, é um pouco diferente do que eu esperava — respondeu Kalinske.

— É, sim. E precisei de um tempo para ver que a diferença é boa — falou Rioux, refletindo. — De qualquer maneira, eu queria lhe dizer que fiquei muito, muito satisfeito ao saber que você estava vindo para cá. Você vai fazer um ótimo trabalho.

— Vamos ver...

— Vamos, sim. Para auxiliar você a chegar lá, reuni um dossiê com informações que vão ajudá-lo a se familiarizar com a Nintendo. Eles são mesmo um monstro, e suas finanças são... nem sei como descrever. Tenho todos os tipos de artigos, relatórios, apresentações e coisas assim. Está tudo à sua disposição, se quiser.

Kalinske sentiu uma gratidão tão grande que, por um momento, pensou em dar um abraço forte em Rioux. Mas se recompôs e apenas agradeceu, antes de se concentrar em descobrir tudo que havia para descobrir sobre a Nintendo.

A HISTÓRIA DA NOA (UMA HISTÓRIA CONTADA EM 8-BITS)

No dia 23 de setembro de 1889, a semanas do seu aniversário de trinta anos, um empreendedor chamado Fusajiro Yamauchi abriu uma pequena loja, de aparência simples, no coração de Kyoto. Para atrair a atenção dos riquixás e dos cidadãos ricos que passavam por ali, ele colocou o nome do seu estabelecimento na janela da frente: Nintendo, palavra formada pela combinação de três caracteres *kanji*: *nin*, *ten* e *do*. Juntos, eles significavam algo como “confie a sorte aos céus” — embora, como a maioria dos empresários bem-sucedidos, Yamauchi tenha obtido sucesso fazendo a própria sorte. Em uma era em que a maioria dos empresários se dava por satisfeita em sobreviver com os retornos modestos de produtos regionais como o saquê, a seda e o chá, ele decidiu que era o momento certo para tentar algo novo. Então, em vez de vender uma mercadoria convencional, Yamauchi preferiu apostar em algo controverso, um produto que o governo japonês havia legalizado fazia apenas cinco anos: cartas de baralho.

A história do relacionamento do Japão com o baralho é ao mesmo tempo nobre e um tanto estranha. Ela começou nos últimos anos do século XVI, quando navegadores portugueses apresentaram os jogos de cartas aos japoneses. Esse popular passatempo ocidental logo se espalhou por todo o Japão. Ao mesmo tempo que a moda dominava a nação, os comandantes

militares se enfureciam com a chegada de ondas cada vez maiores de missionários vindos da Europa. Para embarreirar o avanço do cristianismo, o governo japonês emitiu uma série de decretos que levou ao fechamento das fronteiras e baniu muitos itens ocidentais, incluindo relógios, óculos e, é claro, cartas de baralho.

Para contornar a proibição, os japoneses obedientemente pararam de produzir os jogos ocidentais de quatro naipes e doze números, e criaram, em vez disso, baralhos com as estações (também quatro) e os meses do ano (também doze). As novas cartas (que também apresentavam ilustrações diferentes e serviam para jogos com regras modificadas) ficaram conhecidas como *hanafuda* e deram origem a jogos mais complicados, como o *bridge* e o *mahjong*. Posteriormente, o governo acabou percebendo o truque e também baniu essas cartas, mas isso não foi o bastante para acabar com a popularidade dos baralhos *hanafuda*, que sobreviveram até o século XIX sendo jogados a portas fechadas.

Tudo mudou em 1885, quando um governo japonês de mente mais aberta revogou várias proibições contra apostas e a produção de cartas *hanafuda*. Pela primeira vez em séculos, pessoas que vinham jogando na ilegalidade — como o jovem Fusajiro Yamauchi, ainda com 26 anos — por fim podiam se divertir sem precisar se esconder. Isso levou Yamauchi a passar mais tempo jogando, o que desencadeou uma série de ideias para negócios, culminando na inauguração da loja Nintendo em 23 de setembro de 1889.

Ali, no coração de Kyoto, ele e uma pequena equipe de funcionários produziam papel a partir de casca de amoreira, preenchendo os pequenos vincos com argila mole e então acrescentando os desenhos das cartas *hanafuda* com tintas feitas de frutos secos e pétalas de rosas. As cartas da Nintendo, em particular uma série chamada Daitoryo (cujo pacote exibia uma imagem de Napoleão Bonaparte), tornaram-se as mais populares em toda a cidade. A Nintendo parecia uma empresa muito promissora, até que o sucesso do futuro foi ameaçado pelo sucesso

do passado. Como os primeiros anos haviam transcorrido tão bem, todas as casas da região pareciam já ter um baralho *hanafuda*, o que estabilizou a demanda. Para superar esse problema, Yamauchi começou a visar os únicos lugares onde a demanda por baralhos nunca diminuía: os cassinos.

Nos covis enfumaçados das casas de apostas do Japão, nas mesas onde as maiores quantidades de dinheiro estavam em jogo, um pacote de cartas era aberto a cada partida. Yamauchi identificou esse potencial incrível e assinou contratos com quase setenta casas de apostas. Com cada cassino comprando centenas de pacotes a cada semana, os lucros dispararam. Até então, Yamauchi vinha vendendo cartas apenas nas lojas Nintendo, mas, se quisesse ver sua empresa adquirindo uma projeção nacional, precisava alcançar outros lugares. O caminho para o domínio total veio quando ele fechou um acordo com a Companhia Pública Japonesa de Tabaco e Sal, o monopólio estatal operado pelo Ministério da Fazenda japonês, que concordou em vender as cartas da Nintendo em suas inúmeras tabacarias, espalhadas por todo o país.

Após décadas de sucesso estrondoso, Fusajiro Yamauchi se aposentou em 1929 e foi sucedido pelo genro Sekiryō Yamauchi, que administrou a Nintendo com eficiência por dezenove anos, até ser forçado a se aposentar em 1948, depois de sofrer um derrame. Sem filhos homens, ele ofereceu a presidência da Nintendo ao neto, Hiroshi, que tinha 21 anos e estudava direito na Universidade de Waseda. Não demorou muito para que Hiroshi Yamauchi se tornasse uma presença forte, ganhando a reputação de pensar rápido e mudar de humor mais rápido ainda. Como já era esperado, ele logo demitiu todos os gerentes nomeados pelo avô, substituindo-os por jovens dinâmicos, que acreditavam ser possível superar o passado conservador da Nintendo. Além disso, como também era de se esperar, suas ideias perspicazes e seus esforços incansáveis para modernizar a empresa permitiram que ele alcançasse seu objetivo. Em 1951, Hiroshi concentrou todas as

fábricas da Nintendo em Kyoto para acelerar o processo de produção. Em 1953, introduziu o primeiro baralho de cartas de plástico no Japão, e, em 1959, conseguiu o primeiro contrato de licença da Nintendo com a Walt Disney Company, algo que mudaria o futuro da empresa. O baralho da Disney fez um sucesso imenso e ajudou a Nintendo a alcançar uma nova geração de meninos e meninas japoneses.

Encorajado pelo triunfo, Yamauchi diversificou os investimentos com uma série de projetos menos lucrativos, incluindo uma companhia produtora de arroz instantâneo e um "hotel do amor" que cobrava por hora. As decepções com os novos negócios levaram Yamauchi à conclusão de que o forte da Nintendo era o seu meticuloso sistema de distribuição, desenvolvido ao longo de décadas vendendo cartas de baralho. Com um sistema tão caro e complexo já estabelecido, ele concentrou seu escopo em produtos que podiam ser vendidos em lojas de brinquedos e de departamentos e selecionou um novo produto chamado "video game".

Yamauchi queria que a Nintendo entrasse com tudo nesse negócio, que se dividia em duas áreas: consoles para se ter em casa e jogos de fliperama operados por fichas. Ele viu o potencial dessa indústria e tomou as providências necessárias para que a Nintendo entrasse nela. Em 1973, fundou a Nintendo Leisure System, uma subsidiária dedicada ao desenvolvimento de jogos para arcade. Apesar dos resultados medíocres obtidos com jogos como *Wild Gunman* e *Battle Shark*, Yamauchi continuou comprometido com sua nova visão para a Nintendo, investindo boa parcela dos seus recursos nos video games. Em 1977, a Nintendo lançou um console laranja do tamanho de uma caixa de sapato chamado Color TV-Game 6, que rodava seis versões ligeiramente diferentes entre si de tênis eletrônico e dividiu opiniões. Embora tenha vendido um milhão de unidades do console, no fim das contas a Nintendo perdeu dinheiro com ele em razão dos custos

exorbitantes com P&D. Mas Yamauchi não se deixou abater. A Nintendo continuou produzindo jogos para arcade (com fracassos como *Monkey Magic* e *Block Fever*) e lançando consoles (como Color TV-Game 15, que oferecia quinze versões ligeiramente diferentes entre si de tênis eletrônico).

Da mesma forma que, mais de setenta anos antes, Fusajiro Yamauchi havia mudado o destino da Nintendo com a expansão da sua rede de distribuição, Hiroshi Yamauchi enxergou o potencial de uma ideia parecida. A essa altura, a Nintendo já alcançara a maior parte do Japão. Dessa forma, era hora de a companhia voltar sua atenção para o exterior. Seguindo essa lógica, Yamauchi se concentrou no lugar onde a febre dos video games começara: os Estados Unidos.

1. Arakawa

Yamauchi já havia colocado o dedão do pé naquela água com listras vermelhas e brancas e um campo azul estrelado alguns anos antes, e fora encorajado pelos resultados. No fim da década de 1970, a Nintendo havia começado a trabalhar com uma *trading company* que exportaria máquinas de fliperama para distribuidores americanos, que, por sua vez, venderiam as máquinas para fornecedores dos Estados Unidos. Embora os lucros obtidos a partir desse acordo fossem mínimos, Yamauchi acreditava que, se pudesse eliminar a participação das *trading companies* e mandar alguém de confiança para ampliar os negócios da Nintendo de forma orgânica, haveria uma fábrica de dinheiro na terra das oportunidades.

O mercado norte-americano era arriscado, traiçoeiro e sempre complexo. Parecia haver apenas uma pessoa apta a enfrentar o

desafio: Minoru Arakawa, um homem brilhante, mas frustrantemente tímido, de 34 anos, formado pelo MIT. Arakawa não apenas tinha criatividade e intelecto suficientes para abrir uma filial da Nintendo nos Estados Unidos, como também levava certo crédito por suas origens (sua família administrava uma proeminente companhia têxtil em Kyoto desde 1886), já morava na América do Norte (vendia condomínios para a Marubeni Corporation em Vancouver) e tinha um amor incalculável pelo continente (algumas de suas melhores memórias vinham de uma viagem feita em uma Kombi depois de ter se formado na faculdade).

Em todos os aspectos, Minoru Arakawa parecia o candidato perfeito... exceto pelo detalhe de ser casado com a filha de Yamauchi, Yoko, que culpava a Nintendo por ter tornado o pai um homem insensível. Ela simplesmente se recusava a deixar o marido trabalhar para a Nintendo, pois não queria ver a história se repetir.

Yamauchi propôs a ideia a Arakawa pela primeira vez em 1980. Após um agradável jantar em família, ele passou duas horas discutindo seus planos para a expansão da Nintendo e concluiu afirmando que o sucesso desses planos dependia do genro. Essa declaração inesperada deixou Arakawa intrigado, assim como o potencial único dos futuros lançamentos da Nintendo (que incluíam jogos portáteis do tamanho de calculadoras e um novo console que funcionaria com cartuchos que poderiam ser trocados). Por último, esperando a relutância da filha, Yamauchi explicou que a filial americana seria uma subsidiária completamente independente. Para Arakawa, foi difícil chegar a uma decisão, em especial devido às objeções da esposa, que lhe avisou que, não importaria o que ele fizesse, nunca seria mais do que o genro para Yamauchi. Talvez ela estivesse certa, mas Arakawa chegou à conclusão de que a oportunidade era boa demais para ser desperdiçada, e em maio de 1980 deixou Vancouver com Yoko para fundar a Nintendo of America (NOA).

Apesar das preocupações, Yoko amava e apoiava muito o marido. Assim, depois que a família se mudou para Nova Jersey, ela se tornou a primeira funcionária da NOA e ajudou a escolher um local para o primeiro escritório da companhia. Arakawa e sua mulher se estabeleceram em um espaço pequeno no sétimo andar de um arranha-céu em Manhattan, no centro do Toy District, na 25th Street com a Broadway. Eles passavam os dias no escritório e as noites observando jogos e jogadores nos arcades locais. Aprenderam muito fazendo isso, mas nenhum conhecimento compensava o fato de que, se quisessem que a Nintendo se fixasse nos Estados Unidos, eles precisavam construir uma rede de vendas forte. Portanto, Arakawa marcou uma reunião com dois rapazes que, conforme ele acreditava, poderiam ajudá-los: Al Stone e Ron Judy.

2. Stone e Judy

Al Stone e Ron Judy eram velhos amigos da Universidade de Washington, onde haviam morado na mesma fraternidade e eram conhecidos por suas participações em esquemas promissores de retorno financeiro rápido (como comprar vinho local prestes a ser descartado a um preço baixo e revender para os companheiros de fraternidade com paladares menos sofisticados). Quando se formaram, Stone foi para a Costa Oeste e Judy, para a Costa Leste, mas a alquimia do relacionamento empreendedor dos dois acabaria por reuni-los. Cansados de trabalhar para outras pessoas, fundaram uma transportadora em Seattle, pois estavam interessados nas mudanças que ocorriam na indústria de transporte em consequência da flexibilização na regulamentação estatal. Depois de fundarem a companhia, que chamaram de Chase Express, Stone e Judy

começaram a comprar pequenas transportadoras que tinham frotas de caminhões com o objetivo de transformá-las em uma transportadora de porte médio. Logo depois, descobriram que é mais fácil ter ideias do que levá-las a cabo. No fim das contas, a indústria de transportes era muito política e isolada, e não era exatamente o que os dois queriam fazer pelo resto da vida. Então, embora tenham continuado investindo na Chase Express esperando uma reviravolta, também começaram a procurar alternativas, de preferência que não incluíssem cinco eixos e dezoito rodas.

Acabaram encontrando uma resposta, embora também envolvesse grandes equipamentos. Ao contrário do negócio anterior, entretanto, não se tratava dos caminhões, mas sim do que eles transportavam. Graças a um amigo do Havaí, Ron Judy ficou sabendo que uma *trading company* japonesa estava procurando uma distribuidora para vender jogos de arcade da Nintendo Company Limited (NCL). Interessado, ele procurou mais informações e recebeu uma caixa cheia de fliperamas do jogo *Space Fever*. Embora este não passasse de uma imitação descarada do *Space Invaders*, da Taito, Judy pediu ao cunhado que colocasse as máquinas em alguns de seus bares no sul de Seattle. Para a sua surpresa, as máquinas logo deram um grande lucro, o que convenceu Judy e Stone de que aquele era o futuro deles. Abriram uma distribuidora chamada Far East Video, usando os caminhões da transportadora para viajar pelo país e vender jogos da Nintendo para bares, arcades, salas de recreação de hotéis e pizzarias.

Depois de verem com os próprios olhos a sede insaciável da nação por video games, Stone e Judy acharam que haviam tirado a sorte grande. Apesar disso, suas contas bancárias estavam em situação crítica. Os imensos lucros obtidos com os fliperamas eram consumidos pelos contínuos prejuízos da transportadora. Concluíram que era hora de desistir da transportadora e se dedicarem por completo aos video games. Mas, para isso, precisavam de um financiamento adicional, e na época os bancos

não confiavam nessa nova indústria. Stone e Judy se viram em uma posição difícil, sem saber a quem recorrer, até receberem um telefonema de um homem chamado Minoru Arakawa. Foi aí que tudo começou a se encaixar.

Para Arakawa, Stone e Judy eram um presente dos céus: uma dupla de empreendedores determinados que já tinham uma rede de contatos de vendas. Ele queria que os dois deixassem a companhia que vendia jogos da Nintendo e passassem a trabalhar para ele. Já para Stone e Judy, essa era a opção óbvia em vários aspectos: embora suas margens de lucro fossem sofrer uma pequena redução, seria a solução para o dilema financeiro, assegurando-lhes um fluxo contínuo de produtos, e eles até seriam reembolsados pelas despesas de viagens. Com tantas vantagens para todos, a única possibilidade de o acordo não funcionar seria se os próximos jogos da Nintendo fossem muito ruins. E, por azar, foi exatamente isso que aconteceu.

Depois de *Space Fever*, veio *Space Launcher* (mediocre), então *Space Firebird* (uma decepção) e, em seguida, uma variedade de jogos com outros temas além de espaço, tão malsucedidos quanto. Após tantos fracassos, Stone e Judy estavam prestes a cair fora, e Arakawa não pôde deixar de reconsiderar sua nova vocação. Mais do que nunca, a Nintendo of America precisava de um megassucesso como *Pong* ou *Pac-Man* para manter o sonho vivo. E foi quando o tempo parecia estar se esgotando que Arakawa achou o que, na sua opinião, estavam precisando: *Radarscope*.

À primeira vista, *Radarscope* podia parecer mais um jogo espacial de tiro, mas ele se distinguia por gráficos com detalhes incríveis e uma perspectiva em 3-D inovadora. Depois de um retorno positivo dos testes realizados na área de Seattle, Arakawa investiu grande parte dos recursos que restavam à NOA e encomendou três mil unidades do jogo. Mas, em algumas semanas, antes mesmo da chegada do resto dos fliperamas, Arakawa sentiu um calafrio agourento ao visitar as localidades onde eles colocavam

as máquinas para teste: ninguém estava jogando *Radarscope*. Seus pressentimentos foram confirmados quando as três mil unidades do jogo por fim chegaram, e Stone e Judy descobriram que os jogadores não estavam muito interessados nele. O consenso parecia ser que, a princípio, *Radarscope* parecia divertido, mas lhe faltava o fator "replay" (ou seja, a vontade de jogar o mesmo jogo novamente).

3. Miyamoto

Com tanto dinheiro investido em *Radarscope*, seria caro demais enviar as pesadas máquinas de fliperama de volta ao Japão e depois importar outra coisa. A última esperança era que um desenvolvedor japonês criasse logo outro jogo compatível com a infraestrutura de *Radarscope* (e, quando terminasse, enviasse processadores com o novo jogo para os Estados Unidos, onde os funcionários da NOA trocariam a placa-mãe e pintariam os gabinetes com o tema do novo jogo). Essa tarefa foi dada a Shigeru Miyamoto, um desenvolvedor de jogos inexperiente de cabelo escorrido e a crença idealista de que os video games deveriam ser tratados com o mesmo respeito dedicado a livros, filmes e programas de televisão. Seus esforços para engrandecer a expressão artística dos jogos receberam motivação extra quando ele foi informado de que a Nintendo estava prestes a fechar um contrato com a King Features, o que lhe permitiria desenvolver um jogo baseado no popular desenho animado *Popeye*. Usando os personagens do desenho, ele começou a desenvolver um jogo em que Popeye deveria resgatar sua amada Olívia Palito pulando obstáculos lançados no caminho pelo seu arqui-inimigo obeso, Brutus.

Enquanto Miyamoto tentava salvar a NOA, Arakawa queria tomar precauções para que o ocorrido com *Radarscope* não se repetisse. A principal medida, é claro, seria acompanhar com mais atenção a natureza volúvel dos jogadores de arcade, mas também havia outra lição a ser aprendida. Parte do problema de *Radarscope* podia ser atribuída ao tempo que se gastava para levá-lo aos Estados Unidos (cerca de quatro meses) e os custos elevados do transporte das máquinas de fliperama. Uma forma de economizar tempo e dinheiro era encontrar um escritório mais perto do Japão, o que levou Arakawa a transferir a Nintendo of America de Nova York para um galpão com três escritórios pequenos localizado no Segale Business Park, em Seattle.

Pouco depois da mudança para o outro extremo do país, as cargas com o código do novo jogo de Miyamoto começaram a chegar. Devido a problemas de última hora nas negociações com a King Features, a Nintendo perdera os direitos sobre *Popeye*, o que forçou o desenvolvedor de jogos a inventar outra coisa. Consequentemente, Arakawa, Stone, Judy e o restante dos funcionários do galpão não sabiam o que esperar. Eles inseriram o novo processador em um dos milhares de gabinetes encaixados de *Radarscope*, e então, quando a máquina ganhou vida, viram a tela piscar com as palavras *Donkey Kong*. A impressão inicial era a de que aquele era um jogo bobo com um nome mais bobo ainda. Quem iria querer um jogo em que um pequenino encanador vermelho deveria resgatar sua amada princesa saltando obstáculos lançados por um gorila enorme? No entanto, sem outra opção, Stone e Judy partiram em uma viagem atravessando o país para vender aquele produto esquisito chamado *Donkey Kong*.

Aparentemente da noite para o dia, aquele se transformou no jogo de maior sucesso do ano e acabou se tornando o jogo de fliperama mais popular de todos os tempos. Nenhum jogo jamais atraiu tanta gente quanto *Donkey Kong*. Na verdade, o sucesso foi tanto que acabou chamando a atenção de um grande estúdio de

Hollywood, cujo excelente time de advogados alegou que o jogo violava direitos autorais e ameaçou destruir a Nintendo. Para evitar uma potencial tragédia, Arakawa procurou o único advogado que conhecia em Seattle: Howard Lincoln, um elegante, imponente ex-advogado da Marinha americana que havia ficado famoso por ter sido um dos modelos infantis para o quadro de Norman Rockwell *The Scoutmaster*.

4. Lincoln

Os caminhos de Lincoln e Arakawa já haviam se cruzado um ano antes, quando seus clientes Al Stone e Ron Judy lhe pediram que revisasse o contrato com a Nintendo of America. Depois disso, Lincoln acabou gradualmente assumindo o papel de conselheiro de Arakawa, analisando quaisquer questões com desdobramentos legais — o que, no mundo empresarial americano, se resumia a quase tudo. À medida que a Nintendo of America crescia, Lincoln passou a redigir contratos de trabalho (Stone tornou-se vice-presidente de vendas e Judy, vice-presidente de marketing), analisar várias negociações (Arakawa estava interessado em comprar os direitos da franquia Chuck E. Cheese Pizza Time Theater) e lidar com questões difíceis (como convencer as autoridades americanas responsáveis a acabar com quadrilhas que vinham pirateando o *Donkey Kong*). Ao longo do processo, Lincoln e Arakawa haviam construído uma amizade inabalável para a vida toda. Por isso, Lincoln foi a primeira pessoa que Arakawa procurou quando, em abril de 1982, a MCA Universal mandara um telex para a NCL informando que a Nintendo tinha 48 horas para repassar a eles todos os lucros de *Donkey Kong*, pois o jogo infringia o copyright do filme clássico de 1933 *King Kong*.

Para resolver isso, Lincoln e Arakawa foram a Los Angeles, para uma reunião com o estúdio. Não demorou muito para perceberem que estavam diante de uma extorsão velada. Embora em nenhum momento tenha ficado explícito, o ultimato da Universal era simples: resolvam isso, ou tornaremos a vida da pequena Nintendo tão difícil que a empresa vai acabar fechando. Com o destino da Nintendo em jogo mais uma vez, a atitude prudente seria pagar. Porém, Lincoln acreditava que podia levar a melhor — não apenas vencer, mas fazer a Universal pagar indenização à Nintendo. Era uma jogada arriscada, mas Arakawa não pensaria duas vezes se tivesse que apostar todas as fichas em Howard Lincoln. Por conseguinte, eles decidiram partir para o ataque contra os magnatas da MCA Universal e, num verdadeiro espírito da Nintendo, confiaram a sorte aos céus (e a Howard).

Com a aproximação do julgamento, a Universal não apenas atacou a Nintendo, mas também quem havia licenciado o jogo. Ao contrário da Nintendo, entretanto, as companhias que haviam obtido as licenças (a Atari, a Coleco e a Ruby-Spears) não estavam dispostas a entrar na briga e optaram por um acordo. Apesar das ameaças da Universal e de uma inundação de correspondências oficiais solicitando a suspensão do jogo, Lincoln não perdeu a confiança. Grande parte disso se devia à sua personalidade, mas também porque ele tinha uma carta na manga: depois de uma pesquisa minuciosa, o advogado não encontrou um único documento indicando que a Universal registrara a marca King Kong. É claro que não existiam dúvidas de que tinham feito o filme, mas Lincoln acreditava que eles não haviam tomado as medidas necessárias para garantir os direitos sobre o que possuíam e que o famoso gorila era de domínio público. E, no início de 1983, quando as duas partes colocaram as cartas na mesa, o juiz Robert W. Sweet deu razão à Nintendo. Ele concluiu que eles não haviam infringido direito algum e, como Lincoln previra, determinou que a Nintendo

deveria receber 1 milhão de dólares pelos honorários legais e por danos morais.

O quase fiasco de *Donkey Kong*, que se revelou uma façanha, causou muitos desdobramentos, mas três em particular foram essenciais para a criação do tsunami que a Nintendo seria. Em primeiro lugar, Lincoln assumiu o cargo de vice-presidente sênior da NOA, tornando-se o *ying* do *yang* de Arakawa. Em segundo, esses eventos foram o prenúncio de uma natureza litigiosa agressiva que, mais tarde, muitos afirmariam ter definido a companhia. E, em terceiro, o veredito que manteve o fluxo de caixa de *Donkey Kong*, o que forneceu à Nintendo um escudo de fundos em um momento crucial iminente.

5. *Borofsky and Associates*

No início dos anos 1980, a mina de ouro dos jogos eletrônicos havia se tornado tão lucrativa que todo mundo queria uma parte. Isso incluía companhias que não tinham nenhuma relação com o mercado (como a Purina, que lançou um jogo chamado *Chase the Chuck Wagon* para promover a marca de ração canina Chuck Wagon), companhias que não entendiam os jogos muito bem (como a Dunhill Electronics, dona do *Tax Avoiders*, no qual os jogadores deveriam correr por um labirinto fugindo de contadores malvados e opressores agentes da Receita) e companhias de mau gosto que começaram a polarizar o mercado (como a Mystique, cuja preferência por títulos pornográficos teve como destaque o anticlássico de 1982 *Custer's Revenge*, em que um caubói nu parte em uma jornada para estuprar índias). Com jogos como esses se tornando cada vez mais comuns, o mercado foi inundado por um excesso de obscenidade, lixo e mediocridade.

O que antes estava em alta então ficou em baixa, e, com isso, a indústria de video games norte-americana parou de crescer. Companhias de hardware (como a Atari) faliram, companhias de software (como a Sega) foram vendidas a preços baixíssimos e revendedores (como a Sears) juraram nunca mais cometer o mesmo erro. Assim, enquanto os deuses dessa era dourada caíam, a Nintendo navegou tranquilamente em um mar de sangue com uma balsa em forma de gorila. O fluxo de caixa contínuo gerado por *Donkey Kong* permitiu que Arakawa, Stone, Judy e Lincoln sonhassem com uma nova ordem mundial em que a NOA milagrosamente ressuscitaria a indústria e a Nintendo reinaria suprema. Talvez não naquele momento, mas em breve.

No Japão, porém, essa hora já havia chegado. Os investimentos maciços de Yamauchi em P&D haviam compensado novamente, desta vez resultando no Family Computer. O Famicom, como ficou conhecido, era um console de 8-bits que superava qualquer coisa já lançada. Como os conservadores mercados japoneses tinham evitado qualquer tipo de crise na indústria de jogos, o Famicom foi lançado em julho de 1983 com três jogos: *Donkey Kong*, *Donkey Kong Jr.* e *Popeye*, que Miyamoto acabou desenvolvendo depois que as negociações para o licenciamento foram retomadas. O Famicom a princípio não teve muito sucesso, mas foi resgatado por uma campanha de marketing pesada e pelo lançamento, em setembro, de *Super Mario Bros.* (outra criação de Miyamoto). As coisas pareciam promissoras, até ser descoberto que os consoles apresentavam um problema no circuito interno. Por causa disso, alguns jogos travavam. Em vez de só oferecer reparos para consumidores que compraram os video games com sistemas defeituosos, a Nintendo tratou de recolher todos os consoles para conserto. Dezenas de milhões de dólares foram perdidos em virtude dessa abordagem, mas Yamauchi acreditava que era um pequeno preço a se pagar para manter a incomparável imagem de

excelência. A estratégia deu certo, e logo a fábrica da Nintendo começou a não dar conta da demanda.

Com o aumento vertiginoso das vendas, Yamauchi começou a pressionar o genro a introduzir o Famicom nos Estados Unidos. Arakawa resistiu, exercitando a paciência. O mercado americano ainda se recuperava da crise na indústria de games, e o lançamento do console certo na hora errada seria a receita para o desastre. Por isso, ele continuou rejeitando a sugestão até 1984, quando, por fim, passou a considerar a ideia — mas com a condição de que o console vendido pela Nintendo of America não se parecesse em nada com um console.

A lógica do lobo em pele de cordeiro levou ao Advanced Video System (AVS). Embora o mecanismo da máquina fosse quase idêntico ao do Famicom, o AVS mal lembrava seu parente estrangeiro. No aspecto funcional, ele acompanhava um teclado de computador, um teclado musical e um gravador de fita cassete; esteticamente, era compacto e elegante, com um cinza-claro que contrastava radicalmente com os tons vivos de vermelho e branco do Famicom. O AVS da Nintendo, o console “não console”, foi exibido pela primeira vez no Winter Consumer Electronics Show de 1984, acompanhado por um folder que proclamava: “A evolução de uma espécie agora está completa.” Dos milhares de companhias que alugaram estandes na feira para apresentar seus próximos lançamentos, a Nintendo era a única que não estava tentando vender os dela. Arakawa queria apenas avaliar a reação do mercado, que foi tão ruim quanto ele esperava: nada além de escárnio, suspiros e histórias dramáticas. Ninguém ali queria ter nada a ver com a Nintendo, exceto por um homem bronzeado com intensos olhos azuis que olhou para o Advanced Video System como se ele fosse a lendária espada fincada na pedra. Em seguida, ele se apresentou com uma autoconfiança discreta que deixaria até o Rei Artur com inveja. Seu nome era Sam Borofsky.

Esse homem administrava a Sam Borofsky Associates, uma firma de representação de vendas e marketing de Manhattan. O propósito básico desse tipo de empresa é servir de intermediária entre fornecedores e revendedores, recebendo uma comissão pelas oportunidades adicionais que cria. E, quando o assunto era fazer isso com eletrônicos voltados para o consumidor final, a Sam Borofsky Associates era uma das melhores no negócio. No fim dos anos 1970, ela se tornou uma das primeiras firmas a representar video games e, no auge do boom, foi a responsável por mais de 30% das vendas do Atari. Se a Nintendo of America queria que os revendedores reabrissem as portas, era desses caras que ela precisava. Já para Borofsky, a atração também era grande. Desde que a Atari implodira, ele vasculhava o país à procura do próximo grande sucesso, e, quando analisou o que a Nintendo tinha a oferecer, acreditou ter encontrado.

Arakawa, entretanto, ainda precisava de argumentos convincentes, e Borofsky ficou feliz em apresentá-los. Ele passou meses detalhando os erros do Atari (como a supersaturação), criando soluções para esses problemas (sempre, não importa o que aconteça, entregue menos do que foi pedido) e traçando planos para um lançamento. Enquanto isso, a Nintendo of America dava uma nova roupagem ao Famicom, dessa vez tornando-o um centro de diversão para crianças. O resultado do projeto de reformulação da imagem do produto foi um aparelho cinza grosseiro, parecido com uma lancheira, acompanhado por uma nova linguagem para diferenciá-lo dos seus predecessores: as fitas passaram a ser chamadas de Game Paks, o hardware foi chamado de Control Deck e o console como um todo foi rebatizado como Nintendo Entertainment System. Além disso, para completar a renovação, o NES acompanhava dois periféricos revolucionários: um controle em forma de pistola e um robô interativo simpático chamado R.O.B.

Com todas as peças encaixadas, Borofsky acabou convencendo Arakawa de que chegara a hora de atacar e de que ele era o

homem certo para liderar o ataque. Depois de receber sinal verde, Borofsky pediu, implorou e negociou com revendedores de toda a Nova York. De Crazy Eddie e The Wiz a Macy's e Gimbels, ele entrou em contato com todo mundo. Quando e se um revendedor acabasse disposto a considerar um negócio com a Nintendo, Borofsky ia até lá com seu leal sócio Randy Peretzman, o homem da maleta de sessenta centímetros. Peretzman era o vice-presidente de vendas da Borofsky, um vendedor direto, mas gentil, do Bronx que trabalhava com uma atitude de "mostrar como se faz" inabalável. Como o homem que era referência quando se tratava de demonstrações e apresentações, ele foi confiado com o primeiro protótipo do NES da Nintendo of America, que acomodou com todo o cuidado no forro de espuma macia de uma maleta cinza rígida de sessenta centímetros. Carregando-a, ele percorria a cidade como uma bola de pinball visitando revendedores desconfiados, determinado a usar seus artifícios para provar que a experiência deles estava equivocada.

No fim das contas, Peretzman, Borofsky e seus sócios incansáveis convenceram os revendedores a apostar na Nintendo e a receber um estoque de NES a tempo para o Natal, uma época disputada. No início, os pedidos começaram a chegar lentamente, mas a partir do fim de 1985 os números aumentaram. Então, era a hora da prova de fogo da Nintendo: o lançamento do produto. Se tudo desse certo, o NES teria um lançamento nacional no ano seguinte. Se não, a Nintendo of America abandonaria de vez os consoles.

6. Os Bruce

A data do lançamento teste se aproximava, e as coisas não pareciam promissoras. Grupos de foco sugeriam que o NES seria um

fracasso colossal, R.O.B. sempre apresentava problemas durante as demonstrações de Peretzman e a imprensa não demonstrava interesse algum pela Nintendo (o que levou um funcionário a sugerir uma campanha publicitária envolvendo uma frota de R.O.Bs. sendo arremessada da ponte do Brooklyn). Apesar de tudo, Arakawa continuava determinado. Ele transferiu temporariamente alguns funcionários para a Costa Leste depois de alugar um galpão em Hackensack, Nova Jersey, onde a Nintendo pudesse armazenar seu estoque, montar amostras e, o mais importante, transmitir a aparência de uma companhia legítima para revendedores ainda céticos. Para acompanhar o progresso, Ron Judy fazia visitas frequentes a Nova York, grande parte das vezes acompanhado por Bruce Lowry, o brilhante e tempestuoso vice-presidente de vendas da NOA. Depois de ter criado uma boa reputação na Pioneer Electronics, Lowry começou a trabalhar na NOA em abril de 1981 para dar início a uma nova seção voltada para o consumidor. Embora os jogos para arcade fossem (e iriam continuar sendo) o forte da Nintendo, Arakawa queria complementar essa receita com o Game & Watch, uma linha de jogos portáteis do tamanho de carteiras com pequenas telas de LCD. Ao contrário dos eletrônicos que Lowry vendera na Pioneer, os títulos do Game & Watch eram voltados para crianças, o que o levou a se familiarizar com a indústria de brinquedos. Com a estreia nesse mundo e a compreensão de suas nuances (como o fato de que, não importava quando os compradores encomendassem produtos, eles podiam pagar até 10 de dezembro daquele ano), Lowry de vez em quando conseguia ajudar Borofsky a persuadir as grandes cadeias de brinquedos. No topo da lista de desejos deles estava a Toys "R" Us, cuja decisão de receber um estoque de NES deu à Nintendo um impulso muito necessário às vésperas do lançamento.

Na manhã do grande dia, a equipe da Nintendo of America se reuniu na FAO Schwarz, onde a Nintendo pagara por uma elaborada vitrine e um atraente espaço com um pequeno número de

aparelhos de televisão exibindo imagens dos jogos. A hora da verdade por fim havia chegado, e poucos instantes antes de a loja abrir as portas, um consumidor ansioso aproximou-se da vitrine e pegou não apenas um NES, mas quinze de seus jogos. A equipe da NOA observou, vendo tudo em que haviam trabalhado tanto para conseguir de repente se realizar. Era um sonho se concretizando — até que eles foram trazidos de volta à realidade quando descobriram que o Consumidor nº 1, na verdade, era um concorrente apenas fazendo seu trabalho de pesquisa. No entanto, aquela sensação inabalável retornaria — muitas vezes.

No Natal, o NES estava disponível em mais de quinhentas lojas. Embora não tenha sido um sucesso estrondoso, a Nintendo conseguiu vender metade das cem mil unidades que havia distribuído, o que provou para o mundo que a indústria dos video games não havia morrido, estivera apenas hibernando. A Nintendo of America ficou tão impressionada com os resultados que Lincoln ofereceu a Borofsky a maior prova de reconhecimento que poderia: pelo que fez pela Nintendo, ele trabalharia com a empresa para sempre, a não ser que cometesse um crime ou que a companhia fosse à falência. Borofsky digeriu o elogio e depois se preparou para o lançamento nacional do NES. Próxima parada: Los Angeles. Mas foi aí que as coisas se complicaram.

Com a expansão da Nintendo, a empresa planejava aumentar a equipe de vendedores e contratar alguns gerentes de vendas regionais. Como Nova York era o centro do universo dos brinquedos, a Costa Leste seria a região mais importante. Naturalmente, a Nintendo queria que Sam Borofsky assumisse o cargo e se tornasse um funcionário interno, seguindo os passos de Stone, Judy e Lincoln. Borofsky, contudo, preferiu manter a independência; ele não queria se limitar a representar uma única região ou companhia. Isso não foi uma surpresa, mas a Nintendo continuava querendo alguém preparado para a tarefa, então ficou de olho em Peretzman, que aceitou a oportunidade feliz da vida. Borofsky entendeu a

decisão dele de deixar sua companhia pela NOA, mas isso os deixou em uma situação delicada, pois seu ex-funcionário passou a ser um cliente. A situação ficou ainda mais complicada quando Arakawa contratou a Worlds of Wonder, fabricante de brinquedos famosa por sucessos como Teddy Ruxpin e Lazer Tag, para lançar o NES no país inteiro. Borofsky supôs que, depois de Nova York, sua firma assumiria o negócio por completo, mas Arakawa interpretara o relacionamento de forma diferente. Aflito, na tentativa de compensá-lo pelo mal-entendido, Arakawa deu a Borofsky a maior parte da região metropolitana de Nova York, o que não era o ideal, mas deixou as duas partes satisfeitas o suficiente para que ninguém quisesse abandonar o navio.

O mesmo, porém, não pode ser dito de Bruce Lowry. O sucesso em Nova York chamou a atenção de outras companhias japonesas de video games interessadas em seguir os passos da Nintendo. Uma das candidatas à concorrência era a Sega, que acabara de lançar seu próprio console no rastro do sucesso do Famicom. Depois que a Nintendo mostrou que o mercado de jogos eletrônicos ainda era viável nos Estados Unidos, a Sega contratou Lowry para lançar o Master System, de 8-bits, que seria o concorrente direto do NES. Para substituir Lowry, a NOA contratou outro Bruce, que acreditavam ser tão valioso quanto ou mais do que o anterior: Bruce Donaldson.

Donaldson era um ex-vice-presidente do departamento de eletrônicos da Mattel muito cortês, que de imediato demonstrou certeza e serenidade dignas de um homem sábio para uma companhia jovem que vinha aprendendo com base no método de tentativa e erro. Sobrevivente do auge da crise da era Atari, para ele foi um prazer ter a chance de repetir seus feitos, mas jurou acertar dessa vez. Donaldson chegou à Nintendo no início de 1986, quando a empresa estava enfrentando cada vez mais problemas.

O lançamento em Nova York havia sido um sucesso, e todos concordavam que estava tudo certo para sua expansão, mas não

chegavam a um acordo sobre onde, quando e como isso deveria acontecer. A princípio, o plano fora deixar Nova York e conduzir “testes” semelhantes em Los Angeles, São Francisco e Chicago. O problema, contudo, era que alguns revendedores de Nova York (a Toys “R” Us em particular) queriam um lançamento nacional imediato. Isso seria fantástico — não fosse pelo detalhe de que a Nintendo não tinha consoles suficientes para abastecer todas as lojas. A Nintendo e a Toys “R” Us fecharam um acordo: o lançamento seria feito em sete regiões. No entanto, a nova equação logo se mostrou problemática, pois o transporte das unidades para tais lugares provou-se desnecessariamente complicado. Situações como essas causavam conflitos políticos entre os revendedores, que acusavam a Nintendo de favorecimento. Para piorar a situação, ao mesmo tempo que a NOA lidava com a expansão interna, olhava para o exterior. Al Stone havia se mudado para a Alemanha e deu início a planos para uma expansão na Europa; enquanto isso, Ron Judy começava a perder o espírito empreendedor e estava indeciso entre se mudar para a Alemanha também ou abandonar de vez a indústria dos video games. E, para complicar tudo, a Nintendo começava a ter concorrentes (como a Sega de Lowry) quando ainda tentava exorcizar o fantasma da Atari. Donaldson tentou o que pôde, mas, à medida que a companhia crescia, os desafios aumentavam na mesma proporção (no departamento pessoal, na logística, no marketing etc.).

Aproximando-se de 1987, o que a NOA precisava era de alguém que pudesse garantir que, no fim daquela montanha-russa, a empresa acabasse no topo. Alguém para provar que o NES era mais do que a modinha do Natal daquele ano. Alguém capaz de explorar o potencial de expansão e transformar a Nintendo de uma sensação de um nicho em uma potência global.

7. Main

Esse alguém acabou sendo Peter Main, embora na época ele estivesse lidando com problemas muito mais urgentes do que a expansão de uma empresa: sanduíches e pãezinhos de alho com manteiga. Como presidente da White Spot, uma rede de fast-food canadense, Main estava acostumado a comer, respirar e sonhar com hambúrgueres, até que, no verão de 1985, sua mente foi sobrecarregada por causa de um surto de botulismo que varreu Vancouver. A vigilância sanitária alegou que a refrigeração inapropriada do óleo de alho era a causa mais provável e que os restaurantes de Main eram os responsáveis pela epidemia. Depois da terrível notícia, ele passou grande parte do ano cuidando do controle de danos, garantindo que a questão fosse resolvida e defendendo a integridade da sua comida. Quando a indignação pública finalmente passou e a reputação da White Spot foi recuperada, ele deixou o cargo e tirou longas férias para decidir o que faria em seguida. Foi nesse momento que Arakawa telefonou e perguntou a Main se ele queria trabalhar para a Nintendo of America.

Antes de se tornarem colegas, Peter Main e Minoru Arakawa já eram amigos, e antes mesmo eram vizinhos, na época em que Main vendia pasta de dentes na Colgate e Arakawa vendia imóveis para a Marubeni. Eles se conheceram em 1977, quando o japonês e sua família se tornaram vizinhos dos Main. Durante anos, Main quisera que o morador anterior derrubasse uma árvore que bloqueava sua vista, mas o proprietário havia se recusado. Desse modo, assim que os Arakawa se estabeleceram na casa nova, Main aproveitou a oportunidade para convencer o vizinho recém-chegado de que a árvore deveria ser cortada. A partir de então, os dois se tornaram amigos, e, desde que deixara Vancouver para fundar a NOA, Arakawa vinha tentando recrutar Main, afirmando que, se ele havia

conseguido convencê-lo a cortar a árvore, não havia dúvida de que poderia convencer crianças de todo o país a jogar video games.

Main havia passado anos recusando a oferta. Video games eram muito diferentes de hambúrgueres, e por um lado ele temia que, apesar de ser um peixe grande no Canadá, pudesse se afogar em mares americanos. Entretanto, mesmo não aceitando a oferta de Arakawa, ele com frequência oferecia conselhos para as estranhas, embora rentáveis, aventuras da Nintendo no negócio dos restaurantes (Arakawa havia comprado a franquia do Chuck E. Cheese na Colúmbia Britânica, bem como dois bistrôs de frutos do mar em Vancouver). A experiência de Main com restaurantes só serviu para alimentar o desejo de Arakawa de trazê-lo a bordo, mas Main continuava declinando de suas ofertas — até aquele fatídico telefonema no fim de 1986. Dessa vez, Main estava disposto a uma grande mudança de vida, e só vinha a calhar o fato de que Ron Judy planejava se mudar para a Europa, o que faria de Main o terceiro homem da NOA. Parecia uma boa oportunidade, mas os riscos ainda eram grandes, então ele decidiu confiar a decisão à sorte. Nas festas do fim do ano, Main e sua esposa foram para a Ásia em férias mais do que merecidas. Pouco antes da viagem, Main disse a Arakawa que, se a embaixada norte-americana aprovasse sua solicitação de um visto de trabalho H1-B, ele iria para a Nintendo; do contrário, abriria seu próprio restaurante no Canadá. Com uma probabilidade de apenas 10% de conseguir o visto, Main não esperava trabalhar tão cedo com consoles. Entretanto, na segunda noite da sua viagem, Arakawa e Lincoln telefonaram para o quarto de hotel onde ele estava hospedado em Hong Kong e anunciaram alegremente que o visto fora aprovado. Portanto, em abril de 1987, Peter Main tornou-se o vice-presidente de marketing e vendas da Nintendo of America.

Embora não tivesse experiência com video games, sua perspectiva de leigo permitiu-lhe ver o negócio não como um ramo da indústria de brinquedos, arcade ou eletrônicos, mas como algo

original e espetacular. Para difundir o novo evangelho, ele coreografou o que mais tarde chamaria de “invasão à Normandia” da Nintendo — um ataque completo de publicidade, promoções e distribuição que acompanhou o lançamento do NES nas lojas de todo o país. Ao mesmo tempo, Main também deu uma cara corporativa confiável (e caucasiana) a uma companhia que muitos ainda viam como nada além de uma curiosidade estrangeira. A mudança da percepção das pessoas tanto dos video games quanto do mercado japonês consistia em diversos desafios, mas Main sempre encontrava um caminho, pois, acima de tudo, sua especialidade era encantar pessoas. E esse charme, além do talento para cultivar amizades, rendeu credibilidade em Wall Street para a companhia, confiança da parte dos revendedores e respeito de pais que queriam saber o que estavam comprando para os filhos.

A cada mês, a Nintendo of America ficava mais forte. Eles venderam 2,3 milhões de consoles em 1987 e 6,1 milhões em 1988. Por mais incríveis que esses números possam parecer, as vendas de hardware não eram nada se comparadas às de software: a companhia vendeu dez milhões de jogos em 1987 e 33 milhões em 1988. Com esse montante de vendas, não demorou muito para que Main percebesse que, no fim das contas, o sucesso do hardware dependia do software; o console não passava de uma sala de cinema — eram os filmes que conquistavam um público fiel. Essa revelação levou a uma estratégia empresarial de escolha de títulos semelhante à de Hollywood e à origem da expressão “o nome do jogo é o jogo”.

A abordagem de vendas e marketing de Main combinou-se à filosofia de Arakawa de priorizar a qualidade em detrimento da quantidade. Enquanto a Nintendo explodia, havia muitas oportunidades de fazer dinheiro rápido (atualizações de hardware, periféricos desnecessários), explorar os personagens tão queridos da companhia (filmes, parques temáticos) e diluir a marca na

tentativa de atrair um público mais velho do que os jogadores na faixa de seis a quatorze anos da Nintendo. Mas Arakawa não estava interessado em nada disso. Sua motivação não era ganhar dinheiro — pelo menos não a curto prazo. O que o motivava, o que não o deixava dormir à noite, era o desejo de continuar dando aos usuários uma experiência única e impecável. Como prova dessa eterna obsessão, ele disponibilizou uma linha telefônica gratuita em que os “conselheiros de jogos” da Nintendo ficavam disponíveis o dia inteiro para ajudar os usuários a passar de fases difíceis, e também fundou o Nintendo Fun Club, que enviava folhetos informativos gratuitamente para qualquer consumidor que enviasse um cartão de garantia para a empresa. Os dois programas geravam muitos gastos, o que poderia ter sido atenuado se a Nintendo cobrasse pequenas taxas ou procurasse patrocínio, mas Arakawa acreditava que isso comprometeria a missão da empresa. E, para proteger ainda mais a Nintendo dos riscos da impureza, ele e sua equipe lançaram mão de uma série de medidas controversas:

1. O Selo de Garantia da Nintendo: Ron Judy tivera a ideia inovadora de ordenar que todos os jogos passassem por uma série rigorosa de testes que diriam se eles são ou não dignos da Nintendo, garantindo, assim, produtos de excelência e submetendo os desenvolvedores de software à aprovação da empresa.

2. Programa de licenciamento para terceiros: O rígido contrato de licença de Howard Lincoln permitia que desenvolvedores de software fizessem jogos para NES, mas limitava a quantidade (cinco títulos por ano), exigia o pagamento completo adiantado (meses antes de o jogo obter qualquer lucro) e cobrava uma fortuna em direitos autorais (por volta de 10%). Além desses termos rigorosos, todos os produtores de jogos precisavam comprar cartuchos diretamente da Nintendo. Isso garantia uma qualidade única, mas também permitia que a NOA ditasse o preço, o prazo e a

alocação de produção, o que se tornou um problema delicado durante a famosa crise de escassez de microchips em maio de 1988.

3. Administração do estoque: Por sugestão de Sam Borofsky, Peter Main traçou uma estratégia de distribuição muito rígida, cujo propósito era fornecer às autorizadas e aos revendedores apenas uma fração dos produtos pedidos. Tal técnica tinha dois objetivos: criar um frenesi por quaisquer produtos que estivessem disponíveis e proteger os participantes mais ávidos da indústria de si mesmos.

Embora os métodos da NOA tenham provocado a ira dos revendedores e dos desenvolvedores de software, além de acusações de cartel por parte do governo americano, não havia como negar que fosse lá o que a Nintendo estivesse fazendo estava funcionando — na verdade, tão bem que Peter Main precisou de reforços quando instaurou uma Nintendomania no seu país adotivo.

8. Nintendo Power

A ajuda veio na forma de Bill White, um excelente profissional de marketing, embora bastante caxias. Seus olhos pequenos e seus enormes óculos fundo de garrafa lhe conferiam uma eterna aparência infantil. Embora tivesse apenas trinta anos (e, depois de um corte de cabelo, pudesse aparentar treze), ele falava sobre reconhecimento de marca, análise de mercado e alianças estratégicas com o conhecimento de alguém duas vezes mais velho. Parte dessa natureza precoce se devia a uma crença quase religiosa no poder do marketing, crença essa que vinha em parte pelo histórico do seu pai como publicitário da Madison Avenue e, por

outro lado, de uma insegurança crônica, cuja única forma de acalmar era vencer em tudo que fizesse. Peter Main viu o potencial de White e o contratou em abril de 1988 para se tornar o primeiro diretor de publicidade e relações públicas da Nintendo.

Quando White começou a trabalhar na NOA, o departamento de marketing tinha três integrantes: o próprio White, Main e Gail Tilden, uma morena de inteligência excepcional e memória enciclopédica. A falta de mão de obra forçou White a assumir vários papéis (produtor comercial, assessor de imprensa, assistente de Peter Main), mas sua principal responsabilidade era formar parcerias corporativas. Embora a Nintendo continuasse avançando em seu domínio do mundo dos jogos eletrônicos, o resto do mundo ainda não sabia o que era um Nintendo. Para construir a marca, White recrutou companhias da Fortune 500, o que resultou em promoções cruciais, como a da Pepsi, que colocou uma propaganda da Nintendo em mais de dois milhões de latas de refrigerante, e da Tide, que inseriu o Mario nos gigantescos pôsteres distribuídos pela fabricante de detergentes entre as lojas. A estratégia foi iniciada com o lançamento de *Super Mario 3*, quando a Nintendo fechou um acordo com o McDonald's não só para que fizessem um McLanche Feliz do Mario, mas para também produzir uma série de comerciais centrados no jogo. Seus esforços levaram White a se tornar o braço direito de Main, uma espécie de pupilo. Porém, à medida que Main alimentava as ambições de White e o jovem publicitário assumia mais e mais responsabilidades, Tilden, a outra parte da equação do marketing, ficava com cada vez menos coisas para fazer. Isso desagradava Arakawa, que encontrou uma forma melhor de usar um dos funcionários mais dinâmicos da NOA.

Se Bill White assumia muitos papéis, Gail Tilden era capaz de assumir o dobro. Tilden havia entrado na companhia em julho de 1983, quando se acreditava que a moda dos video games estava com o pé na cova. Como gerente publicitária da Nintendo of America, trabalhando com Ron Judy e Bruce Lowry, ela precisava

encontrar formas inovadoras e excitantes de promover os últimos jogos para fliperama da Nintendo. Arakawa ficou tão impressionado com sua criatividade, engenhosidade e disposição de colocar a mão na massa que mais tarde lhe confiou o marketing para o lançamento de teste do console em Nova York. Ela passou o verão na cidade, contratou uma agência de publicidade, selecionou uma firma de relações públicas e introduziu uma campanha que traria um novo paradigma, "Agora você está jogando com poder", nos primeiros comerciais da Nintendo. Depois de conduzir a companhia nesses primeiros anos, ficou frustrada ao notar sua voz diminuir cada vez mais, embora não visse nenhuma maneira lógica de conseguir aumentá-la outra vez. Assim, quando engravidou do primeiro filho, em 1987, Tilden começou a considerar transformar a licença-maternidade em uma licença permanente. Mas Arakawa não queria perdê-la. Ele já vira o que Tilden era capaz de fazer, bem como sua rapidez. Entretanto, por mais que ela apreciasse o desejo de Arakawa de mantê-la na empresa, a situação era aquela e não havia previsão de mudança. Ainda assim, mesmo após a saída dela, Arakawa não parou de tentar encontrar uma solução, e a encontrou alguns meses depois.

Tilden estava em casa, cuidando do filho de seis semanas, quando Arakawa telefonou e lhe pediu que fosse ao escritório no dia seguinte para uma reunião importante. Ela foi pega de surpresa, mas sabia que Arakawa não era o tipo de pessoa que desperdiçava o tempo de ninguém. Então, no dia seguinte, ela e o bebê partiram para a sede da NOA. Depois de deixar o filho com colegas de trabalho de confiança, ela foi para a reunião com Arakawa e alguns funcionários japoneses da NCL a fim de discutir a possibilidade de transformar o folheto informativo do Nintendo Fun Club em algo maior. Em 1988, o Nintendo Fun Club tinha mais de um milhão de membros que recebiam a newsletter mensal, e a companhia precisava contratar mais de quinhentos "conselheiros para jogos" só para atender a mais de 150 mil ligações por semana. O apetite por

dicas, truques e informações complementares era insaciável, então Arakawa decidiu que uma revista seria um veículo melhor para oferecer o que os jogadores precisavam.

Tilden foi encarregada de tirar essa ideia do papel. Ela não sabia muito sobre a criação, o lançamento e a distribuição de revistas, mas, como sempre, descobriria. O mais difícil, porém, seria descobrir como se tornar uma especialista em todos os jogos da Nintendo. Ela jogava, sim, mas não conseguia simplesmente dizer qual arbusto deveria ser queimado em *Legend of Zelda* ou o ponto fraco de King Hippo em *Mike Tyson's Punch-Out!!*. Para esse tipo de informações, não havia ninguém melhor do que o jogador e expert interno da Nintendo, Howard Phillips, um prodígio dos jogos eletrônicos de rosto sardento e sempre sorridente.

Tecnicamente, Phillips era o gerente de estoque da NOA. Ele estava no cargo desde fevereiro de 1981, mas, desde então, revelara um talento sobrenatural para jogar, testar e avaliar jogos. Depois de ganhar a confiança de Arakawa como um formador de opinião, ele passou a vasculhar o cenário arcade e a escrever avaliações detalhadas que eram enviadas para o Japão. Às vezes, suas sugestões eram implementadas; outras vezes, ignoradas. No entanto, no melhor dos mundos, ele encontrava algo fantástico (como o grande sucesso de 1982, *Joust*), alertava o departamento de P&D do Japão e via sua intervenção resultar em um título semelhante da Nintendo — no caso, um jogo similar ao *Joust* lançado em 1983 e chamado *Mario Bros*. À medida que a Nintendo crescia, o papel indefinido de Phillips o acompanhava, embora ele continuasse sendo gerente de estoque. Tudo mudou quando ele foi escolhido para ser o braço direito de Tilden em sua nova empreitada.

Dar um nome a algo é tornar essa coisa real, então todos começaram a sugerir nomes para a revista. O principal candidato era *Power Player* (inspirado pelo slogan "Agora você está jogando com poder"), mas o título já era uma marca registrada, e, além

disso, Arakawa queria que o nome Nintendo fosse usado. Ideias continuaram surgindo — *Nintendo Now?* Ou talvez *Playing with Nintendo?* — até finalmente escolherem um nome que parecia perfeito: *Nintendo Power*. A partir de então, Tilden e Phillips começaram a produzir ideias para colunas e a criar seções como “Pak Watch” (que trazia prévias dos futuros lançamentos) e “Classified Information” (que apresentava truques, dicas e macetes ultrassecretos). Eles estavam satisfeitos com a sua criação, mas concordavam que faltava algo: uma forma mais direta de se conectar com os jogadores, algo que dissesse: “Podemos estar fazendo esta revista, mas amamos esses jogos tanto quanto vocês.” Não conseguiam encontrar um modo específico de fazer isso, mas não tinham tempo a perder. Precisavam seguir em frente e definir a aparência, o layout e o conceito da *Nintendo Power*. Para isso, foram ao Japão e tiveram uma reunião com a Work House, uma pequena empresa de design de Tóquio que poderia ajudá-los a criar uma estética intercultural que agradaria à matriz e atrairia crianças de todos os países do mundo.

Como era de se esperar, não era nada fácil combinar os estilos culturais orientais e ocidentais. A Work House gostava de títulos ostensivos, mas Tilden preferia opções mais discretas. Ela queria layouts claros, iluminados, mas eles preferiam tons neutros e cinzentos. Era difícil encontrar um meio-termo, mas Tilden não desistiria. Não se tratava de ego; tratava-se de dar às crianças uma razão para correr para a caixa do correio todo mês e esconder uma lanterna embaixo da cama para ler sob as cobertas até tarde. Para aliviar a tensão crescente, Phillips sugeriu, em tom de brincadeira, que não adiantava discutir com Tilden, pois ela era a “mulher dragão” (que, nos Estados Unidos, quer dizer “mandona”) da NOA. A brincadeira não ajudou a deixar a atmosfera mais leve, mas o apelido pegaria.

Enquanto Phillips trabalhava pesado testando e avaliando os jogos para a revista, a Mulher Dragão estava perplexa por ter

percebido que, de certa forma, Phillips ganhava a vida jogando video games. Aquela era a fantasia de toda criança, não era? Foi então que ela se deu conta de que Phillips era a chave para construir uma ponte entre a Nintendo e os jogadores. Tilden apresentou sua ideia a Phillips, e então eles criaram uma tirinha chamada "Howard & Nester", em que uma versão professoral de Howard Phillips encontrava meios sutis de dar dicas a Nester, um menino que precisava de ajuda, mas se achava bom demais para perguntar. Os dois adoraram a ideia, mas ainda faltava algo. O personagem bidimensional de Phillips precisava de um traço marcante, algo icônico, como o S do Super-Homem ou o cachimbo do Popeye. A resposta acabou sendo fácil. A pedido da esposa, Phillips sempre usava uma gravata-borboleta em ocasiões especiais, então ficou resolvido que o Howard da tirinha também sempre usaria uma.

Em julho de 1988, a Nintendo of America enviou a primeira edição de *Nintendo Power* para 3,4 milhões de membros do Nintendo Fun Club. Mais de 30% dos destinatários imediatamente fizeram uma assinatura anual, tornando-a a revista que alcançou mais rápido a cifra de um milhão de assinaturas pagas. À medida que o público da revista crescia, o mesmo acontecia com a influência de Howard Phillips. Se a *Nintendo Power* deu às crianças a chance de entrar na fábrica de doces, então Phillips era o seu Willy Wonka, mostrando-lhes de forma mágica e excêntrica como os doces eram feitos. Embora o Mario fosse a mascote da Nintendo, Phillips tornou-se a cara da empresa. Peter Main se aproveitou disso, mandando-o em viagens por todo o país para fazer coletivas de imprensa e dar entrevistas para a televisão. Isso irritou Bill White, que vinha trabalhando intensamente para apresentar a Nintendo como a realeza dos video games, e não como uma empresa espalhafatosa. Afinal, era Michael Eisner que dava entrevistas nas coletivas de imprensa da Disney, e não alguém vestido de Mickey Mouse. Não que White quisesse parar de explorar

o que Phillips tinha a oferecer (o cara era absolutamente fantástico), mas eles precisavam de uma forma de apresentá-lo como o bobo da corte, e não como o rei da Nintendo. Main concordava, e encontrou uma solução elegante recorrendo à indústria da cerveja. Desde a produção da sua primeira cerveja, em 1759, a Guinness sempre selecionava um porta-voz que chamavam de Master of Brew, que supostamente inspeciona todos os aspectos do processo de produção da bebida — da compra da cevada até os trabalhos experimentais conduzidos no laboratório da cervejaria. Seguindo essa tradição, Main designou Phillips como primeiro Game Master da Nintendo. Pouco depois, Howard Phillips tornou-se uma celebridade nacional, com popularidade maior do que Madonna, Pee-wee Herman e o Incrível Hulk.

A ascensão do Game Master foi o último sinal do sucesso sem precedentes da Nintendo. Em 1990, a Nintendo of America havia vendido quase trinta milhões de consoles, o que resultou em um NES para cada três lares. A indústria de video games passou a valer 5 bilhões de dólares, e a Nintendo detinha pelo menos 90% dela. Os números eram fantásticos, mas o triunfo da Nintendo ia além disso. Arakawa provara que era mais do que o genro, Lincoln provara que podia enfrentar qualquer um e Main provara que podia nadar com tubarões.

Embora Arakawa, Lincoln e Main estivessem no topo da hierarquia, o sucesso improvável da NOA foi o resultado de um trabalho em equipe. Havia John Sakaley, o renegado selvagem e louco que lutava por todo centímetro de espaço nas lojas como se sua vida dependesse disso. Ele foi o pioneiro do modelo “loja dentro de loja”, transformando espaços simples dentro dos revendedores em algo tão mágico quanto globos de neve, chamados World of Nintendo. Essas amostras interativas eram tão fascinantes que as crianças sonhavam em ficar acidentalmente presas nessas lojas para passar a noite acordadas jogando video game. Sakaley

desenvolveu o Nintendo Fun Center, um quiosque móvel de jogos que se tornou popular entre os pacientes de hospitais infantis.

Havia também Don Coyner, o homem por trás dos comerciais bem-humorados com imagens de jogos da Nintendo. Antes disso, ele era o gerente de contas da Foote, Cone & Belding, onde criou o famoso slogan para o macarrão com queijo da Kraft: "It's the Cheesiest!" Ele levou esse talento inocente e jovial para a Nintendo, cuidando de dúzias de comerciais para jogos como *Dr. Mario* e *Metroid*, e de outros produtos, como o Game Boy e o Power Pad.

Além disso, havia Lance Barr, responsável pelo icônico design do NES e dos controles, que se encaixavam confortavelmente nas mãos, e Don James, o guru do desenvolvimento de produtos que ajudava Barr no design. (Junto com Arakawa, James foi responsável por batizar o bombeiro pixelado de Mario, inspirado em Mario Segale, o misterioso proprietário do prédio em que a companhia ficava e que ninguém jamais tinha visto.) Havia centenas de outros membros da NOA cujo trabalho nos bastidores ajudaria a definir e refinar a experiência Nintendo.

Juntos, eles haviam ressuscitado uma indústria. E fizeram isso com apenas 8-bits. Imagine o que poderiam fazer com 16...

— Aí está você! — disse Madeline Schroeder, a destemida gerente de produtos da Sega, ao entrar na minúscula cozinha do escritório e encontrar Tom Kalinske de pé em frente à cafeteira com uma xícara de café na mão.

Embora ela tivesse certeza de que ele a ouvira, seu novo chefe não ergueu os olhos dos papéis que segurava. Ela achou isso estranho (e um tanto grosseiro), até que uma rápida análise da situação revelou o seguinte: a xícara na mão dele estava vazia e de cabeça para baixo, a cafeteira nem mesmo estava ligada e o olhar confuso de Kalinske parecia o de alguém que acabara de ver um fantasma. Ou ele não sabia como usar uma cafeteira, ou o que quer que estivesse lendo o deixara em estado catatônico.

— Caramba! — exclamou Schroeder, aproximando-se de Kalinske. — Isso que você está lendo deve ser fascinante.

De repente, a expressão pálida no rosto dele deu lugar a um sorriso pouco animado.

— Ah, oi, Madeline — respondeu Kalinske. Ele era muito bom com nomes, bastava ouvi-los uma vez para gravá-los para sempre. — É provável que já tenha visto isso, mas, como você mesma falou, achei muito interessante.

Ele entregou a Madeline um artigo que era parte do seu curso rápido sobre a Nintendo. Havia sido escrito por Anthony Gonzalez e publicado no *The New York Times* no ano anterior com o título de "The Games Played for Nintendo's Sales" [Os jogos do

departamento de vendas da Nintendo]. Era isso que Kalinske estava lendo quando sua vontade de tomar um cafezinho de repente desapareceu.

QUINTA-FEIRA, 21 DE DEZEMBRO DE 1989

SEATTLE — Conheçam o homem por trás da Nintendo, o criador de video games que é assunto nos Estados Unidos há três Natais.

Para seus admiradores, Peter Main, vice-presidente de marketing da Nintendo of America, é o mestre em vendas de entretenimento para crianças. Dizem que ele é um homem de negócios que tirou lições da trágica história do mercado de jogos eletrônicos e ajudou a reerguê-lo e a transformá-lo em uma indústria de 3,4 bilhões de dólares em apenas três anos.

Para seus críticos, no entanto, ele quer monopolizar o mercado, limitando o fornecimento e provocando o aumento dos preços. Uma concorrente entrou com um processo alegando monopólio, e um congressista ordenou uma investigação do Departamento de Justiça.

* * *

De todos os textos que Kalinske lera recentemente sobre a Nintendo, o início daquele parecia resumir com perfeição quem era a empresa concorrente: eles eram heróis ou vilões, e a verdade era apenas uma questão de ponto de vista. Ao contrário de outras companhias obcecadas pela fachada de retidão política, a Nintendo não fazia esforço algum para esconder sua obsessão por controle (o artigo ainda dizia: "A companhia intencionalmente não atende por completo ao pedido de um revendedor e mantém inativa metade ou mais da sua biblioteca de jogos.") e tampouco se preocupava em perder desenvolvedores ("No entanto, a principal controvérsia é a outra tática da companhia: montar o sistema de hardware dos seus jogos com um chip de computador especial de 'bloqueio'").

Quando Kalinske começou a investigar o que havia no coração da Nintendo, a filosofia controladora da empresa — que forçava parceiros a aceitar seus termos ou não fechavam o negócio — o deixou muito assustado, principalmente porque fazia sentido. Embora a Nintendo nem sempre agisse dentro da mais pura ética, sua tática, em geral, tendia a beneficiar a indústria. Eles haviam ressuscitado o negócio dos video games depois de uma terrível crise e estavam determinados a tomar precauções para que aquilo jamais voltasse a acontecer. Assim, os revendedores podiam se queixar dos pedidos que não eram atendidos por completo, e os desenvolvedores podiam reclamar do bloqueio que os deixava de fora, mas, por meio dessas medidas, a Nintendo evitava o tipo de excesso de jogos ruins que prejudicara a Atari. Em muitos aspectos, a Nintendo sabia o que estava fazendo.

Essa conclusão havia deixado Kalinske estupefato. Contudo, depois que parou de se perguntar no que diabos havia se metido, ele começou a considerar que, talvez, aquela fosse a maior vantagem da Sega. Talvez a Nintendo soubesse mesmo o que estava fazendo, mas se havia algo que Kalinske aprendera sobre os consumidores ao longo da carreira era que a única coisa que eles valorizavam mais do que tomar uma boa decisão era tomar a própria decisão. Assim, se a Nintendo representava o controle, a Sega representaria a liberdade, e o princípio da escolha seria a pedra angular dos planos de Kalinske para renovar, reconstruir e dar uma nova cara à Sega. Ele estava em meio a essa miniepifania quando Schroeder entrou na cozinha, daí o olhar petrificado no rosto. Ele de fato vira um fantasma, mas não era nada maligno — pelo contrário, era o atraente Fantasma dos Natais Futuros da Sega.

— Temos que admitir uma coisa sobre a Nintendo — disse Schroeder ao terminar de ler o artigo. — Goste deles ou não, tudo em que aqueles caras tocam vira ouro.

— Você está certa — respondeu Kalinske, ligando a cafeteira. — Então, acho que só temos que fazer com que tudo que toquemos vire prata. E, enquanto isso, encontraremos uma forma de convencer o mundo de que prata vale mais do que ouro.

— Conte comigo — disse Schroeder, com um sorriso digno do Gato de Cheshire.

Ela havia passado semanas antes da chegada de Kalinske ouvindo como as coisas seriam boas com ele no comando e como tudo iria mudar depois que ele assumisse. Na época, ela achava que o discurso não passava de falsas esperanças para os desesperados. Naquele instante, embora o ceticismo ainda persistisse, ela não podia negar que havia muito mais esperança.

— Mas chega de conversa — disse Kalinske. — Tenho uma lembrança vaga de você ter entrado na cozinha com as palavras “Aí está você”. Então, como posso ajudá-la?

— Sim — respondeu Schroeder, rapidamente voltando ao assunto. — Eu queria perguntar sobre a sua viagem ao Japão. Alguma novidade sobre a mascote?

— Não sei ao certo, mas Nakayama-san garantiu que em breve nos daria algo para acabar com o Mario.

Schroeder fitou Kalinske como se tentasse conduzir um teste telepático de polígrafo.

— E até que ponto você confia nas garantias de Nakayama?

Ele considerou a pergunta por um momento.

— Sou da escola de pensamento “inocente até que se prove o contrário”. Não tenho razão para não confiar nele... por enquanto.

— Ok, era só curiosidade — disse Schroeder. — Ele pelo menos lhe mostrou o ouriço?

— Que ouriço?

— Aquela aberração do concurso de mascotes.

Kalinske não fazia ideia do que Schroeder estava falando, então ela explicou. Antes de ele entrar na empresa, a Sega realizou um concurso interno para a seleção da mascote, encorajando os

funcionários a ter ideias para a nova cara da empresa (que suplantaria a de então: Alex Kidd, uma decepcionante imitação do Mario). Os programadores japoneses enviaram uma lista de opções que incluía um tatu (mais tarde desenvolvido para se tornar Mighty the Armadillo), um cachorro, um gato, um guepardo, um sócia de Theodore Roosevelt de pijamas e um coelho agitado capaz de usar as orelhas compridas para pegar objetos. As duas principais opções, porém, eram um ovo com traço de anime e um ouriço azul-petróleo que usava sapatos vermelhos, chamado de Mr. Needlemouse por Naoto Oshima, seu criador. Nakayama havia apresentado os dois finalistas a Katz, que de imediato declarara que ambos eram péssimos. Achou que o ovo era uma ideia absurda e que o ouriço não fazia sentido; ninguém nem sabia o que era um ouriço, então como alguém poderia gostar de um? Apesar do veto de Katz, Nakayama continuou trabalhando em Mr. Needlemouse e pediu a Oshima que pensasse no tipo de jogo mais apropriado para o personagem. O programador iniciou uma parceria com Yuji Naka, um funcionário estressado e brilhante do departamento de programação que havia sido o responsável pela série mais popular da Sega: *Phantasy Star*, um role-playing game (RPG) de ficção científica sobre uma jovem e forte guerreira que parte em uma vingança intergaláctica com a ajuda de um rato-almiscarado chamado Myau e de um mago chamado Noah. Oshima e Naka trabalharam juntos para desenvolver um jogo ao redor da nova mascote da Sega, e caberia a Schroeder dar os toques finais ao jogo e apresentá-lo ao mundo.

— Não acredito que Nakayama, que é sempre uma pessoa tão transparente, deixou de mencionar tudo isso. Que estranho — disse ela, em tom de brincadeira. — Então, ao que parece, nosso emprego, nossa carreira e nossa vida dependem desse ouriço.

Kalinske viu que o que ela dizia era verdade.

— Bem, não consigo pensar em um animal melhor para apostar minhas esperanças e meus sonhos do que um bom e velho ouriço —

concluiu.

Depois dessa conversa, Kalinske entrou no escritório de Nilsen.

— Ora, ora, se não é o sr. Kalinske! — anunciou Nilsen enquanto seu chefe fechava a porta e se sentava na cadeira em frente à mesa.

— Oi, Al — cumprimentou Kalinske, indo direto ao assunto. — Que diabos é um ouriço?

— Você quer dizer, além da morte da Sega? — brincou Nilsen. — Isso pelo menos de acordo com um certo sr. Michael Katz.

— Ele não era um grande fã da ideia?

— Ele escreveu uma carta mordaz de muitas páginas para Nakayama explicando por que o jogo seria um fracasso nos Estados Unidos, entre outras previsões nefastas.

Kalinske foi pego de surpresa, sentindo que havia armadilhas escondidas em todos os cantos daquela companhia.

— Isso é um pouco desconcertante.

— Mas, falando sério agora, não precisa se preocupar... pelo menos por enquanto — assegurou Nilsen. — Não vimos nada de jogo ainda. E, nesse negócio, algo pode parecer um pato e falar como um pato, mas, no fim, ninguém se importa se é um pato ou um carcaju verde-neon, contanto que o jogo seja divertido.

As palavras dele fizeram efeito, e Kalinske se acalmou.

— Ok, faz sentido.

— Há apenas uma coisa que você precisa saber para sobreviver neste mundo.

— E o que é?

— O nome do jogo é o jogo — disse Nilsen, com o ritmo animado e motivador de uma oração que se consagra pela repetição. Se ele soubesse que o autor da frase era ninguém menos que Peter Main, da Nintendo, é provável que tivesse lavado a boca com sabão. Mas, com a bênção da ignorância, ele repetiu o mantra e apontou para uma cópia do jogo *E.T.* da Atari, que estava emoldurada na parede do seu escritório. — Deixo isso aqui para servir de lembrete. A

maioria das pessoas o considera o pior jogo já feito. — Nilsen pressionou o vidro com a ponta do dedo. — Olhe para esta coisa: baseado em um blockbuster, abençoado por ninguém menos que Steven Spielberg e com mais investimento em marketing do que qualquer outro jogo.

— E mesmo assim foi um fracasso?

— Terrivelmente! Ainda é possível ver os rótulos de remarcação de preço no jogo — disse Nilsen, apontando para adesivos minúsculos com valores diferentes em vários pontos. — Ele foi de 49,95 para 34,95 dólares, depois para 12,99, para 3,99, e, por fim, tornei-me o orgulhoso dono do pior jogo de todos os tempos por 1,99.

— Você conhece mesmo esse negócio, não é?

— Ocasionalmente.

— Talvez devesse estar no comando...

Nilsen balançou a mão, desdenhando.

— Ah, deixa disso. Nós dois sabemos que você vai mudar os rumos desta empresa.

— Vou?

Nilsen lançou-lhe um olhar confuso, como se estivesse mesmo surpreso por Kalinske não fazer ideia do que aconteceria.

— Nunca tive tanta certeza de nada na minha vida. De verdade.

Kalinske balançou a cabeça, agradecido, e então os dois passaram cerca de uma hora no escritório, conversando sobre tudo, de video games e jogos a esportes e suas famílias. Enquanto falava com Nilsen, a companhia começou a parecer mais com um lar para Kalinske. Aquela era a sua oportunidade, e ele encontraria o melhor caminho.

— Acho que você está certo, Al — disse Kalinske, sentando-se. — Acho que as coisas podem acabar bem no final.

— Fantástico — respondeu Nilsen. — Então vou esperar ansioso pela próxima reunião da equipe sênior para ver o que você preparou.

* * *

Kalinske olhou para o fim da mesa comprida, avaliando suas tropas. Ele se sentia pronto para assumir as responsabilidades de presidente e CEO, para transformar aqueles caras em *seus* caras e para liderá-los na batalha. Em alguns meses, ele iria ao Japão para conhecer o conselho diretor, descrever tudo que aprendera e propor as mudanças que precisavam ser feitas para tornar a Sega uma empresa conhecida. Enquanto isso, porém, havia apenas um detalhe que o preocupava: a distribuição.

Se a distribuição era o sangue vital de uma companhia, então se podia dizer que a Sega havia acabado de passar por uma transfusão de sangue. Em 1988, quando o Master System se mostrou incapaz de causar impacto nas vendas do NES, a Sega fechara um acordo com a fábrica de brinquedos Tonka para que eles cuidassem da distribuição. Entretanto, apesar do peso do nome Tonka no mundo dos brinquedos, a empresa não fazia ideia de como fabricar e vender video games. Se o Master System ainda não estava morto nos Estados Unidos, as tentativas frustradas da Tonka de distribuí-lo foram o tiro de misericórdia. Nakayama culpava a fabricante de brinquedos por grande parte do fracasso do console e não estava disposto a permitir que aquilo se repetisse. Por conseguinte, Paul Rioux trabalhara incansavelmente para desfazer o acordo com a Tonka, a fim de que a Sega of America voltasse a ser a única responsável pela distribuição de seus produtos. Do ponto de vista de Nakayama, nada mais poderia segurar a companhia. Kalinske, por outro lado, tinha experiência o bastante para saber que havia muitos obstáculos pelo caminho: falta de uma identidade para a marca, um histórico de fraco desempenho nas vendas e, o mais importante, o domínio que a Nintendo exercia sobre os revendedores.

— O fato é que você não pode vender algo se não houver um lugar para alguém comprá-lo. — Kalinske olhou para os seus

funcionários, que provavelmente estavam se esforçando ao máximo para pensar em respostas diferentes de *Bem, sim* ou *Dããã*. — Sim, sei que esse conceito é muito óbvio, mas, infelizmente, este é o nosso maior problema no momento. — Ele apontou para um mapa na parede, indicando os pontos de venda que comercializavam o Genesis e em quais regiões o console estava disponível. — Precisamos convencer mais lojas a entrar no barco. Eu sei, eu sei, não é tão fácil assim, mas acho que, em vez de abordarmos um estabelecimento de cada vez, é melhor usarmos uma abordagem de cima para baixo. Se assinarmos com os caras grandes, o resto os acompanhará.

— Explique melhor o que tem em mente — pediu Nilsen.

Kalinske fixou os olhos nele e respondeu:

— Walmart.

Para colocar o Genesis no Walmart, não bastava mandar um sistema novo para que eles vissem que era melhor do que o Nintendo — embora Kalinske acreditasse que era exatamente assim que deveria funcionar. Infelizmente, o Walmart não apenas vendia os produtos da Nintendo, como estes também não ficavam muito tempo nas prateleiras. Sozinha, a Nintendo era responsável por 10% dos lucros do Walmart, e o gigante das lojas de departamento se sentia na obrigação de fazer o possível para satisfazer a fabricante de jogos eletrônicos. Kalinske, contudo, estava disposto a agitar as coisas.

— Será que não seria melhor tentar outro lugar primeiro? — sugeriu Toyoda. — Esperar algum tempo?

— Tempo é um luxo que não temos — explicou Kalinske. Fazia pouco tempo que a Nintendo anunciara planos para lançar seu sistema de 16-bits, o Super Famicom, no Japão, no fim daquele ano (o que significava que ele deveria chegar aos Estados Unidos um ano depois). Sempre houve a sensação de que a Sega estava com os dias contados, mas, com essa última notícia, o fim parecia ainda

mais próximo. — Não com o Super Famicom batendo à nossa porta. Alguém pode me dizer qual era a situação de Katz com o Walmart?

Rioux explicou que Katz fizera uma visita à sede do Walmart em Bentonville, Arkansas, para promover a Sega, e disse que tudo fora “ok”. Kalinske balançou a cabeça. Para ele, “ok” significava o pior resultado possível. “Ok” era pior do que “mal”. Pelo menos “mal” era memorável.

— Tudo bem — disse o CEO. — Acho que chegou a hora de eu voltar lá e mostrar a eles que a Sega não está mais “ok” no negócio.

A equipe passou semanas se preparando com vigor, o que gerou uma combinação de estresse, sessões de brainstorming e reuniões animadas e divertidas, que, sob a supervisão de Kalinske, com sua eterna postura de profissionalismo, criaram uma cultura corporativa sem medo de ousar. Em determinado momento, a Sega começou a se sentir menos a representante americana de uma companhia japonesa e mais como o elenco de um divertido musical da Broadway, com papéis definidos, uma coreografia de ideias e números que reuniam todos. Todas as peças pareciam se encaixar, e, com a cortina subindo, finalmente era a hora do show.

A sede do Walmart parecia uma base militar em tempos de paz. Era enorme, caracterizada por uma segmentação impressionante, dando a impressão de que as coisas não estavam tão calmas quanto pareciam. Kalinske entrou no complexo e foi conduzido ao escritório do responsável pela venda de eletrônicos do Walmart, um homem em que cada movimento lembrava a palavra "veterano". Os dois apertaram as mãos, tiveram uma rápida conversa descontraída sobre futebol americano universitário, que acabou no assunto que havia levado Kalinske até ali.

— O quanto você sabe sobre video games? — perguntou Kalinske.

— Basicamente só o que a Nintendo me diz — respondeu o comerciante.

— Bem, então me permita apresentar-lhe o futuro — disse Kalinske, e mostrou os dispositivos da Sega, além de relatórios de análise de produtos e dados do mercado, que sua desordeira equipe havia preparado com imenso esforço. Ele se inclinou para a frente, abandonou sua persona de executivo e falou num tom particular: — Eu entendo que o Walmart sente ter uma obrigação de satisfazer a Nintendo. Compreendo isso. Mas essa não é uma situação como a da Tengen.

Kalinske referia-se à empresa desenvolvedora de jogos criada pela Atari Games. A Tengen detinha os direitos da maior parte dos jogos de sucesso da Atari desde os anos 1980 e queria licenciar

alguns dos títulos mais populares da companhia para o NES. Hideyuki Nakajima, o diretor, procurou a Nintendo para discutir os detalhes. Entretanto, ele não demorou a descobrir que não havia nada a ser discutido: a Nintendo tinha um contrato de licença padrão que ditava os mesmos termos para todos os seus licenciados. Se a Tengen quisesse seus jogos no NES, eles teriam que assinar um contrato bastante unilateral com a Nintendo, que os proibia de lançar jogos em qualquer outro console e os forçava a dar 30% da sua receita à Nintendo como garantia. O contrato também estipulava que a Tengen teria que comprar os cartuchos diretamente da Nintendo, o que não apenas era caro (cada um custava cerca de dez dólares), como também era frustrante em muitos casos, já que dava à Nintendo a vantagem de escolher quais pedidos atender.

Nakajima achou aquilo absurdo. Assim, em 1986, pediu uma reunião especial com o presidente da Nintendo of America, Minoru Arakawa, e com o vice-presidente sênior, Howard Lincoln, para discutir uma negociação dos termos para o que ele acreditava ser uma situação excepcional. Nakajima lembrou gentilmente a Nintendo de que a Atari, a companhia que fundara a Tengen, havia na prática criado a indústria de video games e merecia determinados privilégios, em particular a possibilidade de lançar mais do que os cinco títulos por ano que o acordo padrão da Nintendo especificava. No entanto, Arakawa e Lincoln mostraram-se irredutíveis, reiterando que não ofereceriam tratamentos especiais.

Depois de pensar sobre os termos do acordo, Nakajima se recuperou e decidiu encontrar uma forma de contornar o detestável contrato de licença. Assim, pediu aos desenvolvedores da Tengen que comesçassem a tentar encontrar um modo de passar pelo dispositivo de segurança do NES. O console da Nintendo tinha um chip de bloqueio que continha um protocolo chamado 10NES, cuja função era detectar cartuchos sem licença e impedir que eles funcionassem. Os desenvolvedores da Tengen tentaram de tudo

para quebrar esse código — chegaram ao ponto de extraírem camadas dos chips da NES por processos químicos a fim de examiná-los com microscópios. Mesmo com todo esse esforço, a Tengen não conseguiu quebrar o código e, em 1987, assinou um contrato com a Nintendo.

Todavia, depois de ter lançado uma série de sucessos, como *Pac-Man* e *RBI Baseball*, Nakajima ficou furioso ao verificar quanto dos seus lucros era tomado pela Nintendo para o pagamento dos direitos autorais. Ele percebeu que a única maneira de tirar o chip de bloqueio do caminho era conhecer o código do sistema 10NES em todos os detalhes. Nakajima precisava obter uma cópia, mas havia apenas dois lugares onde poderia encontrá-la: na sede da Nintendo ou no escritório de patentes dos Estados Unidos. Como invadir a Nintendo seria impossível, a única chance da Tengen era recorrer à segunda opção sob o pretexto de estar entrando com um processo por violação de direitos autorais contra a Nintendo. Apesar de ser uma mentira completa, a Tengen foi até o fim para fazer parecer que era verdade, chegando a assinar um depoimento confirmando suas alegações e a urgência do processo. O escritório de patentes liberou o código, e a Tengen usou engenharia reversa para criar um programa chamado Rabbit, que era capaz de desbloquear o NES. Agora, a Tengen não apenas poderia produzir quantos jogos quisesse, mas, ao entender melhor as técnicas de distribuição da Nintendo (através dos três jogos que havia lançado como uma empresa licenciada), poderia entrar em contato diretamente com os revendedores. Para resumir, a Tengen relegara a Nintendo ao status de intermediária, para logo em seguida abandoná-la por completo.

Em tese, era um plano brilhante, mas, na prática, o problema veio quando a Nintendo deu um ultimato aos revendedores: eram eles ou a Tengen. Embora a Nintendo não pudesse ameaçar suspender o fornecimento aos revendedores por vias legais, a empresa tinha força o suficiente para usar o poder do “e se” (“E se

nossos caminhões se perdessem no caminho para as suas lojas? E se deixássemos de atender aos seus pedidos?”) e facilitar a decisão. Os revendedores morderam a isca, descartaram os produtos da Tengen e pagaram o prejuízo. Para não deixar barato, a Nintendo levou a Tengen para o tribunal e conseguiu um mandado proibindo que eles produzissem os jogos que criaram ilegalmente. Nakajima e a Tengen não tiveram escolha a não ser se despedir do negócio, e logo o nome Tengen não passaria de um conto admonitório.

Naquele momento, sentado diante do responsável pelas vendas de eletrônicos do Walmart, Kalinske tentou deixar claro que aquela era uma situação diferente. A Sega não fizera nada ilegal, tampouco prejudicara a Nintendo; era apenas uma concorrente com um produto melhor.

— Para ser absolutamente honesto — disse Kalinske —, acho que trabalhar com nossos produtos aumentará as vendas da Nintendo. O dinheiro que gastamos em mídias impressas e na televisão vai ajudar a indústria como um todo, e nós dois sabemos quem é a indústria.

O responsável pelos eletrônicos do Walmart deu mais uma olhada no material da Sega e sorriu.

Kalinske deslizou para a beirada da cadeira. Ele não precisava de um pedido grande, apenas de um pedido. Um único pedido. Isso bastaria para motivar seus funcionários, dar à Sega a credibilidade de que tanto precisava e confirmar para Kalinske que talvez ele não estivesse louco. Por favor, só um pedido, especialmente com a aproximação do lançamento do Super Famicom.

— Algum tempo atrás, eu estava interessado em adquirir para o meu estoque um jogo portátil — disse o comerciante. — Um joguinho idiota de futebol americano que não chegava aos pés de nada do que vi no Game Boy. Por 15 dólares talvez mamãe e papai comprassem um para o filhinho se ele só tirasse dez ou marcasse o ponto decisivo do jogo. Mas, então, um amigo, alguém que trabalha

na mesma área que eu, me fala sobre um boato: havia uma loja pequena se esforçando para acompanhar os caras grandes. Dessa forma, ela decidiu baixar o preço do NES em cinco centavos, só para ter uma pequena vantagem. Bem, a loja anunciou no jornal de domingo o desconto de cinco centavos, e, então, outra loja pequena leu o anúncio e telefonou para avisar à Nintendo. Uma semana depois, a Nintendo libera os caminhões para entregar o produto, e, para sua surpresa, não há nada para a loja do desconto de cinco centavos, e por mera coincidência o cara que avisou à empresa recebe uma remessa maior do que a normal. — Ele bate com as pontas dos dedos na mesa. — Mas, como eu disse, isso é só um boato que ouvi. Provavelmente, não é verdade. Afinal de contas, isso seria ilegal.

Kalinske balançou a cabeça.

— Não só ilegal, como antiamericano.

O comerciante abriu um sorriso exagerado, exibindo as gengivas.

— Talvez, um dia, possamos viver em uma realidade em que as ruas sejam pavimentadas por ouro e em que para ter sucesso seja necessária apenas uma boa ideia, uma sólida ética profissional e um pouco de iniciativa. Ou talvez continuemos indo na direção oposta. — O comerciante de eletrônicos pensou um pouco e então se levantou. — Eu particularmente prefiro a realidade com as ruas de ouro. E, acredite ou não, gostei de você, sr. Kalinske. Mas minha resposta é não.

— Entendo — disse Kalinske, levantando-se para ir embora. — E aprecio sua ode a uma época melhor e mais simples. Mas você sabe o que é triste? O homem da sua história, o que alertou a Nintendo... não culpo esse cara. Ele só estava tentando encontrar uma oportunidade para se dar bem. Se quiser minha opinião, acho que as pessoas que estão acabando com este país são aquelas que veem que o sonho americano está sendo esmagado, mas não se dão ao trabalho de fazer nada. — Kalinske agradeceu a atenção do

comerciante e voltou para a Sega com um chip de 16-bits no ombro.

De volta ao escritório, Kalinske olhou para o telefone pensando no Walmart. Ele sabia que havia sido muito severo com o responsável pelos eletrônicos e começava a achar que devia telefonar para pedir desculpa. Antes que pudesse decidir o que fazer, entretanto, o telefone tocou. Kalinske atendeu rápido, com tanta certeza de que era o homem que teve que respirar por um segundo para não deixar transparecer a animação na voz.

Não era o Walmart. É claro que não; o homem com quem Kalinske conversara nem sequer tinha um ramal direto. Era Nakayama, cuja voz enérgica explodia pelo telefone.

— Tom! Como vão as coisas? Você está se adaptando?

Nakayama e Kalinske conversavam quase todos os dias, mas a conversa sempre começava com essa pergunta vaga.

— Tive uma ótima reunião com o Walmart — respondeu Kalinske. — Acho que estamos perto.

Nakayama era um homem inteligente que entendia muitas complexidades da indústria, mas as dificuldades de distribuição dos Estados Unidos não entravam em sua cabeça.

— O que está nos impedindo? — perguntou. Ainda que no Japão a Nintendo também reinasse suprema, a Sega conseguira passar seus produtos para todos os grandes revendedores. — Pensei que tudo seria mais fácil depois que deixássemos a Tonka para trás. Me disseram que esse era o plano — confessou Nakayama. — Mas não telefonei para discutir a distribuição. Tenho boas notícias.

— Maravilha! Estou ouvindo.

— A nova mascote da empresa está pronta, e tenho certeza de que ela será um sucesso.

— É o ouriço chamado Mr. Needlemouse?

— Ah, você já ouviu falar dele — disse Nakayama, surpreso. — Fizemos algumas modificações, e o nome dele agora é Sonic.

— Certo. Bem, quando poderei vê-lo?

— Vou enviá-lo agora — respondeu Nakayama, e depois gritou ordens em japonês para alguém. — Vamos passá-lo por fax. Ficarei na linha para ouvir sua reação. Você vai ficar muito satisfeito. — Kalinske foi até o fax e esperou enquanto o aparelho zunia e resmungava, imprimindo as linhas do que seria o salvador da empresa. — Meu pessoal já começou a trabalhar no jogo. Eles me mostraram um protótipo, e é mais rápido do que qualquer outra coisa que já vi.

O fax terminou de cuspir o rascunho, e Kalinske pegou o papel.

— Ah — disse, tentando não demonstrar pela voz sua aversão. — Muito interessante. — Kalinske ficou observando o desenho, tentando enxergar o que Nakayama via, mas não adiantava. O ouriço parecia desprezível, tosco, com presas afiadas, coleira de espinhos, uma guitarra e uma namorada humana cujo decote fazia os seios da Barbie parecerem pequenos. — Presumo que esta seja a namorada dele.

— Sim — respondeu Nakayama. — O nome dela é Madonna.

— Meio picante, não?

— Tom — disse Nakayama, com um suspiro. — Essa não é a reação que eu esperava.

Kalinske continuou olhando para o desenho.

— Desculpe, Nakayama-san. Às vezes, levo um tempo para absorver as coisas — explicou, ainda chocado pela ideia de que aquele ouriço agressivo pudesse ser seu messias. — Só vou dizer uma coisa... se o Sonic e o Mario estivessem sozinhos em um beco, eu não teria dúvidas para decidir em quem apostaria meu dinheiro.

Ele esperava uma mascote que fosse acabar com o Mario, mas não uma que literalmente parecesse um serial killer. Talvez esse Sonic fosse vendável no Japão, mas nos Estados Unidos ele era digno de um pesadelo.

Kalinske desligou o telefone e levou o papel para a sala de Madeline Schroeder.

— Tenho uma boa notícia e uma assustadora. Qual você quer ouvir primeiro?

— Isso não parece promissor.

Ele lhe entregou a ilustração.

— O que acha?

Ela deu uma olhada.

— Acho que seremos a primeira empresa de video games cujo principal público serão os góticos.

— Nakayama adorou.

— É claro — respondeu Schroeder. — É tão estranhamente japonês. Estou surpresa pelos peitos da namorada não estarem apertados dentro de um uniforme escolar.

Apesar do mau humor, Kalinske riu.

— O nome dela é Madonna.

— Ah, é claro que é — disse Schroeder. — Qual é a flexibilidade que ele disse que temos?

— Não tivemos exatamente uma sessão de perguntas e respostas.

A mulher colocou o desenho na mesa. Após uma longa e silenciosa inspeção, os dois falaram a mesma coisa em uníssono:

— Você consegue consertar isso?

Schroeder suspirou.

— Sabe, eu esperava algo terrível. Quer dizer, o segundo lugar do concurso era um ovo, pelo amor de Deus. É claro que isso não é o ideal, mas, na verdade, não é tão ruim quanto eu imaginava. Podemos fazê-lo funcionar.

O otimismo dela era contagiante.

— Ótimo! — exclamou Kalinske, levantando-se. — Então vamos transformar esse punk em um ícone global.

— E o que você propõe para começar?

— Ah, conheço um lugar onde todos os ícones se reúnem. Por que não pegamos Al e vamos dar uma olhada?

* * *

Kalinske, Schroeder e Nilsen foram até a Toys “R” Us para fazer uma visita a alguns amigos famosos: Mickey Mouse, GI Joe, He-Man, Sr. Cabeça de Batata e as rebeldes Tartarugas Ninja, cuja popularidade era bastante recente. Kalinske guiou-os pela loja, apontando para uma propriedade de 1 milhão de dólares após outra e explicando o que tornava cada personagem único, carismático e imortal. Não parecia haver um brinquedo na loja que Kalinske não conhecesse; ele sabia que companhia havia desenvolvido qual brinquedo, por que eles haviam sido desenvolvidos e qual fora a estratégia de marketing adotada. Não havia outro lugar onde Kalinske se sentisse mais em casa do que uma loja de brinquedos.

Para ele, lojas de brinquedos eram mais do que uma zona de conforto ou uma fonte de inspiração. Eram como uma biblioteca da mitologia cultural. Seu principal aprendizado na indústria de brinquedos fora a importância de uma história. Um brinquedo podia não ser nada mais do que um pedaço de plástico, mas bastava dar a ele uma narrativa atraente e uma mitologia por trás do personagem para transformar aquele pedaço de plástico no próximo grande sucesso. Ele provara isso com a Barbie e com o He-Man, e estava ganhando uma confiança cada vez maior de que poderia fazer o mesmo com o Sonic.

Pararam em frente a uma casa de bonecas do Mickey e da Minnie.

— Este camundongo é o melhor amigo que alguém pode ter — disse Kalinske. — Não importa o que aconteça, Mickey continua

otimista e encorajador. É como se vivesse para fazer os outros sorrir.

— Se quer saber, eu acho meio patético — falou Schroeder. — Prefiro amigos um pouco mais exigentes.

— Bem, nem todos conseguem ser tão populares quanto você, Madeline. Tem um monte de crianças por aí que só querem que alguém goste delas. E é aí que Mickey Mouse entra em cena.

Kalinske deu continuidade à excursão e parou em frente a um grande mostruário das Tartarugas Ninja, a última grande sensação.

— Tenho pensado que esses caras representam o tom que deveríamos tentar atingir. Divertidos, mas geniosos; descolados, mas sem jaquetas de couro. Entendem o que quero dizer? — Nilsen e Schroeder assentiram, absorvendo tudo. — E eu assisti a alguns episódios do desenho. Eles fazem um ótimo trabalho estabelecendo o universo por trás dos personagens.

Eles deixaram a seção de heróis e foram para o mundo cor-de-rosa e roxo das bonecas. Kalinske não percebeu a mudança até dar de cara com a Bathtime Fun Barbie, com a famosa boneca vestida como sereia. Schroeder e Nilsen perceberam quando ele subitamente se encolheu um pouco.

— Você não gosta de vê-la, não é? — perguntou ela.

Kalinske desconversou.

— Às vezes, é um pouco estranho.

— Acho que não ajuda muito o fato de ela estar praticamente em todo lugar — acrescentou Nilsen.

Para Schroeder, estava claro que a visão da Barbie havia provocado um impacto em Kalinske.

— Você se sentiria melhor se eu lhe dissesse que ela não passa de um pedaço de plástico?

— Ah, se pelo menos isso fosse verdade — respondeu ele, com um suspiro.

Ele deu uma última olhada na boneca antes de se afastar, a mente borbulhando com ideias para tentar colocar a Barbie no seu

devido lugar.

* * *

Dia após dia, Kalinske, Schroeder e Nilsen trabalharam para transformar aquela criatura em algo que fosse mais do que linhas em uma folha de papel. Inicialmente, o foco do grupo foi a subtração, removendo as presas, a coleira, a guitarra e a namorada. Depois, quando ele começou a parecer cada vez mais um pequeno ouriço perdido, o trabalho mudou para fortalecer sua atitude original, concentrando-se menos em elementos como uma guitarra ou uma namorada, e mais na sua história e personalidade. Para entender melhor esse veloz ouriço azul, Kalinske encarregou Schroeder de escrever uma bíblia de treze páginas que detalhasse o quem, o quê, o onde, o quando e o porquê da sua personalidade. Sonic, então, havia crescido em Nebraska, perdera o pai ainda jovem, treinara intensamente para desenvolver uma velocidade de nível mundial e fizera amizade com um cientista brilhante que havia sido uma figura paterna até que uma experiência dera errado e o transformara em um vilão.

No fim, as forças criativas da Sega of America chegaram a um ponto em que eles não sentiam mais estar escrevendo a história do ouriço, e sim aprendendo sobre um personagem que já existia. À medida que continuavam redefinindo esse personagem de um ponto de vista de marketing, os designers e engenheiros da Sega of Japan estavam ocupados trabalhando em um "jogo como nenhum outro" que seria estrelado pelo ouriço. Durante esse período, Nilsen fez aquilo pelo qual era conhecido: foi além e rebatizou o personagem como Sonic The Hedgehog (o nome do meio era literalmente "The", adotado de propósito de acordo com a ideia de que um dia essa seria uma história legal para contar).

Sonic não apenas se tornaria a cara da empresa, como também representaria seu espírito: a pequena empresa que veio de baixo,

mas que avançava a uma velocidade frenética e que continuaria avançando, independentemente dos obstáculos que encontrassem pelo caminho. Sonic personificava não apenas o espírito dos funcionários da Sega of America, mas também a atmosfera cultural do início da década de 1990. Ele capturava a atitude indiferente de Kurt Cobain, a arrogância elegante de Michael Jordan e a postura do “cara que faz acontecer” de Bill Clinton.

Quando o novo e aperfeiçoado ouriço estava pronto, Kalinske telefonou para Nakayama.

— Fizemos algumas alterações. Quero que você dê uma olhada.

— Tudo bem — disse Nakayama. — Eu ligo para você com a resposta.

— Não, eu gostaria que ficássemos na linha para eu ouvir sua reação — respondeu Kalinske enquanto enviava por fax uma cópia do ouriço revisado pela Sega of America.

Nakayama riu, mas seu bom humor logo deu lugar a uma neutralidade fria.

— Ah! Não é nem o mesmo ouriço que enviamos a vocês! Onde está a amiga dele? E os dentes afiados?

— Essa não é a reação que eu esperava — disse Kalinske, não apenas citando Nakayama, mas também ecoando o tom de decepção que o japonês tivera quando dissera as mesmas palavras.

Nakayama pensou um pouco. Era um homem que escolhia as palavras sabiamente, então o fato de levar um instante extra para isso era significativo.

— Não importa o que eu penso. O que importa é se vai vender.

Entretanto, nos dias seguintes, os ânimos na Sega of Japan começaram a esquentar. Os desenvolvedores de jogos acreditavam que deveriam ser os responsáveis por Sonic em todos os aspectos. Em circunstâncias normais, é provável que esse fosse o caso, mas, já que a personalidade do ouriço a princípio fora criada com o objetivo de fazer sucesso nos Estados Unidos, a Sega of America

acreditava conhecer melhor o gosto e as preferências do seu público.

Dias depois, Nakayama retornou o telefonema de Kalinske e pareceu estar com ainda menos boa vontade.

— Meu pessoal não gostou do que você fez com a criação deles. O ouriço não lembra em nada a ideia que tínhamos para ele. Vamos voltar ao original.

Pela primeira vez, Kalinske percebeu que, embora estivessem sob o mesmo comando, na prática a Sega era duas companhias: a Sega of Japan (SOJ) e a Sega of America (SOA). Para a SOJ, não importava que o novo ouriço fosse melhor; tudo o que importava era que o novo ouriço não era o deles. Ainda que o conflito entre a companhia matriz e a subsidiária fosse sutil, ele certamente existia e era real, da mesma forma que o jogo do Sgt. Kabukiman não era.

Kalinske sabia que aquele era o momento que poderia deslanchar ou quebrar de vez a empresa. Era hora de apostar tudo e pedir a Nakayama que reconsiderasse sua decisão.

— Eu estou nesta indústria há cinco minutos — começou ele —, mas estou no ramo dos brinquedos há vinte anos. Você sabe o que o negócio dos brinquedos é de verdade? Não se trata de tamanho, forma, cor ou preço; trata-se de personagem. Você quer brincar com personagens dos quais goste. Quer se tornar parte do mundo deles e deixar que se tornem parte do seu — disse Kalinske, cheio de paixão. — Só posso falar por mim, mas não existe nenhum personagem por aí com quem eu gostaria de passar mais tempo do que o nosso novo Sonic The Hedgehog. E, se sinto isso, acho que muitos outros se sentirão da mesma forma. — Kalinske parou e respirou fundo.

Ele pensou por um momento em lembrar a Nakayama sobre a promessa de deixá-lo fazer as coisas à sua maneira e também considerou sugerir que eles conduzissem alguns testes de mercado para ver qual ouriço seria mais popular. Mas, no fim das contas,

nada daquilo importava. A questão era a visão, e, se Nakayama não conseguia enxergar isso, ele não merecia o Sonic.

Por fim, Nakayama quebrou o silêncio.

— Tom, talvez eu concorde, mas você precisa entender que há pessoas aqui da máxima integridade que têm uma opinião diferente.

— Eu compreendo — respondeu Kalinske. — Que tal tentarmos mudar a opinião deles?

Para compartilhar a visão da Sega of America, Schroeder foi enviada ao Japão com a tarefa pouco invejável de convencer os programadores que, embora eles soubessem desenvolver jogos incríveis, ela e seus colegas sabiam desenvolver personagens incríveis. A fatídica reunião na SOJ teve início amigavelmente, mas, quando ficou claro que Schroeder não estava interessada em reavaliar sua visão, os ânimos esquentaram. Para chegar a um meio-termo, eles sugeriram que cada lado da companhia tivesse o seu próprio Sonic: usem o Sonic de vocês, e usaremos o nosso. Para defender essa visão multi-Sônica, eles citaram como Mickey Mouse não era exatamente o mesmo em todas as partes do mundo.

Em primeiro lugar, Schroeder duvidava que aquilo fosse verdade. Em segundo, mesmo que Mickey tivesse versões locais em determinadas regiões, ela tinha certeza de que não havia um só lugar no mundo onde o camundongo tivesse presas (ou que Minnie usasse um sutiã tamanho 44). Em terceiro, e mais importante, ela não queria dois Sonics. A questão não era a SOA conseguir o que queria, mas criar algo imortal que habitasse a imaginação coletiva mundial. E, para fazer isso, não podia haver um S(OA)onic e um S(OJ)onic. Schroeder tentou explicar seu ponto de vista, mas todos saíram da sala antes que ela pudesse fazê-lo. Apesar de o boicote parecer criar um cisma Sônico, o que quer que ela tenha dito no Japão parece ter surtido efeito. Quando Kalinske voltou a falar com Nakayama, a SOA recebeu sinal verde para prosseguir como achasse melhor.

Com esse aval, o Sonic acelerou em direção à linha de chegada, esperando um dia ultrapassar Mario e declarar guerra à Nintendo. Porém, nos meses seguintes, os sonhos de Davi *versus* Golias seriam frustrados muitas vezes pelas rixas entre a Sega of America e a Sega of Japan. Esse embate cultural levaria a um impasse em que cada decisão, grande ou pequena, se tornava uma batalha de orgulho, de princípios ou, às vezes, de pura mesquinha. Essa divisão crescente seria difícil para todos; porém, o mais afetado seria Shinobu Toyoda, o intermediário entre as duas partes. Se Schroeder lutava por mudanças e Naka lutava contra elas, cabia a Toyoda ficar entre os dois e fazer o papel de reconciliador. Kalinske sabia que, em uma guerra, afinal, todo mundo precisa escolher um lado, e, enquanto via Toyoda constantemente tentando estabelecer a paz entre a SOA e a SOJ, acabou enxergando quem de fato era aquele homem. Toyoda parecia japonês e soava como japonês, mas nos momentos decisivos sua lealdade à SOA ficava clara. Eram as pequenas coisas que chamavam a atenção de Kalinske: como ele traduzia palavras hostis em termos diplomáticos, como podia afirmar que Nakayama havia aprovado algo que nunca vira. O mais importante eram os seus movimentos sutis no tabuleiro de xadrez emocional para conseguir o que a SOA queria, por exemplo, ao acrescentar um detalhe de caráter ridículo e ganhar vantagem sobre a SOJ ao se oferecer para removê-lo.

Entretanto, antes de todas essas batalhas desnecessárias na guerra do Sonic, Kalinske foi posto a par de um conflito mais urgente: as negociações da Sega com a Electronic Arts.

— Que negociações? — indagou ele.

— Tenho certeza de que já mencionei isso — respondeu Nakayama.

— Não, não consigo lembrar.

— Bem, a situação é que Trip Hawkins, da Electronic Arts, encontrou uma forma de usar engenharia reversa no Genesis, e agora eles decidiram desenvolver jogos sem a nossa aprovação.

A notícia foi um choque para Kalinske.

— Nós não acabamos de lançar alguns jogos deles?

— Sim — disse Nakayama. — Você precisa ir à Electronic Arts e mostrar a eles que não estamos de brincadeira.

Kalinske suspirou profundamente olhando para o fax. Pelo menos, ele tinha o Sonic. Pelo menos isso.

— Não aja como se estivesse tão surpreso — disse Trip Hawkins, o brilhante mas inconstante fundador da Electronic Arts. — Você com certeza sabia que era só uma questão de tempo.

Sob instrução de Nakayama, Kalinske havia viajado com Rioux, Toyoda e o conselheiro jurídico da Sega, Riley Russell, para uma visita à sede da Electronic Arts, onde se reuniram com Hawkins, o excelente profissional de marketing Bing Gordon, o CEO Larry Probst e o conselheiro jurídico da EA. Ao longo de vários meses, negociações vinham sendo feitas entre as empresas sobre os procedimentos a serem adotados depois que a EA havia aplicado engenharia reversa no Genesis. A situação poderia ser fatal para a Sega, um nocaute antes mesmo de a empresa entrar no ringue.

Kalinske se perguntou quantos problemas ainda poderiam surgir, problemas que ele nem sequer imaginava. Afinal, apenas recentemente ele havia sido informado do fiasco envolvendo o jogo de futebol americano planejado pela Sega. Como parte do plano de Michael Katz de encher o barco da Sega com uma constelação de astros, a empresa havia assinado um contrato de licença de 1,7 milhão de dólares com Joe Montana. Como *Sonic* só seria lançado no ano seguinte, no fim de 1991, *Joe Montana Football* seria o principal título do Genesis — o jogo que representaria a Sega, que venderia os consoles, o jogo que as crianças implorariam que Papai Noel lhes trouxesse no Natal.

O problema, porém, era que os jogos da Sega eram desenvolvidos no Japão, onde ninguém sabia nada sobre futebol americano. Dessa forma, Katz decidiu encontrar um desenvolvedor de software ocidental capaz de criar um produto em um curto período. Por sorte, uma companhia local chamada Mediagenic já estava desenvolvendo um jogo de futebol americano que se encontrava 30% completo. Isso era o bastante para que ele estivesse pronto a tempo para o Natal, mas ainda era possível modificá-lo com o intuito de torná-lo um jogo que girasse em torno de Montana. Contudo, poucas semanas antes de Kalinske começar a trabalhar na Sega, Katz descobrira que faltava muito para o jogo ficar pronto. A ironia é que, quando ele descobriu isso, a primeira pessoa para quem telefonou foi Hawkins, na esperança de que a EA lhe vendesse seu novo jogo *John Madden Football* e permitisse que a Sega o modificasse e lhe desse o nome de *Joe Montana*. Hawkins, no entanto, recusou a oferta, acreditando estar desenvolvendo um produto com uma boa possibilidade de se tornar uma série.

— Vamos lá. Você deve ter alguma coisa a dizer — falou Hawkins. — Comentários? Perguntas? Talvez uma expressão mais eloquente de espanto?

— Acho que a única pergunta que me vem à mente é como você conseguiu fazer isso, mas acho que, no fundo, não quero saber a resposta.

Hawkins não respondeu, mas seus olhos reluziram como uma estrela cadente riscando o céu — uma estrela prestes a se chocar contra a Terra e destruir tudo no caminho.

Tudo havia começado um ano antes, quando Hawkins mudara de ideia de forma significativa. Desde que fundara a Electronic Arts, ele se mostrara resistente à ideia de criar softwares para consoles. Para Hawkins, video games eram brinquedos ridículos, nada comparados ao futuro dos computadores pessoais. Esse ponto de vista o fizera parecer um gênio com a crise da Atari em 1983, mas em 1987, quando o fenômeno Nintendo estava no auge, ele acabou

parecendo tolo e pretensioso. Mesmo enquanto a Nintendo crescia, Hawkins defendia sua posição com veemência, acreditando que o NES não passava de uma moda passageira, algo como as bonecas Cabbage Patch Kid, e lembrava a seus funcionários que os computadores eram o futuro. Além disso, os gráficos do NES eram, na melhor das hipóteses, medíocres e não suportavam o imenso talento da equipe da EA. Mas tudo mudou com *Skate or Die!*.

Sob uma pressão cada vez maior, Hawkins acabou fazendo uma pequena concessão: ele permitiria que a EA licenciasse seu jogo *Skate or Die!* para outra companhia de desenvolvimento de software chamada Konami, concedendo-lhes o direito de distribuir o jogo em vários outros sistemas (inclusive o NES). A decisão de não colocar o jogo diretamente no console da Nintendo, mas ainda assim permitir que isso acontecesse depois, pode parecer estranha, mas se deve em especial ao fato de que Hawkins simplesmente não queria lidar com a Nintendo e seus rígidos contratos de licença, que não existiam no mundo dos computadores.

A EA recebeu apenas uma fração do que a Konami havia ganhado (que, por sua vez, era apenas uma fração do que a Nintendo havia ganhado), mas os direitos autorais de *Skate or Die!* renderam mais dinheiro no primeiro mês de venda do que a EA ganhava com seus jogos de computador mais vendidos. Foi então que Hawkins concluiu que, embora ainda achasse que o futuro pertencia aos computadores pessoais, também poderia pertencer aos jogos para consoles. Entretanto, apesar de ter se dado conta disso, ele ainda não suportava a ideia de ficar preso à Nintendo, o que o levou a prestar mais atenção na Sega. Do ponto de vista técnico, o Genesis (com seus 16-bits e processador Motorola 68000) estava mais apto a suportar os jogos da EA. No entanto, mesmo que a Sega detivesse uma fatia insignificante do mercado, seu contrato de licença não era tão diferente do da Nintendo. É claro que as taxas eram menores, mas, em teoria, as duas acreditavam que os desenvolvedores de software deveriam pagar uma taxa aos

desenvolvedores do hardware. Assim, para evitar isso, Hawkins deu à Electronic Arts a tarefa de aplicar a engenharia reversa no Genesis. Ao contrário da Tengen, que desvirtuou a lei para descobrir uma maneira de ter acesso a isso, a EA faria por vias legais corretas, montando um ambiente de "*clean room*" que criaria uma verdadeira Muralha da China entre os engenheiros responsáveis por desmontar a máquina e os engenheiros que tentariam remontá-la com a modificação desejada (nesse caso, driblando o sistema de bloqueio do console). Um ano depois, Trip Hawkins estava animado diante dos caras da Sega, com o orgulho de alguém que havia acabado de derrubar o castelo de areia de um garotinho.

— Tudo bem, Trip — disse Kalinske, entrando no jogo estúpido de ligar os pontos que fazia a alegria de Hawkins. — Conte como conseguiu.

— Ah, quem se importa? — exclamou Hawkins, pensativo. — O ponto A se conecta com B, que se conecta com C, que se conecta com D, e lá vamos nós. A questão é: e agora? O que vocês acham que seria justo?

— Você não vai conseguir nada de nós! — gritou Rioux. — Aposto que eles não usaram engenharia reversa legalmente! Esses caras são sujos demais para sequer se darem ao trabalho de montar uma *clean room*.

— Você realmente quer apostar sua empresa baseado nesse palpite? — indagou Hawkins. Ele se dirigiu a Kalinske: — Você é novo nesse assunto. O que me diz?

Kalinske falou tentando abafar o riso.

— Quem se importa com a minha opinião? Você tem todas as cartas na mão.

Hawkins assumiu um tom defensivo.

— Pode parar com esse teatrinho condescendente. Você acha que eu queria fazer isso? Acha que gosto de usar meios alternativos?

— Como isso pode ser culpa minha?

— Você, Katz, Nakayama e aqueles zumbis da Nintendo. Vocês simplesmente não entendem. Passo anos produzindo um jogo, centenas de milhares de dólares em custos de desenvolvimento, e então, quando chega a hora de receber a compensação, preciso comprar cartuchos de vocês, receber sua santíssima bênção e, depois de tudo, pagar dez paus a vocês por cada jogo que vendo.

Quando Hawkins terminou, Kalinske passou algum tempo sem dizer nada, dessa vez por escolha própria. No fim, disse:

— O quê? Não vai chorar lágrimas de crocodilo? Quer dizer, se você vai tentar me comprar com uma história triste, pelo menos faça o trabalho completo.

O pessoal da Sega não conseguiu deixar de sorrir.

— Não estou sendo dramático. Não sou, por natureza, uma pessoa dramática — disse Hawkins, o que pode ter sido a afirmação mais falsa que já fez em toda a sua vida.

— É o preço dos negócios — retrucou Kalinske. — Esses milhares que você gasta criando os jogos... e quanto aos milhões que gastamos produzindo os consoles? Nós mal conseguimos compensar os gastos com esses sistemas. Distribuimos barbeadores de graça para vender as lâminas.

— Mas são as minhas lâminas.

— Sim, tudo bem, são as suas lâminas! — gritou Kalinske.

Toyoda pôs a mão no ombro dele para tentar acalmá-lo.

Hawkins disparou:

— Steve Jobs é um maníaco obsessivo, e nem ele nos cobra para colocar nossos jogos em seus computadores.

Essa era, afinal, a base da teimosia de Hawkins. Ele vinha do mundo dos computadores, onde qualquer um podia fazer um jogo para qualquer sistema. Em alguns casos, a empresa que fabricava o computador até pagava ao desenvolvedor para fazer um jogo para o seu sistema.

Kalinske suspirou.

— Ah, Trip, sua mãe nunca lhe ensinou a diferença entre o certo e o errado?

Hawkins suspirou também.

— Ah, Tom, um homem diz as coisas mais estranhas quando está em baixa no quarto trimestre.

Embora a brincadeira tenha deixado Kalinske mais calmo, o comentário o fez se lembrar dos problemas com o *Joe Montana Football*. Mesmo que a Sega e a EA entrassem em um acordo, ainda havia essa questão para resolver. Os conflitos com a EA, o Japão e o Walmart só haviam servido para desviar a atenção da Sega em relação à Nintendo, e não valiam a pena. Kalinske teve uma discussão breve sobre a situação com Rioux, Toyoda e Russell. Todos concordaram que um bom relacionamento com a Electronic Arts, mesmo que não fosse rentável, seria uma vitória para a Sega. A EA fazia ótimos jogos, e era exatamente disso que a Sega precisava no momento. Para conseguir isso e ainda preservar a imagem da empresa, Toyoda teve a ideia para uma estratégia e sussurrou para os outros.

— Ok — disse Rioux. — Que tal brincarmos de *Let's Make a Deal*?

— Não gosto desses programas — respondeu Hawkins. — Os apresentadores são assustadores.

— Bem, apesar da sua estranha fobia — falou Kalinske —, aí vai a nossa proposta. A Sega lhe dará autorização para produzir jogos para o Genesis, e, em vez de dez paus por cartucho, só cobraremos quatro.

— E...?

Kalinske fitou-o nos olhos. Aquela era uma concessão e tanto. Além de uma redução de 60%, a Sega também permitiria que a EA lançasse até dezesseis jogos por ano e produzisse seus próprios cartuchos.

Hawkins pensou na proposta.

— Isso tudo soa como uma boa ideia, mas você está se esquecendo de que podemos fazer tudo isso de graça, não é?

— Não estou me esquecendo de nada. Tenho certeza de que você sabe que, se for em frente, vai levar tanto a nossa empresa quanto a sua à falência por causa de uma troca de processos.

Hawkins pensou mais um pouco, digerindo a ideia.

— Então essa é a sua oferta final?

— Na verdade, queremos mais uma coisa de vocês — disse Kalinske. — Em troca de evitarmos processos legais e pouparmos nossas companhias de terem que voltar a conversar sobre barbeadores e lâminas, quero que você nos dê o *Madden*.

— Sem chance! — gritou Hawkins.

— E o que você acha de algum dinheiro e propaganda?

— Não se trata de dinheiro — respondeu Hawkins.

Kalinske entendeu e respeitou sua posição. Ele sabia, pela sua experiência com a Mattel, que eles não estavam vendendo ações, títulos ou commodities; eles vendiam emoções, experiências e ideias.

— Por que você não usa o *engine* do *Madden* para fazer o nosso jogo do Montana? A mesma jogabilidade, mas trocando tudo para que a aparência e a experiência sejam diferentes. Se vocês puderem nos ajudar nisso, estamos dispostos a oferecer à EA uma boa fatia dos direitos autorais nas vendas do *Montana*.

Hawkins coçou o queixo, avaliando cenários em sua mente sempre ativa. Essencialmente, a EA modificaria seu próprio produto para que os jogadores não percebessem que o *John Madden Football* e o *Joe Montana Football* na verdade eram a mesma coisa. Hawkins achou que era uma ideia louca. Insana. Mas era uma ideia louca pela qual Kalinske e sua empresa levariam a culpa caso as pessoas um dia descobrissem tudo (e, enquanto isso, a EA conseguira uma oferta de 24% de participação nas vendas do jogo *Madden* transformado em *Montana*).

Hawkins estendeu a mão por cima da mesa, e Kalinske fez o mesmo. Era um momento perfeito... mas Hawkins não conseguia manter a boca fechada.

— Só quero dizer que podemos olhar essa situação por um ângulo em que eu sou o herói, e você, o vilão. — Ele balançou a cabeça vigorosamente, parecendo tentar convencer não só Kalinske, mas também a si mesmo. — Há um ângulo do qual eu sou o herói que acaba com toda essa besteira e opressão, para chegar ao fim com um pouco de liberdade.

— Por favor, não diga mais nada — disse Kalinske, tentando encerrar aquele dia longo e difícil. — Sempre que você abre a boca, me faz pensar que acabei de cometer um grande erro.

EXTREMAMENTE PERIGOSO
(NÃO TENTE FAZER ISSO EM CASA)

Outro dia, outro avião. A vida movimentada de Kalinske estava começando a se tornar assustadoramente parecida com seus dias na Matchbox, quando ele passava a maior parte do tempo em filas de aeroportos, voando e em lugares cuja hora era diferente da que seu relógio indicava. Pelo menos, ele passou a ter companhia.

— Você está pronto para se divertir um pouco? — perguntou Nilsen quando subiu com Kalinske as escadas do New Orleans Convention Center.

— Para ser honesto, estou pronto para qualquer coisa que não envolva engenharia reversa nem tirar presas de ouriços — respondeu Kalinske antes de os dois entrarem na exposição da Amusement and Music Operators Association (Amoa) de 1991.

A feira de negócios da Amoa era tão animada, confusa e carnavalesca quanto seu nome soava. A organização havia sido criada em 1948, quando 68 furiosos proprietários de jukebox se uniram para lutar contra a obrigação de pagar direitos autorais sobre as músicas que as máquinas tocavam. Dessa aliança veio a ideia de realizar uma feira de negócios anual que reuniria várias partes desse nicho, de projetistas de jukeboxes e distribuidores de equipamentos a proprietários de bares e produtores musicais — ou seja, qualquer um interessado nos clientes que colocavam moedas nos jukeboxes. Enquanto isso, à medida que o prestígio da Amoa

crescia, ela começava a atrair a atenção de companhias que fabricavam outros produtos mecânicos que ofereciam entretenimento em troca de moedas ou fichas, como hóquei de mesa, “medidores de amor” (máquinas cuja função era testar o *sex appeal* de alguém por meio dos seus batimentos cardíacos) e, por fim, fliperamas. Ao passo que os jukeboxes e distrações menos interativas do passado se tornavam menos populares, o negócio dos fliperamas começava a dominar a área. Com exceção do que aprendera vendo as filhas jogando *Frogger* e *Ms. Pac-Man* em pizzarias, Kalinske sabia pouco sobre os jogos para fliperama. Ansioso por substituir a ignorância por competência, ele estava animado ao entrar na feira.

Assim que entraram, Kalinske se sentiu transportado para a imaginação de uma criança de cinco anos: fileira após fileira de máquinas de pinball, *kiddie rides* (brinquedos em forma de meios de transporte, como carros, barcos e até cavalos em que a criança entra e se balança ao inserir uma moeda ou ficha) e gabinetes de fliperama até onde a vista alcançava. Por ironia, dos milhares presentes, não havia uma única criança.

— Então, como isso funciona? — perguntou Kalinske.

— É incrível. Há uns duzentos estandes aqui, sendo que metade é completamente absurda — respondeu Nilsen, apontando para um homem de terno observando ansiosamente dólares girando dentro de um retângulo transparente. — Podemos até reservar um momento da nossa agenda cheia para tirar sarro dessa metade, mas o que devemos fazer é experimentar jogos de fliperama, identificar tendências e verificar se há alguma coisa que deveríamos considerar em licenciar como um jogo para o Genesis. Depois, tentaremos sincronizar as informações com a dos caras da Sega of Japan para que eles possam conhecê-lo e ver que agora estamos falando sério. E então? Isso lhe parece bom?

— Sim, muito. Quer dizer, parece que você acabou de dizer que somos pagos para jogar.

— É por isso que temos o melhor trabalho da face da Terra.

Era um ótimo trabalho. Ou, pelo menos, partes dele eram incríveis. Como fã de esportes desde criança, Kalinske tinha a tendência de pensar em tudo como analogias esportivas. Era comum fazer o papel do treinador (motivando e orientando o time Sega) ou gerente geral (negociando, como fizera com o Walmart e a EA), mas, naquele dia, ele precisava fazer o papel de olheiro: um observador à procura de diamantes em estado bruto. Quando os times ganhavam, treinadores e gerentes gerais eram os deuses responsáveis por todos os aspectos da conquista; mas, quando perdiam, não passavam de idiotas incompetentes que não mereciam o ar que respiravam. Considerando tudo, o anonimato daquele dia representava uma pausa bem-vinda daquelas duas perspectivas opostas, mas igualmente irracionais.

— Então — disse Nilsen —, mãos à obra?

Embora eles tivessem passado uma tarde agradável, conferindo as novidades no reino dos fliperamas, a verdadeira emoção estava reservada para a partida de boxe à qual assistiriam por pay-per-view à noite. Antes da chegada de Kalinske, Nilsen e o então presidente Michael Katz haviam feito um investimento arriscado em um título desenvolvido em torno de Buster Douglas, um boxeador desconhecido que pouco tempo antes desafiara (com apostas de 42 contra 1) e vencera o campeão mundial dos pesos pesados, Mike Tyson. Parte da aposta baseava-se em uma admiração pelo estilo ousado do jovem lutador, mas a maior parte vinha de um desejo de provocar a Nintendo, que lançara o popular *Mike Tyson's Punch-Out!!*

Para esfregar a vitória na cara da Nintendo, a Sega queria acelerar o processo de desenvolvimento do seu novo jogo de boxe, para que estivesse pronto logo depois da próxima luta de Douglas. Mas, considerando todo o tempo necessário para projetar, criar, testar e concluir um jogo (cerca de um ano), seria impossível começar do zero em fevereiro (quando Douglas derrotou Mike

Tyson) e ter um jogo completo em outubro (quando todos esperavam que Douglas levasse Evander Holyfield a nocaute). Assim, Nilsen pediu a Hugh Bowen, um gerente de produtos que ele havia contratado e em quem confiava, que encontrasse um bom jogo de boxe pronto que a Sega pudesse comprar, em que fosse necessário apenas acrescentar o rosto de Douglas. Ele tinha algumas reservas em relação a esse tipo de procedimento, mas, no fim das contas, era o que a Nintendo havia feito com seu famoso jogo de boxe. O título original havia sido *Punch Out!!*, até que Minoru Arakawa assinou um contrato com Mike Tyson, colocou-o na capa e o tornou o último lutador que os jogadores precisavam derrotar para ganhar o jogo. Era óbvio que aquilo havia funcionado bem para a Nintendo, e Nilsen queria repetir a receita para a Sega — ainda que, como de costume, ele quisesse apimentar um pouco as coisas. Em vez de lutar contra o boxeador profissional, como se ele fosse uma espécie de vilão, ele queria que os jogadores vivessem a experiência de ser um lutador profissional. Suas expectativas se concretizaram quando Bowen encontrou um jogo de fliperama chamado *Final Blow*, feito pela Taito. Como precisava agir rápido, Nilsen inspecionou e aprovou o jogo às pressas para ser “Busterizado”, Katz deu “ok” para o plano e Nakayama providenciou um acordo para usar o título de boxe no Genesis. O departamento de P&D da Sega pegou o jogo de Taito e fez modificações pequenas, mas necessárias (como a troca de Detroit Kid, o personagem principal original, por Buster Douglas), e depois correu contra o tempo a fim de que o jogo estivesse pronto para ser lançado um mês após a primeira luta de Douglas como campeão — que seria, finalmente, naquela noite.

— Aliás — disse Nilsen enquanto jogavam algo que envolvia zumbis e muito sangue espirrando para todos os lados —, em algum momento deveríamos dar uma olhada no que os caras da Gottlieb andam fazendo.

— Gottlieb? — perguntou Kalinske, balançando a cabeça. — Foram eles que criaram o *Q*bert*, certo?

— Ei, olha só! Você está começando a entender bem o negócio!

— Aos poucos eu chego lá — respondeu Kalinske, quase surpreso ao perceber que, de fato, estava começando a dominar a área. — Aos poucos eu chego lá.

Nilsen sorriu.

— Não se preocupe. Não vou contar a ninguém. Tentaremos manter as expectativas tão baixas quanto possível para que fiquem ainda mais impressionados quando você chocar o mundo.

* * *

Naquela noite, Kalinske e Nilsen foram até o bar que transmitia eventos esportivos para pegar um lugar privilegiado a fim de assistir à luta. Como nenhum dos dois bebia muito, cada um pegou uma cerveja, comeram alguns tira-gostos e refletiram a respeito do curso rápido de Kalinske sobre a indústria dos fliperamas.

— Então, alguma observação importante? — perguntou Nilsen.

— Nada fora do comum — disse Kalinske, repassando as memórias daquele dia, que fora tão leve e divertido quanto ele esperara. Eles haviam passado algum tempo com os caras responsáveis pelos fliperamas da Sega of Japan, que tinham algumas coisas legais em andamento, mas pareciam um pouco fechados. Além disso, haviam visitado o estande da Taito, onde viram um jogo do qual Nilsen gostava de chamar de *Hit the Ice*. Era um jogo de hóquei, mas, diferentemente dos jogos de hóquei convencionais, esse tinha apenas três jogadores por time (atacante, zagueiro e goleiro); mais incomum ainda era o fato de que os jogadores eram encorajados a quebrar as regras derrubando, cortando e chutando os oponentes na virilha. O jogo era caricato e ridículo, mas ninguém podia negar que era engraçado. — Porém, mantendo todo o resto — começou Kalinske, procurando as

palavras certas para expressar seu ligeiro desagrado —, não acho necessária toda aquela violência. Muitos jogos que vimos parecem ser um pouco sangrentos demais. Isso não o incomoda?

— Eu não adoro. Mas também não me incomodo. — Nilsen deu de ombros. — Além disso, os jogos de fliperama costumam ser mais intensos. Geralmente são desenvolvidos para um público mais velho do que o do Genesis.

Kalinske de repente estremeceu.

— Eu odeio a ideia de usar esse lixo para vender jogos, entende?

— Entendo perfeitamente — respondeu Nilsen no mesmo tom de Kalinske. — Mas a boa notícia é que não precisamos desse tipo de coisa para fazer bons jogos. No fim das contas, é só isso que importa. Não se esqueça: o nome do jogo é o jogo.

— Já ouvi você falando isso antes.

— E vai me ouvir falar outra vez, pois é verdade.

— O nome do jogo é o jogo?

— O jogo tem que ser bom. Só isso importa. É a única coisa.

Kalinske assentiu, compreendendo. Ele estava feliz por ter uma justificativa para a sua consciência. Seus olhos se desviaram por um momento, enquanto ele tentava encontrar uma forma de expressar o apreço que sentia. Havia sido um dia bom, uma ótima forma de se distrair e respirar aliviado depois de ter passado algum tempo em frente a um pelotão de fuzilamento. Contudo, enquanto tentava saborear o momento, foi interrompido por um falatório dentro do bar; a luta estava prestes a começar.

Kalinske e Nilsen olharam para a TV. E, apesar de tentarem relaxar, algo lhes chamou a atenção de imediato. O lutador — o campeão mundial dos pesos pesados, o rosto da nova franquia de jogo — não parecia com o rosto da pessoa com quem a Sega assinara um contrato. Douglas estava inchado, pelo menos sete quilos acima do peso, e, mesmo enquanto saltitava pelo ringue com seus shorts de boxeador, parecia lento.

Os dois trocaram um olhar.

— Oh-oh! — disse Nilsen.

Aquilo logo se revelou profético. Holyfield venceu Douglas por nocaute no terceiro round.

Quando a luta terminou (e com ela o sofrimento de Douglas), Kalinske olhou para um chocado Nilsen.

— Não se preocupe. Tudo vai ficar bem.

— Por algum motivo, eu duvido — disse Nilsen, incapaz de pensar em outra coisa além da enorme quantidade de trabalho que tivera para que o jogo estivesse pronto em um período tão curto e como a imprensa faria uma festa com aquilo.

Kalinske colocou a mão no ombro do amigo.

— Nós vamos ficar bem.

Em vez de passarem a noite comemorando em Nova Orleans, fazendo a dança da vitória na Big Easy, parando todos que quisessem ouvir para dizer que a Sega entrara no jogo e que era melhor a Nintendo se cuidar, os dois voltaram para seus quartos e encerraram a noite.

* * *

De volta ao quarto de hotel, Kalinske se perguntou como tantas coisas haviam dado errado em tão pouco tempo. Ele começava a temer que sua famosa boa reputação, construída ao longo de duas décadas, pudesse afundar de forma rápida e irreversível com a Sega. Kalinske viera para a companhia com o objetivo de lhe dar uma identidade, mas, quanto mais aprendia, mais incerto ficava em relação a que identidade poderia ser essa. Em algumas semanas, ele estaria diante do conselho da Sega para apresentar um plano a fim de tornar a companhia mais competitiva. O que deveria dizer? Talvez só tivesse que balançar a cabeça na frente deles e ser breve: “Vamos simplesmente desistir.”

Para tirar esses pensamentos da cabeça, Kalinske ligou a TV. Havia apenas doze canais (embora um deles, conforme se gabava o

hotel, fosse a HBO), mas era o suficiente para lhe dar a terapia entorpecente da televisão. Ele começou a assistir a um filme de Sean Connery, que já estava na metade, tentando descobrir se era um filme de James Bond.

Então, veio o intervalo comercial, e não demorou para que ele se esquecesse completamente do filme. Um comercial chamou a atenção de Kalinske, que teve um momento de inspiração.

Ele começava com uma ponte encantadora, lembrando o caminho para a casa da vovó. Simples. Bonito. Pitoresco. E então, após aquela canção de ninar visual, vinha o choque — boom! Um aviso aparece na tela: “Extremamente perigoso. Não tente fazer isso em casa.”

Dois homens estão em pé na ponte, preparando-se para pular na água agitada. O homem que calça um par de tênis Nike Air respira com nervosismo, enquanto o outro se abaixa para colocar um pouco mais de ar em seus tênis Reebok Pump. É nesse momento que o telespectador percebe que eles vão fazer um bungee-jump. Em câmera lenta, os dois abrem os braços e pulam. E lá vão eles, descendo, pairando como uma pluma, como se o tempo tivesse parado.

Até que, de repente, as cordas os puxam de volta. O homem usando Reebok Pumps balança de cabeça para baixo, em segurança, logo acima da água. Enquanto isso, só podemos ver a corda do outro homem, mas este desapareceu, deixando para trás apenas os frágeis tênis Nike Air.

O comercial terminou, e Kalinske encarou a tela por algum tempo. Era isso — aquela era a mensagem. Ousado, sarcástico, inteligente e divertido, o anúncio resumia de maneira perfeita as noções vagas e desconexas que Kalinske tinha sobre como a Sega deveria definir a si mesma e a seus produtos. Agora, o que ele deveria fazer para colocar isso em prática? Kalinske não sabia e, naquele momento, não se importava.

Ele queria assistir ao comercial sem parar. Quis ligar para Karen, ou Nilsen, ou até Nakayama para dizer: "Já sei!" Mas ele não sabia ao certo o que sabia. Por sorte, teria a noite inteira para descobrir.

* * *

Na manhã seguinte, Kalinske encontrou Nilsen para tomarem café da manhã no restaurante do hotel. Ainda que não tivesse qualquer motivo tangível para se sentir animado, ele parecia tão brilhante quanto as paredes amarelas do local.

— Dormiu bem? — perguntou Kalinske quando os dois se sentaram.

Nilsen, que gosta de tagarelar, respondeu colocando na mesa uma cópia do *USA Today*. Na primeira página, a história relatando a derrota vergonhosa de Buster Douglas.

O outro homem balançou a cabeça devagar.

— Quão ferrados estamos?

Nilsen abriu sua pasta e pegou os documentos relacionados ao orçamento e ao cronograma.

— Tudo já está pronto e foi enviado para a distribuição. Os cartuchos, as caixas do jogo, os manuais e todo o resto estão em um navio em algum lugar no meio do Pacífico. Então, para resumir, estamos muito ferrados.

— Entendi — disse Kalinske. Ele sabia que Nilsen estava certo, mas algo no comercial da noite anterior o fazia se sentir resiliente. — Por outro lado, pense bem. Deve ter *alguma coisa* que possamos fazer. Quer dizer, a questão de que um boxeador engordou e ficou preguiçoso após nocautear o campeão não muda o fato de que temos um produto melhor do que o da Nintendo, certo? De certa forma, é quase cômico.

Antes de Kalinske terminar a frase, a mente de Nilsen já estava trabalhando em ritmo frenético — uma característica típica dele. Muitas vezes, parecia distraído, mas esses eram seus momentos de

maior concentração. Ele era bombardeado por imagens, interligadas ou não: Buster Douglas, cartuchos de video game, o oceano Pacífico, paredes amarelo-claras, suco de laranja refrescante com gominhos minúsculos. Esses resíduos — a princípio, desconexos — de memória colidiam com uma trilha sonora eclética tocando em sua mente: um acorde de Beethoven, uma batida de MC Hammer e o eterno otimismo dos comerciais do sabonete Zest — e, em questão de segundos, ligações eram estabelecidas.

Nilsen sabia que algumas pessoas criativas trabalhavam de forma lenta e deliberada, mas o *modus operandi* da sua mente era o completo oposto.

— Espere! — proclamou Nilsen. — Vamos fazer disso uma piada.

— Gostei da ideia — respondeu Kalinske —, mas não a entendi muito bem. O que quer dizer?

— Não vamos fugir. Estamos constrangidos com tudo isso, mas, em vez de sair correndo para tentar corrigir a situação ou fingir que nada aconteceu, vamos assumir nossa vergonha e rir de nós mesmos.

— Então viramos a mesa?

— Isso! Abraçaremos o fracasso. Talvez até possamos transformar o jogo em uma edição de colecionador. Mas, o que quer que aconteça, não vamos correr e nos esconder. Afinal, apesar de o jogo ter o nome de um ex-campeão acima do peso, ele é muito divertido. E o nome do jogo...

— É o jogo.

Nilsen assentiu, orgulhoso do chefe.

— Então, o que me diz?

Naquele momento, Kalinske não imaginava que, ao levar adiante o plano de Nilsen, *James "Buster" Douglas Knock Out Boxing* seria um sucesso de crítica e público. Não sabia que o jogo venderia tanto que a Sega teria que pedir uma segunda remessa, e que, quando fosse relançado, sua caixa viria com o irônico rótulo "Sega Classics" [Clássicos da Sega]. E, por fim, Kalinske não sabia que

esse jogo e que a postura da empresa ao convidar o público a rir dela daria à Sega certa credibilidade e uma imagem arrojada entre os gamers e a imprensa. Naquele momento, ele não sabia nada disso. Mas sabia que a ideia de Nilsen era a melhor que ouvira em muito tempo, e, para que tivesse a menor chance de conseguir o impossível, era exatamente esse tipo de imagem que a companhia precisava adotar: a do azarão divertido, rebelde e sarcástico.

— Vamos em frente — disse Kalinske, confiante, destemido e com o apreço que a ideia merecia.

É extremamente raro ver cinco adultos inteligentes e céticos ficarem impressionados ao mesmo tempo, os queixos caídos em sinal de espanto. No entanto, provavelmente o que Kalinske, Rioux, Toyoda, Nilsen e Schroeder olhavam na sala de reuniões era a coisa mais extraordinária que já haviam visto na vida: um protótipo inicial incompleto, de apenas um minuto, de *Sonic The Hedgehog*. O jogo era tão rápido, tão excitante, tão diferente de qualquer outro que já tinham visto que a reação facial não poderia lhe fazer justiça.

— Isso é... — começou Kalinske — É genial!

— Uma obra de arte — interrompeu Schroeder.

— Um *home run*! — declarou Toyoda.

— Considerem minhas expectativas superadas — concluiu Rioux.

Eles olharam para Nilsen, o gamer da casa, aguardando sua avaliação.

— É, até que é legal — disse Nilsen, atraindo olhares confusos dos colegas. — Esperem, acho que isso não soou como eu queria. Posso pegar o sarcasmo de alguém emprestado? O meu é péssimo.

Os cinco, como assaltantes de banco que haviam acabado de cometer um roubo inacreditável, continuaram olhando para o jogo, permitindo-se sonhar com os possíveis desdobramentos. E se a Sega pudesse mudar a forma como os video games eram vistos e jogados? E se eles pudessem desafiar, bater no peito e declarar guerra à gigante dos games? E se pudessem mesmo investir contra a Nintendo?

Quando Kalinske voltou de Nova Orleans, esse era exatamente o tipo de ambição destemida que ele queria incutir na equipe enquanto se preparava para a grande viagem ao Japão. Os funcionários agora o admiravam; ele era inteligente, acessível e inspirador. Era um homem obcecado por vantagens competitivas, e aquele tipo de raciocínio estratégico se tornou contagiante em pouquíssimo tempo. Com sua visão, a gestão meticulosa diária das operações de Rioux e os esforços constantes de Toyoda para proteger os Estados Unidos do Japão, os sonhos começaram a borbulhar dentro dos funcionários da Sega. Entretanto, para de fato acreditar, eles precisavam de algo para ver, e ali estava *Sonic The Hedgehog*: a prova das possibilidades.

— É isso — disse Kalinske sem conseguir tirar os olhos do Sonic, seu amado ouriço azul, que, de alguma forma, parecia ao mesmo tempo rebelde e adorável. Essa era a personalidade que representaria o espírito da Sega e daria à companhia uma chance contra o console de 16-bits da Nintendo. — Precisamos mostrar isso para todo mundo — proclamou ele, e então colocou a cabeça para fora da porta, chamando todos para darem uma olhada no jogo.

Os funcionários da Sega of America se reuniram ao redor da TV e tiveram a mesma reação que acabara de ocorrer aos cinco primeiros indivíduos que viram o jogo.

— Isto é... uau! — exclamou um funcionário perplexo.

— Caramba — disse outro. — Vamos vender um milhão de cópias, não vamos?

É claro que foi um comentário retórico, mas a ideia de ter algo que um milhão de pessoas comprariam fazia Kalinske delirar. A combinação entre ver aquele jogo, a nova atitude da Sega e o fato de que havia mais jogos incríveis a caminho (tanto os internos quanto os feitos na Electronic Arts) levou-o ao que ele acreditava ser uma revelação que mudaria tudo:

— Não, não vamos — foi a resposta de Kalinske. — Não vamos vender nem mesmo um jogo. E é isso que vou dizer ao Japão.

Ao lado de Toyoda, Kalinske estava diante de dezoito japoneses indiferentes: o conselho de diretores da Sega. A sala estava lotada e claustrofóbica, e a atmosfera ali dava a impressão de que uma crise de riso poderia ser punida com a morte.

O único rosto amigável era o de Nakayama, embora Kalinske tivesse percebido que, naquele contexto, havia algo diferente em sua atitude. Entre os membros do conselho, ele parecia mais um político alegremente astucioso e maquiavélico do que um entusiasmado empresário visionário e cortês. Não obstante, a presença dele era um alívio. Ele fora o homem que acreditava em Kalinske mesmo antes de o americano acreditar em si mesmo.

— Vamos começar — disse Nakayama, meneando a cabeça para Kalinske e em seguida dirigindo um meneio mais rápido para Toyoda.

— Pronto? — perguntou Kalinske a Toyoda, que traduziria o que o americano diria.

— Sempre e nunca — respondeu o tradutor.

— Ótimo — disse Kalinske, com um leve tom de desânimo, achando que aquela reunião poderia desandar. Ele sempre se sentia à vontade e confortável diante de um público. Quando começava a falar, o nervosismo, por maior que fosse, evaporava na mesma hora, e ele tinha a confiança de um homem que acreditava ser capaz de convencer qualquer pessoa sobre qualquer coisa. —

Membros do conselho, quero agradecer-lhes imensamente por terem me convidado para conversar hoje com vocês.

— 私を招待していただきありがとうございます — traduziu Toyoda.

— É ao mesmo tempo uma honra e um privilégio ser convidado a dividir minhas ideias com vocês — prosseguiu.

Quando Kalinske assumira o cargo, Nakayama avisara que, tão logo ele se estabelecesse, seria convidado a conversar com o conselho de diretores para fornecer uma avaliação da Sega, suas opiniões sobre a crescente indústria dos video games e os planos para a companhia conquistar uma fatia maior do mercado. Ele entendia que aquilo era uma formalidade, mas, no início, temera que, depois de poucos meses na função, não fosse ter muito a dizer. Naquela reunião, porém, seu medo era não ter tempo suficiente para dizer tudo o que tinha em mente.

Falando de forma franca, a indústria dos jogos eletrônicos não passava de uma versão moderna e pixelada do Velho Oeste. Não havia regras, não havia código de ética e não havia lei alguma, exceto pela tentativa da Nintendo de se autoproclamar xerife. Por conseguinte, Kalinske se encontrava em posição para aplicar as próprias leis. E, naquele dia, diante daqueles homens indiferentes, era exatamente o que ele planejava fazer.

Kalinske fora até o Japão apresentar seu “Plano em quatro etapas”, uma visão ousada com a qual esperava transformar os video games em algo aceitável, apreciado e popular. Se a Nintendo adotara a imagem de fabricante do melhor brinquedo do mundo, então que ficasse com as crianças. A Sega estava pronta para ficar com as outras pessoas: os gamers hardcore que exigiam sempre o melhor, os adolescentes que nunca deixavam de procurar formas criativas de procrastinação e até as preciosas crianças da Nintendo quando ficassem um pouquinho mais velhas e estivessem prontas para algo mais sofisticado.

Assim, em vez de ficar diante do conselho com um sorriso simpático, um olhar apaziguador, os polegares para cima e a

certeza de que seguiria em frente, ele apresentou uma proposta que, segundo ele, viraria o mercado de cabeça para baixo ou o explodiria de forma espetacular.

— Espero que minhas sugestões, observações e críticas não os ofendam, mas sejam aceitas em suas intenções sinceras — começou Kalinske. — Todos queremos o melhor para a Sega, e tenho a convicção de que, nos próximos anos, deixaremos de *querer* o melhor para *ser* a melhor.

Ele organizara seus pensamentos sobre como alcançar o nível seguinte em quatro áreas de ataque bem claras, a começar pela mais controversa:

1. Jogos: Na época, quando alguém comprava um Sega Genesis, recebia de presente o jogo *Altered Beast* na memória do console. Isso precisava mudar. Sim, aquele era um popular jogo de fliperama, mas, como a maioria dos jogos assim, era curto, repetitivo e pouco sofisticado para jogar em casa, com tempo de sobra. Além disso, metade dos Estados Unidos havia se queixado de que o título, *Altered Beast* [Besta alterada], parecia culto ao diabo. Era inaceitável. A Sega precisava destacar seus pontos fortes e colocar na memória dos consoles o jogo que a distinguiria de forma absoluta e positiva da Nintendo: *Sonic The Hedgehog*. É claro que a distribuição gratuita do seu melhor título custaria dezenas de milhões à companhia, mas deveria ser considerado um investimento que, no fim das contas, renderia centenas de milhões.

2. Preço: Como mencionara para Trip Hawkins, Kalinske acreditava na filosofia da Gillette de distribuir barbeadores de graça para vender as lâminas. E, considerando que mais de trinta milhões de casas nos Estados Unidos possuíam um NES, a Sega precisava estar disposta a perder um pouco nas vendas do hardware do Genesis para conseguir conquistar seu espaço. Depois que tivessem estabelecido uma base, o investimento seria compensado com a

venda de cartuchos. E não era só isso: se o Genesis tivesse seu preço de varejo reduzido de 189 para 149 dólares, o futuro console de 16-bits da Nintendo pareceria muito mais caro, não importa quando fosse lançado.

3. Marketing: Que a Nintendo ficasse com as crianças. O objetivo de Kalinske era conquistar o restante das pessoas — e ele queria que elas soubessem disso. A companhia precisava se redefinir como moderna, descolada e ousada. Com isso, eles não apenas alcançariam gerações mais velhas, mas transformariam os video games em uma fonte de entretenimento popular, do mesmo modo que livros, filmes e música. Para isso, Kalinske propôs aumentar o orçamento da publicidade e criar campanhas comerciais arrojadas, que zombassem da Nintendo e atraíssem adolescentes e universitários em vez de crianças.

4. Desenvolvimento: A Sega of Japan desenvolvia jogos incríveis, mas muitos desses jogos incríveis costumavam ser voltados para o público asiático. Como não era de se surpreender, a Nintendo tinha uma tendência semelhante. Se a Sega quisesse fincar sua bandeira nos Estados Unidos, precisaria desenvolver jogos para os americanos. E a SOJ precisaria aceitar as alterações que a SOA julgasse necessárias para que os títulos japoneses pudessem ser comercializados para o público americano, como a revisão que eles haviam feito de *Sonic The Hedgehog*. Para isso, Kalinske queria um aumento do orçamento e a expansão da equipe de desenvolvimento de produtos da Sega of America.

* * *

Ao concluir, Kalinske examinou uma a uma as expressões dos membros do conselho. Elas sugeriam que os diretores estavam ainda menos impressionados do que no início da apresentação.

Qualquer pequeno sinal de cordialidade havia sido substituído por choque, dúvida e raiva. E bastou um breve momento para que uma onda de perguntas, comentários e preocupações furiosas inundassem a sala.

Toyoda traduzia o tumulto com o máximo de agilidade possível, enquanto Kalinske tentava responder a cada uma das colocações. No fim, porém, havia muitas críticas, e Toyoda não conseguiu acompanhar o coro das condenações.

— A lei das médias nos levaria a acreditar que pelo menos um deles teria algo positivo para dizer — Kalinske comentou com Toyoda.

— Aquele cara ali falou que você é um “americano bonito” — respondeu o japonês.

— Ah, é? E isso é tudo que ele tem a dizer sobre mim?

— Sem comentários.

Kalinske mal podia acreditar no que via. Aqueles homens não apenas discordavam do que ele dissera; a verdade era que as sugestões dele os haviam levado a deixar a racionalidade de lado e reagir com raiva. Ele não sabia como, mas tocara na ferida. E, ainda que nunca seja uma boa ideia mirar no calcanhar de aquiles de uma pessoa com quem você está trabalhando, Kalinske sabia que isso era ainda pior na cultura japonesa, em que a formalidade, o respeito e a honra estão acima de tudo.

De repente, parecia que as paredes estavam se fechando ao redor de Kalinske, e ele teve uma forte sensação de *déjà-vu*. Estava acontecendo de novo. Era exatamente o que ocorrera na Mattel, uma companhia à qual ele dedicara os melhores anos de sua vida, presumindo que passaria o resto dela ali, e então, de repente, estava fora.

Ele ainda não havia conseguido entender o que acontecera na Mattel. Tudo estava indo muito bem. Seu trabalho era a sua vida, e ele adorava isso, pois era lá que ele era a melhor versão de si. Em 1981, uma década depois de ter começado sua ascensão, Kalinske

foi recompensado por suas gigantescas contribuições com o cargo da presidência da seção de brinquedos. Ele pensou ter atingido o auge da carreira, e seria uma honra passar o resto da vida vendendo a magia dos brinquedos para crianças do mundo inteiro.

A promoção lhe permitiu controlar a maior parte dos aspectos de produção, distribuição e marketing dos brinquedos — a maior parte, mas não todos. No fim das contas, como a Mattel era uma empresa de capital aberto, o conselho diretor era quem tinha a palavra final. E se havia algo com que o conselho se importava — mais do que crescimento, dinheiro ou ótimos produtos —, era estar certo. Sabendo disso, Kalinske fazia o melhor para chegar a um consenso com os diretores, mas isso nem sempre era possível, em especial no que diz respeito ao novo caminho que ele visualizava para a Mattel.

No início da década de 1980, “conglomerado” era a ordem do dia. Não bastava mais se destacar no que fazia; agora, as empresas tinham que investir em outras companhias com as quais não tinham relação alguma e gerenciá-las bem. Os supostos benefícios de entrar em indústrias desconhecidas eram a diversificação, a isenção de impostos e a possibilidade de sinergia. Kalinske, contudo, sabia qual era o verdadeiro motivo: poder. Ele via isso no conselho da Mattel sempre que anunciavam novas aquisições, desde aquelas compreensíveis (o Ringling Bros. Circus e a Western Publishing) até as absurdas (a Turco Steel e a Metaframe Pet Supply). Ainda que Kalinske tendesse a discordar desse tipo de expansão corporativa, ele expressava suas dúvidas para o conselho diretor apenas quando os investimentos nesses novos negócios prejudicavam o que havia levado a Mattel à posição que ocupava: os brinquedos. Toda vez que argumentava, sua divergência era registrada e gravada na memória. O conselho tinha a palavra final, mas sempre havia meios silenciosos de retaliação.

Em 1983, essa imprudente estratégia de aquisição e as grandes perdas causadas pela crise dos video games levaram a Mattel à

beira da falência. Por milagre, a companhia conseguiu sobreviver — com a ajuda, no último minuto, do guru dos títulos de alto risco e alta lucratividade Michael Milken. Ele arrecadou fundos suficientes para evitar que a empresa afundasse e, ao mesmo tempo, tornou a companhia mais enxuta com a venda de aquisições recentes que não tinham relação alguma com o negócio. Diante do fracasso, o conselho teve seu poder enfraquecido, e alguns membros foram dispensados, mas os que ficaram não estavam felizes por terem que admitir seus erros. No entanto, eles não se encontravam em posição para retaliar, já que precisavam da ajuda de Kalinske para reconstruir a empresa. Dois anos depois, quando a Mattel voltara a crescer, os diretores compensaram a liderança firme de Kalinske lhe oferecendo a cadeira de CEO. Ele não queria o cargo, já que o afastaria da seção de brinquedos, mas interpretou a oferta como um gesto de trégua do conselho, então aceitou.

O relacionamento funcionou bem durante um curto período, até Kalinske fazer uma descoberta chocante: nos anos transcorridos desde que Milken reestruturara a companhia, as taxas de juros haviam caído pela metade, mas a Mattel continuava pagando uma taxa muito maior aos credores. Ele logo identificou o que pensava ser a razão: qualquer mudança requeria a aprovação dos membros do conselho, muitos dos quais também eram credores. Acreditando que aquilo constituía um conflito de interesses, Kalinske requisitou uma votação para resolver o problema, mas apenas entre os membros que não fossem credores da dívida. É claro que sua solicitação foi aprovada, mas também provocou descontentamento entre muitos diretores.

Eles ainda não tinham força para substituir Kalinske, mas continuavam poderosos (e inteligentes) o bastante para argumentar que ele tinha apenas 38 anos e com certeza se beneficiaria com uma assistência na liderança. Assim, contrataram John Amerman, de 53 anos, responsável pelo setor internacional da Mattel, para se tornar co-CEO até que Kalinske tivesse amadurecido

um pouco mais para exercer o posto sozinho. É claro que isso não funcionou. Apesar de Kalinske e Amerman terem se dado muito bem, percebia-se que as linhas de batalha estavam sendo traçadas, e o conflito interno entre Kalinske e o conselho contagiou toda a companhia, levando os funcionários a se sentir obrigados a escolher um lado. O resultado foi uma companhia dividida e paralisada. Kalinske afastou-se do cargo, cedendo a posição ao co-CEO “mais velho e sábio”.

Depois de um afastamento sem cerimônias, o conselho tentou manter Kalinske na Mattel oferecendo-lhe o cargo de COO. Dessa vez, contudo, ele declinou da oferta, cansado dos jogos políticos e acreditando que devia haver algo melhor lá fora. Anos mais tarde, ele se via diante de um conselho diretor igualmente furioso após ter sido tolo o bastante para acreditar que Nakayama havia lhe oferecido aquele “algo melhor”.

Enquanto as expressões de descontentamento dos diretores da Sega se acumulavam, Kalinske recorreu ao que fazia melhor: falar. Por mais idiota que pudesse ter sido, ele continuou defendendo sua causa.

— Pode parecer loucura, eu sei, mas esses são os tipos de riscos calculados que a Sega precisa correr. Por favor, confiem em mim. Vocês não estão cansados de perder para a Nintendo?

Estava claro que esse comentário fora outro dedo na ferida. Kalinske olhou para Nakayama, que parecia quase feliz. Aquele fora o plano dele desde o início? Será que ele havia contratado Kalinske apenas pelo prazer de assistir ao seu fracasso? A coisa toda — o cortejo no Havaí, o tratamento com tapete vermelho no Japão, a promessa de autonomia em São Francisco — teria sido parte de uma farsa orquestrada em detalhes por Nakayama para se vingar de algo ocorrido anos antes, algum fato que Kalinske desconhecia ou não lembrava mais? Esses pensamentos o deixaram mais nervoso do que quaisquer reclamações do conselho. Meses antes, Kalinske não estava nem um pouco interessado naquele emprego,

mas passou a ser a única coisa que importava para ele. Aquela era a última chance de deixar sua família orgulhosa, de provar que continuava tão bem-sucedido quanto sempre acreditara ser.

Nakayama socou a mesa com muita força, o que deixou a sala em silêncio. Ele se levantou parecendo determinado, balançou a cabeça e encarou Kalinske nos olhos. Então, abriu a boca para emitir seu veredito, e nesse momento um sorriso se estampou em seu rosto.

— Tom, ninguém concorda com nada do que você está dizendo. Na verdade, todo mundo aqui acha que você é maluco. — Nakayama respirou fundo. — Mas foi por isso que o contratei. Pode ir em frente com o plano.

Por um momento, Kalinske o olhou com descrença. Seus lábios se curvaram em um sorriso discreto, quase imperceptível.

— Obrigado, Nakayama-san.

Nakayama assentiu. Em seguida, seu rosto pareceu desprovido de qualquer emoção.

— Mas o que quer que você faça, não estrague tudo — disse ele, e então saiu, deixando para trás dezoito japoneses furiosos, um intérprete confuso e um americano bonitão que passava a ter permissão oficial para mudar as coisas. E o momento não poderia ter sido mais oportuno, já que a Nintendo estava prestes a lançar sua arma mais letal até então.

PARTE DOIS
SONIC *VERSUS* MARIO

Uma rajada de vento ergueu-se do rio Ujigawa e espalhou-se noite adentro, agitando-se entre as montanhas baixas das cordilheiras de Higashiyama, Kitayama e Nishiyama. De lá, a brisa viajou com um leve sussurro pela tranquila cidade de Kyoto, contorcendo-se entre o belo contraste dos jardins zen e os palácios imperiais, antes de se chocar contra o impenetrável exterior de um galpão modesto.

No interior do galpão, indiferente às persistentes batidas do vento, havia uma linha de montagem formada por operários japoneses trabalhando madrugada adentro. Juntos, eles operavam conforme o caos coordenado de formigas apressadas. Os operários haviam recebido ordens rigorosas de que nem mesmo um segundo poderia ser desperdiçado. Desse modo, a rotina se tornou uma religião para eles: descarregar, montar, testar, empacotar e despachar. Eles repetiam e repetiam o processo até que cada unidade do novo console da Nintendo tivesse sido enviada para entrega. E, enquanto tudo isso acontecia em Kyoto, esforços tão velados quanto aquele aconteciam em outros galpões do Japão como parte do plano mestre da Nintendo: Operação Entrega na Meia-Noite.

A natureza clandestina dessas operações havia sido determinada por ordens do presidente da Nintendo, Hiroshi Yamauchi. Enquanto se preparava para o lançamento do Super Family Computer (Super Famicom) de 16-bits, ele ouvira rumores de que a Yakuza, a famosa organização criminoso do Japão, estava roubando carregamentos.

Embora as atividades principais da Yakuza fossem o tráfico de drogas e de mulheres e a negociação ilegal da moeda, seu súbito interesse por eletrônicos não era uma surpresa. Se existia uma forte demanda por alguma coisa, a Yakuza tomava as medidas necessárias para fornecê-la. E, no fim de 1990, quando os revendedores foram informados de que o aparelho de 16-bits da Nintendo estaria disponível no fim do mês, a demanda teve um aumento vertiginoso.

No dia 3 de novembro, a famosa loja de departamento Hankyu, da cidade de Osaka, anunciou que fazia reservas do Super Famicom. Uma semana depois, eles tiveram que parar de aceitar as encomendas devido ao número absurdo de pedidos. A maioria dos revendedores não levou tanto tempo para mudar de estratégia. Algumas lojas montaram sistemas de loteria para determinar quem teria a sorte de comprar o novo console da Nintendo, enquanto outras liberavam a pré-venda apenas para clientes que também adquirissem outros produtos. No fim das contas, 1,5 milhão de pessoas haviam conseguido colocar o nome nessas cobiçadas listas.

Porém, a maior parte delas ficaria muito desapontada. Mantendo a controversa tradição de não atender por completo aos pedidos, a Nintendo planejava distribuir apenas trezentas mil unidades, deixando 80% dos clientes na mão. Na verdade, se dependesse da Nintendo, nem mesmo um console seria despachado. Eles teriam ficado satisfeitos em continuar vendendo seus produtos de 8-bits. Contudo, o 16-bits da Sega, os planos de mudança de Kalinske e os rumores sobre uma mascote ultrassecreta haviam forçado a empresa a tomar uma atitude.

A Nintendo, porém, estava preparada. A companhia vinha trabalhando no seu próprio sistema de 16-bits desde o fim dos anos 1980 e, do ponto de vista tecnológico, poderia ter algo pronto no fim de 1990. Entretanto, por terem sido obrigados a acelerar, uma questão ficou sem solução: retrocompatibilidade.

Quando dera aos seus engenheiros a tarefa de produzir o sistema da próxima geração da Nintendo, Yamauchi fizera várias exigências em relação a preço, desempenho e capacidades gráficas. Também insistiu que o novo hardware rodasse os antigos jogos de 8-bits. Esse aspecto era crucial, pois, sem essa compatibilidade, os milhões de jogos antigos da Nintendo se tornariam obsoletos, e os pais que os haviam comprado ficariam com raiva e menos propensos a pagar por novos produtos da empresa que fizera com que eles se sentissem assim. Dessa forma, o fardo recaiu nos ombros do mago da engenharia Masayuki Uemura e sua equipe de 65 funcionários, apelidada de P&D 2, que havia sido a responsável pela criação do sistema original de 8-bits e do chip de bloqueio que rejeitava jogos que não fossem da Nintendo.

O Super Famicom de Uemura era incrível em vários sentidos. O novo console era capaz de gerar 32.768 cores únicas (o Genesis gerava 512), oito canais de áudio (o Genesis tinha seis) e podia ser vendido no varejo por 25 mil ienes (cerca de 250 dólares). No entanto, apesar de ter trabalhado pesado, seria impossível incorporar a retrocompatibilidade sem provocar um aumento no preço (de cerca de 75 dólares). Yamauchi discutiu o problema com o genro, Minoru Arakawa, que tinha planos para lançar uma versão americana do sistema em breve. Arakawa ressaltou que fitas cassete e discos de vinil estavam começando a ser substituídos por CDs, e isso não estava provocando comoção alguma. Talvez os consumidores modernos estivessem percebendo que as novas tecnologias tendiam a tornar versões anteriores obsoletas. Eles concluíram que a Nintendo era forte o bastante para lidar com as possíveis críticas e que não podia mais adiar o lançamento de um 16-bits.

Para reduzir a possibilidade de deixar os pais furiosos, eles queriam garantir que teriam "o" jogo para seu novo projeto. Naturalmente, decidiram que o supersistema merecia uma versão do *Super Mario Bros*. Com isso, porém, se depararam com outro

problema. Shigeru Miyamoto, o visionário desenvolvedor de jogos por trás das franquias *Mario*, *Zelda* e *Donkey Kong*, ainda estava aprendendo os limites, os benefícios e as nuances da tecnologia de 16-bits quando foi requisitado a antecipar a conclusão do seu novo jogo, *Super Mario 4* (mais tarde rebatizado como *Super Mario World*). Ele estava orgulhoso do jogo (com suas roupas especiais, inimigos inteligentes e mundos bonitos e coloridos), mas o perfeccionista dentro dele temia que fosse parecido demais com as aventuras anteriores de Mario. Àquela altura, porém, não havia como voltar atrás. A Nintendo estava a todo vapor, pronta para entrar na batalha dos 16-bits.

Em algum lugar de Kyoto, outra rajada de vento uivava por outro galpão modesto, prenunciando uma tempestade que começaria cedo ou tarde.

* * *

Dois dias depois, Tom Kalinske estava em seu escritório revisando as últimas imagens de *Sonic The Hedgehog*. O jogo estava se desenvolvendo de forma fantástica, com cada fase mais excitante, cheia de energia e exótica do que a anterior. Ele só estaria pronto em seis meses, mas Kalinske via isso como um ponto positivo, pois a Sega poderia usar o tempo com sabedoria. Ele e Nilsen haviam decidido que não fariam aquilo que era esperado deles: investir pesado para promover o ouriço. Em vez disso, estavam decididos a manter sua arma secreta em segredo. Nenhuma demo do jogo seria liberada com antecedência, nenhuma imagem seria divulgada em mídia impressa ou comerciais de televisão e nenhuma informação seria dada à imprensa. Então, quando o mistério de Sonic gerasse a devida curiosidade e a data do lançamento estivesse próxima, a Sega deixaria "vazar" imagens ou arte conceitual dos personagens. Kalinske sabia que seria difícil manter o personagem em segredo (especialmente considerando o hábito da Sega of Japan de revelar

informações confidenciais no fim dos trimestres fiscais), mas essa parecia a melhor estratégia para que todos percebessem como o Sonic era incrível.

— Chegou — disse Toyoda, enfiando a cabeça na sala de Kalinske.

Ele ergueu o olhar, percebendo que Toyoda parecia excitado e nervoso.

— O que chegou?

— *Aquilo* — disse o japonês, assentindo. — Está aqui.

Em segundos, Kalinske percebeu o que havia chegado.

— Traga para a sala de reuniões — disse, levantando-se imediatamente. — Vou reunir as tropas.

Toyoda assentiu e saiu. Por um momento, Kalinske não se mexeu, apreciando a expectativa. Assim que se deu conta da magnitude do momento, entrou em ação, correndo de um lado para outro da sede para chamar todos que estivessem interessados em ver o Super Famicom da Nintendo. Dos trezentos mil consoles distribuídos pela Operação Entrega na Meia-Noite de Yamauchi, a Sega of Japan havia, de alguma forma, conseguido dois. Ficaram com um e mandaram o outro para a Sega of America para que Kalinske e companhia pudessem ver a face do inimigo.

A Sega vinha se posicionando contra o NES, mas Kalinske sempre soubera que a verdadeira guerra, a que de fato importava, teria início assim que a Nintendo lançasse seu sistema de 16-bits. Ele ainda não sabia quando aquilo aconteceria nos Estados Unidos, mas, considerando o histórico da empresa, era provável que a Nintendo of America colocasse seu sistema de 16-bits à venda quase um ano depois do lançamento pela sede japonesa. Se aquela fosse mesmo a estratégia da Nintendo, os novos consoles chegariam ao mercado no outono de 1991.

Kalinske esperava que fosse assim, pois viria muito a calhar. Não apenas ele teria pelo menos nove meses para contra-atacar o console da Nintendo, como aquele período daria à Sega tempo o

bastante para deixar o público curioso em relação ao Sonic, gerar burburinho e então libertá-lo da jaula no exato momento em que o ouriço pudesse fazer mais estrago. Kalinske pensava: “Por favor, por favor, sejam tolos o suficiente para esperar por um ano. Deem-nos mais tempo para conhecer suas fraquezas, mais tempo para adquirir espaço nas prateleiras e mais tempo para entrar na mente dos consumidores.” É claro que esse otimismo era baseado na ideia de que eles podiam competir com o console de 16-bits da Nintendo. Por sorte, ele estava prestes a descobrir de uma vez por todas com o que estava lidando.

— Não é empolgante? — indagou Schroeder, reunindo-se com os colegas ao redor da mesa. — Estou com frio na barriga.

— Não vamos dar importância exagerada a isso — disse Kalinske, mas em seguida não conseguiu conter o sorriso. — Bem, agora que já tive meu momento de chefe comedido, vejamos o que temos aqui.

Como se tivesse sido ensaiado, nesse momento Toyoda entrou na sala de reuniões. Ele trazia uma caixa cinza que exibia um desenho bastante colorido da silhueta do Super Famicom e dois controles.

— Parece algo que uma criança com um giz desenharia no recreio — disse Nilsen.

Toyoda abriu a caixa e obedientemente colocou o conteúdo na mesa, levando os funcionários da Sega a se inclinar, prendendo o fôlego, como médicos que observam uma cirurgia delicada. Havia uma grande diferença na imagem atraente da caixa e o aparelho em si, que tinha um design quadrado e sem graça.

— Sou só eu — perguntou Schroeder — ou mais alguém acha que, se essa máquina pudesse falar, ela pediria para acabarmos com seu sofrimento?

Enquanto todos riam, Kalinske pegou um dos dois controles idênticos.

— Mas os controles são muito legais — disse ele.

De fato, eram. Macios, elegantes e com quatro botões de cores diferentes — azul, vermelho, amarelo e verde.

— Vejam, tem um quarto botão — disse Toyoda, referindo-se ao fato de que o Genesis tinha apenas três.

Nilsen pegou o controle de Kalinske.

— Esperem — falou, sentindo as ranhuras no topo do controle. — Acho que esconderam mais dois botões aqui em cima. Tem botões em todos os lugares.

— Quem se importa? — comentou Kalinske. — Vamos deixar a parte superficial de lado e ligar essa coisa. Al, pode fazer as honras?

— Mas é claro — respondeu Nilsen, pegando o sistema e levando-o até a televisão para conectá-lo. Ele era o cara que lidava com os equipamentos audiovisuais da Sega, sempre brincando que, se seu trabalho no marketing não desse certo, teria um sustento garantido instalando video games e preparando equipamentos para a exibição de filmes e apresentações. — Estamos prontos — disse Nilsen, conectando o último fio. — Só precisamos de um jogo.

Kalinske entregou-lhe o cartucho cinza do *Super Mario World*. Porém, quando Nilsen estava prestes a inseri-lo, fez uma pausa dramática.

— Qual é o problema? — perguntou Kalinske. — Outro botão secreto?

— Não — disse Nilsen, erguendo a fita e analisando sua base. — Vejam. Não há como os jogos antigos funcionarem no novo sistema.

— Talvez eles tenham algum tipo de conversor — sugeriu Kalinske.

— É bem provável — acrescentou Rioux. — Como temos para os jogos do Master System.

Nilsen deu de ombros e inseriu o jogo.

— Pode ser, mas o meu palpite é que a Nintendo acabou de prejudicar a si mesma de uma forma mais intensa do que com qualquer coisa que pudéssemos fazer a ela. Tudo por arrogância...

— Ele interrompeu o que estava prestes a falar quando o título do jogo brilhou na tela.

Em silêncio, os funcionários da Sega assistiram a Nilsen jogando. A primeira coisa que chamou a atenção de todos foi que, enquanto Sonic era de uma rapidez brilhante, Mario era lento. O ouriço tinha uma ousadia caótica, enquanto o italiano bigodudo era incrivelmente dócil. Entretanto, o mais importante era que Sonic era uma novidade, e Mario, por mais estranho e inacreditável que pudesse parecer, era mais do mesmo.

Como se para provar isso, uma musiquinha alegre tocou quando o rosto de 16-bits do Mario ficou avermelhado e ele morreu na tela. Nilsen não conseguira fazer o personagem principal fugir da ira de uma tartaruga lenta mas determinada, que usava um capacete de futebol americano.

Depois da morte do encanador vermelho, Kalinske quebrou o silêncio.

— Ei, Al, você tem planos para o fim de semana?

— Não, ainda não — respondeu Nilsen, dessa vez conseguindo se esquivar da tartaruga de capacete que o atacava. — Por quê?

— O que acha de ir a um encontro?

Nilsen pausou o jogo.

— Com quem...?

Kalinske apontou para o Super Famicom.

— Com a Nintendo, é claro. Leve essa coisa para casa, jogue mais e se certifique de que não há surpresas. Se o controle tem botões escondidos, quem pode garantir que o jogo não tenha alguns truques na manga também? O que acha?

— Pode deixar. Vou ficar feliz em conhecer o Mario — falou Nilsen, com um sorriso que enrugava seu rosto. — Só não deixem que a princesa descubra isso.

Uma das maiores vantagens de Kalinske na Mattel fora uma lista de contatos na indústria — uma lista tão longa que podia competir com as páginas amarelas. Na época, ele não apenas conhecia os executivos mais importantes de cada companhia relacionada à indústria dos brinquedos, como também sabia em que caras do marketing eles confiavam, em quais vendedores não confiavam e quem eram os recepcionistas tagarelas que não se davam conta de que suas fofocas revelavam informações vitais da empresa. Resumindo, Kalinske tinha uma agenda de fazer inveja a qualquer outra pessoa. Ele ainda conservava a mesma agenda, mas, como a maioria dos seus contatos trabalhava no negócio dos brinquedos, ele estava tentando montar um repositório semelhante para o dos video games.

A fim de criar essa rede, Kalinske passava as manhãs ao telefone, conversando com pessoas da indústria, analistas financeiros e velhos amigos que pudessem ter ideias sobre novas tendências. Em geral, ele não estava procurando muita coisa, apenas notícias sobre o desenvolvimento de jogos, rumores sobre alguma vantagem importante ou até uma partida de golfe. Nesse dia, porém, ele esperava ouvir os comentários iniciais sobre o novo sistema da Nintendo.

Suas primeiras ligações foram para os revendedores. Eles costumavam ter bons contatos fora do país e, sobretudo, tinham mais a ganhar ou perder. Se a Nintendo lançasse um bom produto,

eles com certeza fariam uma fortuna. Por outro lado, se o produto fosse um fracasso, os revendedores precisariam de um plano B, o que a Sega ficaria mais do que feliz em oferecer.

Devido à diferença do fuso horário, ele começou com os contatos da Costa Leste. Para sua surpresa, todos falavam do Super Famicom como se fosse a volta de Cristo. Parecia que o console havia abalado as estruturas do Japão, esgotando em questão de horas. Foi um banho de água fria em Kalinske, embora ele tivesse ficado feliz em saber que muitos revendedores estavam torcendo pela Sega em segredo.

— Mais cedo ou mais tarde, aqueles idiotas terão o que merecem — disse Tasso Koken, num ressentido sotaque de Nova Jersey. Ele era um comprador da Wiz, uma cadeia de eletrônicos do nordeste americano que pouco tempo antes ganhara popularidade com um jingle contagiante (“Nobody beats the Wiz!” [Ninguém vence a Wiz!]), e estava apostando alto em patrocínios com todas as franquias esportivas de Nova York. — Mas detesto admitir que parece que será mais tarde do que cedo. No entanto, confie em mim... vai acontecer.

— Agradeço as palavras gentis — disse Kalinske.

— Não são apenas palavras — respondeu Koken. — São fatos, meu amigo.

— Fico feliz com o que estou ouvindo. Você conseguiu mais espaço nas prateleiras para nós?

— Não, mas consegui um espaço *melhor*. Área de destaque na extremidade da seção, bem de centro. Tudo no nível dos olhos. O *crème de la crème*.

— Qualquer coisa ajuda — disse Kalinske, rindo. — Avise-me se souber qualquer outra coisa sobre a Nintendo.

— Pode deixar. Mas até agora parece que eles estão firmes.

Kalinske agradeceu a Koken as informações e desligou. Sentado à mesa, ele se perguntava se estava vendo a situação apenas da

forma que queria, quando Nilsen bateu à porta e enfiou a cabeça na sala.

— Tem um minuto?

— Só se você jogou um pouco mais daquilo — respondeu Kalinske, fazendo sinal para que Nilsen entrasse.

— Mais? Joguei a fita *inteira* — disse Nilsen, com uma expressão sombria no rosto. — E trago más notícias.

— A situação é muito ruim? — Kalinske preparou-se para o que estava prestes a ouvir.

— Muito ruim — respondeu Nilsen, e então sua expressão fechada se transformou em um sorriso. — Para a Nintendo.

— Sério? — disse Kalinske, surpreso, erguendo a sobrancelha.

— Não me entenda mal. O jogo é divertido, os detalhes são de primeira e as fases são inteligentes. Ele é muito bem-feito em termos de jogabilidade; afinal, é isso que a Nintendo faz de melhor, e é o que eu esperaria deles.

Kalinske sorriu.

— Mas...

— Mas passei o fim de semana inteiro jogando e em nenhum momento fiquei impressionado. Sim, os gráficos estão um pouco melhores. Houve alguns ajustes na jogabilidade que são interessantes, mas nada revolucionário.

Kalinske bateu palmas de alegria.

— Pois é, foi assim que me senti o tempo todo — prosseguiu Nilsen. Eu não conseguia parar de pensar: isso é um Mario de 12-bits. Um passo na direção certa, mas não um salto. A Nintendo deixou a peteca cair.

— Eu sabia. Passei a manhã inteira ouvindo que os revendedores haviam recebido informações de que aquilo era a melhor coisa lançada desde o pão de fôrma. Admito que a princípio fiquei um pouco surpreso. Mas isso era de se esperar, porque eles não viram o console pessoalmente.

Nilsen assentiu.

— Acho que você tem razão. Nas famosas palavras dos nossos estimados criadores de clichês: “É ver para crer.”

— É isso aí — concordou Kalinske. — E você, senhor Nilsen, viu.

— Eu vi. E estou 100% confiante de que temos um vencedor.

Kalinske pensou por um momento, deixando aquelas palavras proféticas ecoarem na sua cabeça. A Sega tinha um produto melhor. Aquilo não era mais especulação ou fantasia, mas um fato. Era tudo o que Kalinske esperara, e a sua empresa não tinha mais desculpa para não acabar com a Nintendo.

— Ok, temos o vencedor — concluiu, mas aquilo não bastava. Eles precisavam de algo a mais, algum modo de tornar essa distinção óbvia e atraente, como no comercial da Reebok. — Agora, quero que você prove isso. Para mim e para o mundo.

— Mas como?

— Ainda não sei. E nem você — disse Kalinske. — Mas tenho certeza de que, em algum momento, você vai descobrir, e, quando isso acontecer, cabeças vão rolar.

— Tudo bem — concordou Nilsen, virando-se para sair. — Vou começar a traçar uma estratégia.

— Espere! — Kalinske o chamou de volta. — Você trouxe o Super Famicom de volta?

— Sim. Está no meu carro. Você precisa dele?

— Acho que sim — disse Kalinske. — Chegou a hora de fazer uma visita a um velho amigo.

* * *

Então armado de toda a confiança necessária no seu produto e da permissão do Japão para fazer as alterações que achasse necessárias, Kalinske marcou outra reunião no Walmart. Dessa vez, viajou até Arkansas com Toyoda na esperança de que um trabalho em equipe fizesse o responsável pelo departamento de eletrônicos mudar de ideia de uma vez por todas.

— Tire esse sorrisinho da cara, sr. Kalinske. Ele chega a ser indecente — disse o homem do Walmart, balançando a cabeça e revirando os olhos quando os dois membros da Sega entraram. — Presumo que este seja o estimado Shinobu Toyoda.

Toyoda assentiu, apresentando-se do seu modo discreto, e então ele e Kalinske se sentaram.

— Você deveria fazer anotações e aprender com seu colega — falou o vendedor a Kalinske. — Ele entra, fala pouco e, o mais importante, não tem um sorrisinho confiante na cara.

— Não é um sorrisinho confiante — defendeu-se Kalinske. — É só um sorriso. Nada mais.

O comerciante produziu um som gutural que indicava ceticismo.

— Duvido. Mas eu o convidei para voltar, então estou disposto a entrar no seu jogo. Qual é a novidade?

— Vim para dizer que vi o futuro.

— Ah, é mesmo, Nostradamus? — perguntou o homem, e então se virou para Toyoda, que balançou a cabeça confirmando o que Kalinske dissera. — E o que exatamente você viu?

— Vi o lançamento americano do novo sistema da Nintendo. Pouco antes da época do Natal — disse Kalinske, e fez uma careta fingindo pavor. — E as pessoas estão furiosas. Esse novo Nintendo custa os olhos da cara e não roda os jogos antigos. Até aí tudo bem, exceto pelo fato de que o novo sistema nem é melhor do que o antigo. É um embuste. — Kalinske adotou uma expressão ainda pior de horror. — E o Walmart está vendo tudo isso acontecer, desejando que houvesse algo que pudesse salvar as vendas do Natal. Mas vejam! Lá está o Sega Genesis, o sistema de video game mais avançado do mundo.

O homem do Walmart riu.

— Bela profecia, sr. Kalinske. Só tem um problema, o novo sistema da Nintendo não é um embuste. Pelo que eu soube, o Japão está em polvorosa. Os estoques esgotaram em menos de um dia. Mais de 250 mil unidades vendidas.

— Isso é verdade — confirmou Toyoda, inclinando-se para a frente. — Mas é só modinha.

— Meu amigo sem sorrisinhos está certo — disse Kalinske. — Um fim de semana de estreia badalado não prova que um filme é bom. Só significa que o cartaz chamou atenção.

— Muito justo. Mas não poderíamos ter tido esta conversa por telefone?

— Mas aí eu não poderia ter lhe mostrado isto — disse Kalinske, pegando sua bolsa de viagem e puxando o Super Famicom. — Veja por si mesmo. Vocês têm alguma televisão para ligá-lo?

— Sim, mas isso não vai acontecer.

— Como assim? — perguntou Kalinske, tentando não parecer tão surpreso.

— Nada que você possa me mostrar será capaz de mudar o fato de que a Nintendo nos rendeu muito dinheiro e continuará rendendo. Talvez essa coisa de 16-bits não seja tão boa quanto dizem. E talvez os pais a detestem. Mas, no fim das contas, vão comprá-la, então não importa.

Kalinske e Toyoda não acreditavam naquilo, mas perceberam que não havia nada que pudessem fazer ou dizer para mudar a opinião daquele homem. Ver *era* crer, mas, se o Walmart não estava sequer disposto a ver o que estava bem diante dele, o que poderia ser dito sobre um produto que ainda seria lançado? Então, encerraram a reunião em termos cordiais e pegaram um táxi para o aeroporto.

Logo depois que o táxi deu partida, no entanto, Toyoda viu algo que o sacudiu dos pés à cabeça.

— Pare! — disse ao taxista apenas a alguns poucos quarteirões da sede do Walmart. Kalinske ficou confuso, mas, dessa vez, foi Toyoda que sorriu cheio de confiança, levantando o dedo como se dissesse: “Não sorri antes, mas confie em mim: isso vai exercitar os músculos faciais.” Pagaram ao motorista e saíram do táxi.

Com a bolsa de viagem no ombro, Toyoda conduziu Kalinske até uma placa que dizia "Aluga-se", pendurada no toldo de um espaço desocupado em um movimentado centro comercial. Quando chegaram à frente da loja, o japonês não precisou dizer nada. Kalinske percebeu de imediato para onde deveria olhar, e as possibilidades fizeram sua mente entrar em ação. O local era perfeito: central, próximo à sede do Walmart e bem ao lado de uma rua importante. Ele olhou para a loja desocupada e imaginou as vitrines, as prateleiras e os estandes repletos de hardware e software da Sega até onde os olhos alcançassem. Mas eles nem sequer venderiam aqueles produtos. Não, aquilo seria apenas uma forma de enfurecer o Walmart quando clientes em potencial não conseguissem comprar os produtos da Sega em suas lojas. Kalinske e Toyoda olharam para a loja vazia, os sorrisos cada vez mais largos à medida que a visão dos dois se ampliava em escopo e tamanho.

— Eles vão poder vir aqui e jogar de graça — disse Toyoda, sem virar a cabeça.

— Todos os dias da semana — acrescentou Kalinske. — Por quanto tempo quiserem. — Como se abrindo espaço para um enxame de visitantes, Kalinske deu alguns passos atrás e olhou para cima. — Olhe — disse ele, apontando para o outdoor de um restaurante. Toyoda viu o que Kalinske quisera dizer de imediato. A Sega cobriria cada polegada da cidade com anúncios informando às pessoas que elas poderiam vir jogar de graça. Outdoors, pontos de ônibus, bancos de parques.

Kalinske e Toyoda transformariam Bentonville, Arkansas, em Segaville. Eles não sabiam se o plano iria funcionar, mas com certeza forçaria o Walmart a abrir os olhos e ao menos dar uma olhada no que a Sega queria que vissem.

O FÍSICO NÃO ESTÁ NADA SATISFEITO

— Nome? — perguntou a recepcionista da Nintendo, olhando para um cavalheiro alto e bem-vestido com cabelos curtos e loiro-escuros.

— Olaf Olafsson — respondeu o homem. Enquanto seus olhos cor de cobre fitavam a recepcionista, ele sorriu com apenas um canto da boca, enquanto o outro exibia uma expressão de raiva. — E estou aqui para ver o sr. Lincoln — acrescentou, com seu modo de falar meio cantando que beirava um pentâmetro iâmbico. — Ele deve, é claro, estar esperando minha visita. Embora talvez eu tenha chegado um pouco cedo. — A recepcionista confirmou que ele tinha uma hora marcada com Howard Lincoln e pediu-lhe que esperasse no saguão marrom bem iluminado.

Olafsson passou por uma caixa de vidro contendo uma cabeça de cavalo de cristal e se sentou em um sofá da cor castanha. Fora um longo dia até então, e era bom descansar um pouco. Ele se acostumara a passar a maior parte do dia em movimento, mas viajar até a sede da Nintendo of America, em Redmond, no estado de Washington, não era fácil. Não obstante, havia algo muito atraente naquela cidade. Ele costumava dividir seu tempo entre Manhattan, Los Angeles e as principais cidades da Europa, então era bom estar em um lugar simples, agradável e tranquilo. Tirando um tempinho para apreciar o ambiente, ele se recostou no sofá e refletiu sobre a curiosa trajetória de vida que o levara até ali.

Olaf Olafsson nasceu e cresceu em Reykjavik, Islândia, onde desenvolveu uma paixão por matemática, ciências, poesia e atletismo. Quando tinha dezessete anos, exaltou suas façanhas como um homem renascentista islandês para conseguir uma bolsa em uma universidade americana. Aproveitando a oportunidade para ampliar seus horizontes, Olafsson deixou a terra natal e emigrou para os Estados Unidos, onde estudou física na Universidade Brandeis. Em 1985, quando chegava ao fim do curso de graduação, viu seu futuro se dividir em dois caminhos distintos: ele poderia continuar no trajeto que vinha seguindo até então e fazer mestrado e doutorado para depois brigar por uma posição na pequena mas ilustre comunidade de físicos; ou poderia levar uma vida imprevisível e cheia de interesses diversos. Embora a acirrada competição que a primeira opção envolvia o intrigasse, ele estava inclinado a escolher a segunda. Seu mentor, um professor de física chamado Stephan Berko, estava disposto a dissuadi-lo de abandonar a carreira científica, então providenciou um encontro entre Olafsson e um ex-estudante notável: Michael "Mickey" Schulhof, um alto executivo da filial americana da Sony. Em uma reviravolta inesperada, a reunião terminou com Olafsson não apenas abandonando a carreira na física, como também aceitando um emprego na Sony. Schulhof contratou o jovem islandês para introduzir uma nova tecnologia chamada CD-ROM. Aceitando o desafio, Olafsson viajou pelo mundo para demonstrar a incrível superioridade audiovisual dos discos ópticos para empresas tecnológicas como a HP, a Apple e a Microsoft.

No início de 1991, Olafsson foi promovido da função de apresentar hardware para vender software. Mais especificamente, foi nomeado presidente de uma nova seção chamada Sony Electronic Publishing, que seria responsável pela produção de qualquer conteúdo digital para computadores, reprodutores multimídia ou sistemas de video game. Isso incluía qualquer coisa, de um CD com as obras completas de William Shakespeare a um

jogo baseado em um filme muito esperado. A principal fonte desse conteúdo viria de duas entidades multimilionárias que a Sony adquirira fazia pouco tempo: um estúdio cinematográfico de prestígio (Columbia TriStar Pictures) e uma importante gravadora (CBS Records). Como resultado, a primeira tarefa do islandês seria familiarizar-se com as diversas ramificações dos novos ativos da Sony e descobrir como elas poderiam ser todas encaixadas no novo ramo da publicação digital. Fosse no set de um novo filme ou no estúdio de gravação com um artista popular, Olafsson gostava de aprender sobre todos os aspectos da indústria do entretenimento... exceto quando se tratava de jogos eletrônicos.

Olaf sabia muito pouco sobre video games. Essas máquinas não haviam feito parte do cenário social na Islândia, e, quando ele chegou aos Estados Unidos, já era muito velho para entrar na Nintendomania. Assim, para compreender a indústria, ele dependia das informações fornecidas pela Imagesoft, o selo de jogos eletrônicos da Sony, que tinha sede em Santa Monica. A Imagesoft era licenciada da Nintendo e havia lançado dois jogos para o NES, chamados *Solstice* e *Super Dodge Ball*. Os dois haviam sido bem recebidos tanto pelos críticos quanto pelos consumidores, mas nenhum deles gerou grandes lucros. Isso levou Olafsson a acreditar que, apesar de todos os rumores de que os video games estavam se tornando um grande negócio, não estavam gerando muito dinheiro. A fim de testar sua hipótese, ele teve uma reunião com a equipe da Imagesoft.

Ele estava errado. Na verdade, havia muito dinheiro a ganhar com jogos eletrônicos; o problema era que a Nintendo estava ficando com a maior parte dele. E o dinheiro que a Nintendo não ganhava ia para companhias que eles consideravam dignas de ficarem com as fatias restantes do bolo. Olafsson percebeu que o segredo do poder da gigante japonesa estava no engenhoso processo de licenciamento que eles haviam criado, o qual exigia

que parceiros comerciais pulassem como cachorrinhos uma complicada série de aros.

Fazer negócios com a Nintendo envolvia assinar o contrato de licença “pegar ou largar”, que dava ao selo do jogo (por exemplo, a Imagesoft da Sony) o direito de produzir até cinco fitas diferentes por ano. Em troca desse privilégio, a desenvolvedora tinha que comprar os chips da própria Nintendo, dar a ela direitos exclusivos sobre seus títulos, pagar quantias enormes em direitos autorais sobre as unidades vendidas e concordar com uma série de outras condições bastante rígidas. Olafsson não achava o acordo muito generoso. A Nintendo queria exercer sua vantagem? Eles queriam extorquir desenvolvedores e produtores? Queriam receber com antecedência antes que um único cartucho chegasse ao mercado? Ótimo, a empresa conquistara o direito de ditar as regras. Mas eram as próximas etapas do processo que chocavam Olafsson.

Depois de assinar o contrato de licença, uma desenvolvedora precisava investir tempo, dinheiro e energia na produção de um de seus cinco títulos. Quando acabava de desenvolver o jogo, ela deveria enviar a versão completa para a sede da Nintendo, em Redmond. Em algum momento no futuro (podia demorar dias, semanas ou meses), a desenvolvedora era informada de que o jogo fora aprovado. Entretanto, como Olafsson acabaria por descobrir, os jogos nunca eram aprovados na primeira análise. A Nintendo passava um fax com uma lista de modificações, e a desenvolvedora precisava refazer o jogo para aplicar as alterações necessárias. Então, enviava o jogo outra vez para a Nintendo, que ou aprovava a nova versão, ou, como era mais comum, mandava outro fax pedindo mais modificações. Esse processo se repetia até o jogo ser considerado digno dos padrões da empresa.

Após a aprovação, por fim chegava a hora de o jogo ser produzido. É claro que, tendo investido muitos recursos, a desenvolvedora esperava um grande pedido para aumentar seu potencial de lucro. Entretanto, como o contrato de licença reservava

à Nintendo o direito de ser a fabricante, era ela que determinava a quantidade de cópias. Em geral, a desenvolvedora recebia cerca de 25% do pedido desejado, embora esse número variasse com base na avaliação da Nintendo. Por último, a desenvolvedora esperava pela fabricação e entrega dos cartuchos. Isso costumava levar uns dois meses (um para a produção e outro para o transporte), mas, como em todas as outras etapas do processo, não havia garantias. Se o vento provocasse o desvio da rota de um navio com a carga, a entrega podia ter uma semana de atraso, mas, se os chips estivessem em falta, como a Nintendo insistia que havia sido o caso em 1988, os atrasos podiam ser indefinidos.

Olafsson ficou chocado com a dinâmica absurda de tudo isso. Sua companhia estava correndo todo o risco, enquanto a Nintendo detinha o controle total de cada etapa e recebia grande parte do lucro. Sua consternação transformou-se em indignação quando ele soube que um dos jogos da Imagesoft, *Super Sushi Pinball*, havia sido rejeitado na primeira avaliação e nunca seria lançado. Ele não sabia se o jogo era bom ou não, mas pouco se importava. Sua companhia havia investido quase um milhão de dólares para criar o *Super Sushi Pinball*, além de ter gastado ainda mais na criação da campanha de marketing, com o slogan bem-humorado: "Finalmente, um jogo tão saboroso quanto divertido." Considerando o alto investimento feito no jogo, seu sucesso ou fracasso deveria ser determinado pelos consumidores, e não pela Nintendo. Aquilo não era certo. Assim, Olafsson havia tomado a decisão de visitar a sede da empresa de video games e fazer o melhor que pudesse para encontrar um meio-termo.

Enquanto examinava o saquinho, Olafsson certificou-se de extrair qualquer emoção de sua conduta. Não estava lá para brigar, gritar ou espremeir. Era muito simples: fora apenas como um homem de negócios que acreditava que era do interesse da Sony e da Nintendo fecharem um acordo especial. Afinal, as duas empresas tinham uma rica história juntas. A Sony era a fabricante do chip de

áudio do Super Famicom, e, nos anos seguintes, essa relação se tornaria ainda mais estreita em consequência da *joint venture* para o lançamento de um sistema de video game que rodaria CDs. Uma precisava da outra, e isso deveria ficar evidente em todos os aspectos da relação.

— É um grande prazer finalmente poder conhecê-lo — cumprimentou-o Howard Lincoln, um homem alto e sério com um olhar tranquilo e um rosto longo. Ele era o vice-presidente sênior da Nintendo e tinha um modo de falar que refletia o prestígio do seu título: poderoso, mas nunca arrogante. — Foi muito gentil da sua parte ter feito uma viagem até aqui para nos visitar.

Olafsson levantou-se e apertou a mão de Lincoln.

— Ah, não foi nada.

— Sei que Redmond é um pouco remota, mas tem seu charme, não acha?

— Com certeza. É um bom lugar para uma pausa do barulho e da agitação das cidades grandes — começou Olafsson, deixando transparecer a dose certa de um vago sotaque europeu no intuito de soar cosmopolita, mas não pretensioso.

— Bem observado — respondeu Lincoln. — Por que você não me deixa mostrar o lugar, e então podemos conversar. O que me diz?

— Ótimo — disse Olafsson, estendendo a mão para a frente. — Você conduz e eu sigo.

Lincoln conduziu Olafsson pelos escritórios coloridos, com suas decorações extravagantes inspiradas em personagens de jogos. Era quase como um pequeno parque temático da Nintendo, exceto pelo barulho — ou, na verdade, pela falta dele. Ao contrário da estética vibrante do lugar, os funcionários trabalhavam em silêncio quase absoluto. Eles eram muito amigáveis e acolhedores, mas tinham uma seriedade silenciosa, tanto em grupo quanto individualmente.

Depois do passeio, Lincoln levou Olafsson até uma moderna sala de reuniões de paredes brancas com diversas imagens do Donkey Kong, o grande, estúpido e adorável gorila da Nintendo. Os dois se

sentaram a uma mesa brilhante e comprida, e discutiram por um breve período aquele jogo, que era um dos poucos que Olafsson já havia jogado.

— Na época, eu era muito jovem, mas vi de imediato que o jogo seria um sucesso — explicou o islandês, com um sorriso nostálgico. — Lembro-me de ter sido tomado por uma sensação viciante de encantamento. O que, devo acrescentar, é um grande elogio vindo de alguém que não gosta muito de video games.

Lincoln riu da lembrança do outro homem.

— Como assim, você não gosta de video games?

— Ah, não sei. — Olafsson deu de ombros. — Não há dúvida de que são incríveis. Eu só acho que são um pouco bobos. Não são para mim.

— É compreensível. Mas preciso perguntar: por que entrou nesse negócio?

— É uma pergunta muito boa e válida — respondeu Olafsson, apontando, brincalhão, para Lincoln. — Embora pareça um tanto retórica em nossa conversa particular, porque ambos sabemos a resposta.

— Porque negócios são negócios?

— Em tese, sim. Mas, sob as circunstâncias que me trazem aqui hoje, preciso perguntar se esse é de fato o caso. Li o contrato de licença, revisei nossos acordos e conversei com a minha equipe sobre algumas das aventuras que tivemos com a Nintendo. Devo dizer que esse negócio é diferente de qualquer outro que eu conheça.

Lincoln assentiu, não se mostrando surpreso e nem um pouco perturbado com as colocações de Olafsson.

— Você está certo. É uma nova indústria.

— Com um caminho promissor pela frente.

— Sem dúvida — concordou Lincoln. — Mas há dez anos diziam a mesma coisa: “Os video games são um negócio garantido!” O que não era bem verdade. A falta de controle de qualidade levou ao

caos, e tudo desmoronou. Olha, eu sei o que as pessoas falam sobre a Nintendo e o que as desenvolvedoras, as lojas e todos os outros acham dos nossos acordos "rígidos". — Lincoln fez uma pausa para fitar os olhos de Olafsson, tentando mostrar a ele que aquilo não era papo furado, mas a fala que nascera da observação de um indivíduo racional. — A verdade é que existe um método na loucura. Desde a ideia até a compra, nossa obrigação é garantir que cada produto corresponda aos padrões da empresa a fim de criar uma experiência perfeita de entretenimento. Se pudermos fazer isso, consumidores, revendedores e todos os outros integrantes da cadeia alimentar poderão comer.

Olafsson assentiu, solidário.

— Está claro que você é um homem inteligente. Nesse caso, acho que já imagina os lugares em que posso tentar apontar alguns desequilíbrios nessa lógica. De qualquer forma, reconheço que estamos em lados opostos da mesa, e, como é natural, sempre teremos perspectivas divergentes em questões como essa. *Entretanto* — prosseguiu Olafsson, enfatizando a palavra —, se é a Nintendo que determina as regras, acredito que algumas exceções possam ser apropriadas, dada a sua antiga relação com a Sony.

— Em que sentido, exatamente?

O islandês apertou os olhos, escolhendo as palavras.

— Em um sentido geral, sr. Lincoln. Mas arrisco dizer que um bom começo seria a Nintendo parar de nos tratar como se não passássemos de escravos na plantação.

Lincoln se retraiu diante da comparação.

— Você não acha que isso foi um pouco drástico?

— Minha metáfora? O tom dela, talvez. Mas o sentimento é justamente esse.

Lincoln balançou a cabeça.

— Acho que estamos saindo do assunto em questão. E, para evitar um desvio ainda maior, direi apenas o seguinte: a Nintendo valoriza a relação que tem com a Sony. Mas o nosso contrato de

licença para o desenvolvimento de jogos é igual para todas as companhias, e não abrimos exceções.

— Entendo — respondeu Olafsson, percebendo que aquilo não levaria a lugar algum. Se era assim que a Nintendo queria jogar, era assim que teria de ser. Sentado ali, ele pensou muito sobre aquela nova e peculiar indústria. Entretanto, independentemente de como fossem seus pensamentos, Olafsson estava muito insatisfeito. Àquela altura, todavia, demonstrar seu desprazer não faria bem a ninguém. Em vez disso, Olafsson pediu ao seu anfitrião que falasse sobre algumas das grandes promoções que a Nintendo planejava para o ano seguinte.

— Excelente pergunta — disse Lincoln, e então deu início a um animado monólogo que já devia ter feito muitas vezes. À medida que falava sobre o novo bichinho de estimação de Mario, um tipo de dinossauro verde com nome irritante, Olafsson começou a divagar e procurar novos meios de vencer o desafio que tinha diante de si. Durante seu brainstorming particular, seus olhos focalizaram uma das figuras na parede. Era a imagem de Donkey Kong preparando-se para jogar um barril que segurava acima da cabeça. Olafsson voltou a olhar para Lincoln, mas sua mente ficou presa ao gorila.

Ao entrarem na sala, a imagem trouxera a Olafsson a lembrança visceral de jogar *Donkey Kong*, mas ele começou a lembrar os detalhes do jogo. Se sua memória não falhava, era a história de um gorila arrogante que gostava de bater no peito e arremessar obstáculos perigosos no caminho de um corajoso encanador de vestes vermelhas. Como ele era diferente de qualquer outro jogo da época, era muito difícil zerar *Donkey Kong*. Mas se o jogador inserisse fichas o bastante na máquina de fliperama, dedicasse o tempo necessário e estudasse os padrões do jogo, acabava descobrindo como ganhar. E, enquanto Lincoln continuava falando sobre o futuro da Nintendo, Olafsson não conseguiu evitar pensar no que o gigante naquela sala teria pela frente.

— Se você está em guerra, deve tentar atingir seu oponente na boca logo no primeiro soco e com o máximo de força possível — explicou Rioux para Kalinske e Toyoda enquanto eles traçavam uma estratégia para a Sega visando o próximo Consumer Electronics Show (CES). — Se não pode golpeá-lo com força, talvez seja melhor nem lutar. Essa é a atitude a ser tomada em uma guerra de verdade, e essa deve ser a nossa atitude aqui também.

Todo ano, são realizados dois CESs: o show de inverno em Vegas e o show de verão em Chicago. Na indústria fragmentada e em constante evolução dos video games, que tinha mais em comum com o Velho Oeste do que, digamos, com o Vale do Silício e Wall Street, o CES era uma das poucas oportunidades para que todos os interessados por produtos eletrônicos se reunissem. Os eventos costumavam ser pouco mais do que uma ocasião em que cada companhia batia no peito e se gabava, mas ainda assim eram importantes. Era ali que surgiam as novas tendências, reputações eram forjadas e, de vez em quando, discussões acaloradas ocorriam.

Esse seria o primeiro CES de Kalinske, e ele queria levar todas as armas que tinha, principalmente diante do progresso (ou da falta dele) da Sega com o Walmart. Havia se passado quase um mês desde que a Sega alugara a loja no Arkansas, e o Walmart não havia sequer piscado. Em vez de diminuir o ritmo, contudo, Kalinske acelerou. Fiéis à visão que ele e Toyoda tiveram, eles enviaram sua

assistente executiva, Deb Hart, a Bentonville com a missão de dar vida a Segaville. Ela comprou todos os outdoors disponíveis na cidade, distribuiu folders nas ruas e providenciou para que cada assento do último jogo que o time de futebol americano da Universidade do Arkansas iria disputar em casa naquela temporada exibisse o logotipo da Sega. Hart fizera um trabalho incrível, mas tudo isso estava se tornando uma aposta cara. Sem resultados para mostrar até então, Kalinske pensava em compensar essa questão com um espetáculo no CES, mas também se sentia compelido pelo argumento de Rioux.

— Sejam honestos — disse Kalinske. — Não temos poder de fogo suficiente para atacar a Nintendo. Então, talvez a melhor estratégia seja cansar o oponente.

Rioux concordou, mas Toyoda não entendeu a metáfora. Então, Kalinske explicou como, em 1974, Muhammad Ali venceu George Foreman apenas se defendendo em uma luta pelo título no Zaire que havia sido chamada de “The Rumble in the Jungle” [A briga na floresta]. Na época, Foreman era maior e mais forte, e tinha um soco mais potente do que o de Ali, que percebeu que sua única esperança era encontrar uma solução inteligente. O plano dele foi passar os primeiros rounds deixando Foreman golpeá-lo até que o oponente cansasse. Na maior parte da luta, Ali provocou e xingou o adversário, em seguida assumindo uma posição de defesa e absorvendo cada um dos socos. Durante quatro rounds, Foreman dominou a luta. Contudo, ele acabou se cansando, e quando o quinto round começou, Ali tirou vantagem do fato de o oponente estar enfraquecido e o bombardeou com uma série de *jabs*. Três rounds depois, Ali nocauteou Foreman, recuperou o cinturão e entrou para a história como um gênio da tática.

— Ah! — exclamou Toyoda. — Como se fingir de morto?

— Isso — confirmou Kalinske. — Não estou dizendo que devemos fingir que fomos a nocaute, mas o melhor é atacar a Nintendo quando eles estiverem prestes a fazer o lançamento nos Estados

Unidos. É inútil lutar agora só para perder no final. Temos que provocá-los com o Sonic, mas não mostrar o jogo, ir com tudo no Game Gear e guardar segredo até o verão.

Kalinske olhou para Toyoda, que assentiu, e depois para Rioux, cujo rosto sempre parecia feito de pedra.

— Paul?

— O que posso dizer? — comentou Rioux. Era, de fato, uma pergunta retórica. Então um sorriso riscou seu rosto. — Vamos voar como uma borboleta e picar como uma abelha.

* * *

Semanas depois, Kalinske entrou em seu quarto no Alexis Park Hotel, em Las Vegas, onde ele e cerca de vinte funcionários da Sega estavam hospedados para o CES. Depois da decisão de serem discretos e cautelosos, ele chegou a Vegas com poucas expectativas. Entretanto, não levou muito tempo para que as coisas saíssem de controle.

A Sega começou a semana como anfitriã de um pré-show comercial para revendedores em que nada parecia funcionar. As demos não rodavam, as artes se misturavam e o sistema audiovisual não parava de apresentar problemas (nem Nilsen conseguiu consertá-lo). Kalinske sabia que a estratégia para o CES tornaria as coisas desafiadoras, mas aquilo parecia o trabalho de amadores. Ele jamais passara por nada semelhante na Mattel, e, o pior de tudo, esse fracasso era responsabilidade dele. Se o pessoal da Sega estava mal preparado, era porque *e/le* não os preparara. Como presidente e CEO, Kalinske sempre receberia mais crédito do que merecia, mas também seria mais culpado do que qualquer um. Era assim que funcionava.

À beira do desastre, ele tentou resgatar a reputação da Sega na tribuna. Kalinske não obteve a reação impressionada a que estava acostumado e chegou a se sentir tentado a pegar a demo do Sonic

e falar sobre como as coisas mudariam, conforme o esquema do "Plano em quatro etapas". Todavia, por mais tentador que fosse apertar o botão vermelho do pânico, ele sabia que isso não era uma opção.

Depois das falhas do pré-show, o primeiro dia do CES não foi muito melhor. Enquanto aparelhos de televisão, de som e videocassetes eram exibidos de forma magnífica no Centro de Convenções de Las Vegas, as empresas de video game eram tratadas como cidadãos de segunda classe e relegadas a uma tenda montada do lado de fora. Dentro da tenda, cerca de cem companhias diferentes exibiam seus produtos em estandes. Elas variavam bastante em tamanho: havia desde empresas pequenas até a Nintendo, que sem dúvida dominou a ocasião com um espaço tão grande que era suficiente para comportar um estádio. No fim do show, os visitantes estavam chamando o estande da Nintendo de "Estrela da Morte".

Em virtude da decisão de não promover alguns dos próximos jogos a serem lançados até o verão, o modesto estande da Sega se concentrava no Game Gear, uma versão americanizada um pouco mais elegante do console portátil do Japão. Tanto Kalinske quanto Rioux e Toyoda gostavam de colocar o Game Gear sob os holofotes, embora cada um por uma razão diferente. Kalinske achava que isso ofereceria a oportunidade de tirar um pouco o foco do Genesis, mas ainda assim definir a Sega como ousada, heterodoxa e tecnologicamente avançada. Rioux dava grande importância aos sistemas de jogos portáteis e acreditava que esse negócio um dia superaria o dos consoles domésticos. E Toyoda sabia que os executivos japoneses gostavam mais de exibir o hardware do que o software, então ficariam felizes em ver tanta atenção sendo dedicada ao Game Gear.

O console portátil da Sega parecia uma coisa fácil de vender: era a versão colorida do Game Boy da Nintendo. A TV em cores acabou com a transmissão em preto e branco, então o Game Gear deveria

tomar seu lugar no topo da hierarquia dos jogos portáteis em pouco tempo. Embora em tese isso fosse verdade, havia alguns poréns: o portátil em cores recentemente lançado pela Atari, o Lynx, havia sido esmagado; a bateria do Game Gear descarregava muito rápido; e o melhor jogo da Sega para o dispositivo era uma imitação óbvia e inferior de *Tetris*. Além do Game Gear, o único produto de destaque da Sega no estande era o jogo *Joe Montana Football*, que havia sido salvo pela EA. Embora não tivessem conseguido concluí-lo a tempo para o Natal, ele acabara sendo um jogo muito bom e ao menos daria à Sega uma vantagem perto do Ano-Novo (contanto que os consumidores não percebessem que ele não passava de uma versão em uma embalagem diferente de *John Madden Football*, também da EA).

Enquanto os funcionários da Sega davam os toques finais aos estandes, Kalinske pediu licença para comparecer a uma coletiva de imprensa da Nintendo às oito horas da manhã. Embora o CES ainda não estivesse aberto ao público, a coletiva de imprensa atraiu uma multidão, em parte porque o discurso serviria como abertura não oficial do evento, mas também porque qualquer coisa que a Nintendo dissesse ou fizesse fazia uma grande diferença. Assim, Kalinske teve que ficar de pé no fundo da sala, atrás de jornalistas, analistas financeiros e dos numerosos fãs da Nintendo de dentro da indústria de eletrônicos.

Ele tentava não admitir para si, mas sentia falta da atmosfera de agitação tão evidente na coletiva de imprensa da Nintendo, a qual lhe fazia lembrar os tempos na Mattel: o suspense da expectativa, a curiosidade no ar e, é claro, os aplausos, que não demoraram e alcançaram níveis estridentes quando Peter Main, vice-presidente de vendas e marketing da Nintendo of America, subiu ao palco. Main, um homem careca com olhos castanhos envolventes e óculos de lentes redondas, como os de John Lennon, acalmou a multidão com muita tranquilidade e se apresentou.

— Temos coisas incríveis no horizonte que estou animado para compartilhar com vocês — disse, indo direto ao ponto.

Como Kalinske, Main falava muito bem, mas de um modo totalmente diferente. Quando Kalinske falava, era como se o público fosse seu time ouvindo o discurso motivador do técnico no vestiário. Quando Main falava, por outro lado, era como se transportasse o público a um bar para tomar alguns drinques. Kalinske era o treinador, Main era o bartender.

Depois de exaltar o sucesso do Super Famicom no Japão, Main respondeu à questão que todos queriam fazer: ele anunciou que a Nintendo lançaria um sistema de 16-bits nos Estados Unidos no fim do ano. Em seguida, disse que a Nintendo havia quebrado outro recorde em 1990: com 7,2 milhões de Nintendo Entertainment Systems vendidos e milhões de títulos de software, as vendas nos Estados Unidos superaram os 3,4 bilhões de dólares. Entretanto, apesar dos números inacreditáveis, Main reconheceu que a empresa não havia alcançado as expectativas dos analistas.

— Não ficamos muito longe da meta — explicou. — O que ninguém poderia prever em junho era a Guerra do Golfo, a instabilidade econômica que resultou na atual recessão e o impacto combinado dessas duas forças externas. — Kalinske parou por um momento para saborear a ironia no fato de Main ter culpado o conflito no Oriente Médio pelos números desapontadores das vendas, já que os jornalistas haviam começado a se referir ao conflito como a “primeira guerra Nintendo” em virtude da sua cobertura estilo video game.

Main navegou com agilidade através dos dados financeiros e então começou a falar sobre os ousados planos da Nintendo para fortalecer ainda mais sua marca na cultura popular. O desenho animado da empresa exibido logo após o horário escolar tivera tanto sucesso (com mais de quarenta milhões de telespectadores por semana) que a Nintendo já dera início ao processo de desenvolvimento de um filme com um megaorçamento inspirado no

mundo de *Super Mario Bros.*, previsto para 1992. Depois que Main terminou de falar sobre a expansão inexorável da companhia, passou a responder às perguntas da plateia. Uma das primeiras coisas que perguntaram foi se a Nintendo estava tentando se tornar a próxima Disney e se logo teriam sua própria linha de parques temáticos. Peter Main, que acreditava que o céu era o limite, não descartava a possibilidade.

— O valor de personagens como Mario é muito forte. E, à medida que avançarmos, vocês vão vê-los aplicados a muitas coisas diferentes.

Kalinske, que não conseguiu deixar de imaginar suas filhas implorando para que ele as levasse à Nintendolândia, já ouvira o bastante. Ele saiu da coletiva de imprensa e, depois de fazer seu discurso motivacional para os funcionários da Sega, passou o restante do dia discutindo negócios nos diversos estandes da feira. Quando tinha um momento livre, observava os visitantes andando pelo espaço da Sega. Cada vez que uma pessoa demonstrava indiferença, ria com desdém diante da lista de jogos pouco atrativos ou se referia a *Columns* como a “versão idiota do *Tetris*”, era como se Kalinske tivesse levado um soco no estômago. Entretanto, no fim do dia, ele continuava de cabeça erguida e pronto para lutar — exatamente como Muhammad Ali.

* * *

Naquela noite, a Nintendo saboreou sua posição de destaque e deu uma festa exuberante cuja atração principal foi o cantor Kenny Loggins. Depois de uma noite com muita dança e bebida, Peter Main subiu ao palco mais uma vez para falar com um público ansioso. Dessa vez, contudo, como estava entre colegas, suas palavras foram tão suaves, fluidas e casuais quanto o casaco de seda preto da Nintendo que vestira para a ocasião. Howard Lincoln, usando uma coleira de espinhos e bastões de neon no pescoço,

juntou-se a Main no palco. Os dois estavam no maior clima de comemoração e se revezaram no microfone para agradecer, fazer piadas e distribuir prêmios (incluindo um carro Geo, da Chevrolet, para o vencedor do Campus Challenge da Nintendo). Em seguida, chamaram ao palco seu chefe, Minoru Arakawa, cujos cabelos revoltos e óculos fluorescentes gigantes indicavam que sua atitude quase sempre reservada havia sido deixada de lado naquela noite. Enquanto o DJ tocava "Alley Oop", sucesso dos Hollywood Argyles, Main, Lincoln e Arakawa começaram a cantar e dançar. Os aplausos ruidosos para aqueles três homens de meia-idade tolos, alegres e com uma péssima coordenação motora eram a prova do que todos os presentes já pensavam: a Nintendo era invencível.

Mais tarde, Kalinske levou a equipe da Sega para jantar e tomar alguns drinques em um restaurante italiano localizado em um centro comercial perto do hotel. Sentindo a decepção das tropas, ele fez o máximo para demonstrar otimismo. Ergueu sua taça de vinho barato *pinot noir* e se dirigiu aos seus 24 funcionários apertados ao redor de duas grandes mesas redondas no fundo do restaurante.

— Senhoras e senhores da Sega — começou Kalinske —, eu gostaria de agradecer pessoalmente a todos pela dedicação. E não me refiro apenas a esta semana, mas a todos os meses de esforço para transformar nossa empresa no que ela é hoje.

— E o que ela é? — interrompeu um funcionário. — O brinquedinho de mastigar da Nintendo?

Gargalhadas sem malícia ressoaram no ambiente, algumas do próprio Kalinske.

— Não, isso seria muito ambição — respondeu. — Os cachorros costumam reconhecer seus brinquedos de mastigar. — O comentário gerou mais gargalhadas. — Olha, sou o primeiro a admitir que este não é o melhor momento da Sega. Mas garanto que a nossa hora está chegando. E não vai demorar muito. Em seis meses, no CES de verão, a Nintendo não vai nem sequer saber o

que a atingiu. — Uma onda de aplausos varreu as mesas. — Aliás, quero informar a todos que consegui assistir a parte do discurso que Peter Main fez, e ele disse duas coisas que me deixaram muito animado. A primeira foi que a Nintendo teve outro recorde de vendas em 1990, mas ficou um pouco abaixo das expectativas. Vocês acreditam nisso? Eles tiveram um ano recorde, com mais de 3 *bilhões* de dólares em vendas, e isso não foi o bastante! — prosseguiu ele, explicando que a Nintendo era vítima do pior inimigo de todos: grandes expectativas. Esse era um fardo que a Sega não carregava. Eles eram uma empresa menor, e essa era a sua maior vantagem. — Não temos nada a perder. E é assim que venceremos.

Depois de um coro de comemorações, Nilsen perguntou sobre a segunda coisa que Main dissera.

— Ah, certo. A outra coisa é que a Nintendo está planejando fazer um longa-metragem de alto orçamento sobre os personagens do *Super Mario Bros*. E todo mundo sabe que, quando Hollywood se envolve em qualquer coisa, tudo se torna desnecessariamente complicado — disse Kalinske, com um sorriso malicioso. — De qualquer modo, minha mão já está cansada de segurar esta taça de vinho, o que significa que já estou fazendo isto há muito tempo. Então, vou finalizar apenas parabenizando a todos nós por termos sobrevivido ao Consumer Electronics Show. Tim-tim!

O som de taças de vinho tinto barato e uma sensação de camaradagem tomaram conta do lugar. Enquanto o primeiro prato era servido, Kalinske regalou seus funcionários com velhas histórias sobre a Mattel em um tom melancólico de conto de fadas. Rioux, que estivera presente naquelas histórias, fazia comentários de tempos em tempos, enquanto Toyoda ouvia com um sorriso no rosto e, de vez em quando, balançava a cabeça em sinal de descrença.

Na outra extremidade da mesa, Al Nilsen estava sentado entre Hugh Bowen e Ed Annunziata.

— Você conversou com Al sobre aquela ideia? — perguntou Bowen, que se sentava à direita de Nilsen, a Annunziata.

— Não, não, ele não vai gostar — respondeu Annunziata.

— Conte a ele, conte a ele — insistiu Bowen.

— Não, cara, eu sei que ele não vai gostar.

Nilsen percebeu de imediato que aquela conversa fora ensaiada e que os dois tinham armado aquilo para ele. Mas a massa primavera parecia boa, e ocorreu-lhe que a única forma de saborear sua refeição em paz era deixar Tweedledum e Tweedledee terminarem sua performance.

— Tudo bem, Ed. Conte-me sobre esse negócio de que eu não vou gostar.

— Ok, é o seguinte... — começou Annunziata, os olhos brilhando de animação. Ed Annunziata era um programador autodidata de Nova York, e seu perfil tranquilo e maleável fez com que se sentisse em casa quando se mudou para a Califórnia. Ele havia sido contratado pelo diretor de desenvolvimento de produtos da Sega, Ken Balthaser, em 1990, para se tornar o primeiro produtor da Sega of America. Na maior parte do tempo, seu trabalho era a "adaptação de localização" de jogos da SOJ, o que significa que ele fazia pequenas alterações em títulos como *Ghouls 'N Ghosts* e *Phantasy Star II* para que eles fossem mais bem entendidos e aproveitados pelo público ocidental. No entanto, o rapaz não havia entrado para a Sega apenas para ser um empregadinho da SOJ, e estava começando a produzir seus próprios jogos. Naquele momento, Annunziata trabalhava em *Spider-Man vs. the Kingpin* e estava ansioso por desenvolver projetos originais à medida que a SOA conquistasse mais autonomia. — Tenho uma ideia para um jogo, mas ela não parece com nada que você jamais tenha visto.

— Ele não está brincando — garantiu Bowen. — É incrível.

— Esqueça Mario e Sonic. Esqueça esse negócio de salvar a princesa e passar por várias fases para deter o vilão. Esse jogo não tem nada a ver com o bem ou o mal. É um jogo sobre a vida. Não a

vida como nós a conhecemos, porque já travamos essa batalha todos os dias. Estou falando da vida no fundo do oceano. Infinitamente extenso e profundo, onde a beleza e o perigo se encontram, e a rotina não é corrompida por palavras vazias. Essa é a última fronteira do mundo, mas não por muito tempo, pois permitiremos que as pessoas peguem um controle e se transformem em um golfinho.

Nos 45 minutos seguintes, Annunziata contou a incrível história de um golfinho que é surpreendido por uma tempestade e se afasta do seu bando. Contando apenas com seu sonar, ele só tem uma chance de encontrar seus amados companheiros: dar início a uma jornada pelo oceano. Precisarão ir até o Ártico e falar com uma baleia respeitada, nadar até uma caverna nas profundezas e conversar com a criatura mais velha de toda a Terra para, no fim de tudo, descobrir o caminho para a cidade perdida de Atlântida.

Quando terminou a história, Nilsen estava sem palavras:

— Uau.

— Eu disse! — falou Bowen.

— Só posso dizer... uau — repetiu Nilsen. — Como você teve essa ideia?

— Um artista nunca revela seus segredos — disse Annunziata, antes de terminar sua taça de vinho. — Mas estou ficando bêbado, então vou relaxar com essas regras. A ideia vem se desenvolvendo na minha cabeça há meses. Surgiu quando comecei a ler um livro incrível chamado *The Founding* [A fundação], narrado do ponto de vista de uma baleia-jubarte. Depois, comecei a ler um monte de coisas de John Lilly sobre tomar LSD e entrar em um tanque de isolamento sensorial. O cara passou a vida inteira tentando se comunicar com golfinhos. E, então, um dia, perguntei a mim mesmo: como eu poderia traduzir tudo isso em um jogo *side-scrolling*?

— Vamos desenvolvê-lo — disse Nilsen, levando Bowen e Annunziata a quase desmaiar de choque. Nilsen sabia que esse era

o tipo de risco sobre o qual Kalinske vinha falando, uma oportunidade para redefinir a Sega. Embora nada parecido jamais tivesse sido feito, ele não hesitou nem por um momento. Pensou que, se Annunziata conseguisse produzir metade do que descrevera, a Sega teria um jogo incrível, algo especial que poderia dar origem a todo um novo gênero e, ao mesmo tempo, distinguir a empresa das companhias que inundavam o mercado com um monte de jogos parecidos uns com os outros.

À medida que a noite chegava ao fim, quaisquer sementes de dúvidas restantes do Consumer Electronics Show foram levadas por um rio caudaloso de vinho tinto. Kalinske observou, com orgulho, seus funcionários passarem a noite compartilhando histórias guardadas nos porões das memórias, esperanças e sonhos do passado, e esperanças e sonhos para o futuro. Ao longo da semana, a equipe de sonhadores da Sega suportaria todos os golpes que a indústria tinha para desferir. Entretanto, seis meses depois, no Consumer Electronics Show de Chicago, eles enfrentariam um embate bastante diferente.

Aquele dispositivo da Nintendo era mesmo muito bonito. E resistente também, pensava Olaf Olafsson enquanto seus dedos dançavam no topo cinza-claro da máquina. Das centenas de pessoas que haviam assistido à apresentação do Super Nintendo no CES de verão em 1991, no McCormick Place, em Chicago, sem dúvida Olafsson era o único concentrado na estética. Todos os outros presentes estavam lá para ver os jogos, os gráficos e os próximos cinco anos de suas vidas começarem a tomar forma. Era por isso que, às oito da manhã, centenas já haviam chegado e milhares estavam a caminho. A espera chegara ao fim.

Depois de matar sua curiosidade, Olafsson avançou dentro do gigantesco estande da Nintendo. Aliás, "estande" não era a palavra apropriada. O espaço da companhia era mais como uma imponente fortaleza preta que brotava do chão. Coberto por um carpete cinza, era pelo menos cinco vezes maior e duas vezes mais alto do que o estande de qualquer outra empresa de jogos eletrônicos ali presente. A altura não apenas salientava a proeminência da Nintendo, mas também bloqueava a iluminação forte dos holofotes. Com isso, o fundo e o chão escuros só serviam para realçar as cores claras dos video games nas telas.

Ocorreu a Olafsson que era ao mesmo tempo estranho e impressionante o fato de a Nintendo ter conseguido equilibrar escuridão e luz com tanta habilidade. E ele não estava falando apenas sobre aquele dia, mas de forma geral. Para satisfazer suas

necessidades, a Nintendo conseguia ao mesmo tempo se apresentar como uma companhia de brinquedos que amava a diversão e como uma firma séria de tecnologia. Embora não fosse incomum uma organização apresentar duas identidades, era raro que fosse tão longe sem ter que optar por um caminho ou outro. Todavia, era preciso lembrar que não havia concorrente capaz de forçar a Nintendo a abrir mão de nada.

Olafsson deu uma olhada no relógio e percebeu que era hora de ir. A coletiva de imprensa da Nintendo começaria em breve, e era importante que ele estivesse presente. Ajeitou a gravata e avançou em meio a uma série de rostos sorridentes. Em geral, ele ficava imune a esse tipo de excitação contagiante, mas o sorriso em seu rosto revelava que aquela era uma ocasião especial.

Menos de 24 horas antes, Olafsson dera sua própria coletiva de imprensa, quando anunciou que a Sony entraria no negócio do hardware. Os jornalistas ficaram bastante intrigados com a perspectiva de a Sony competir com a Nintendo — um confronto entre duas gigantes japonesas. Ele já podia imaginar os artigos excessivamente dramáticos que seriam publicados, cheios de comparações com batalhas entre Godzilla e Mothra. Na verdade, o que ocorreria era o oposto: a Sony faria uma parceria com a Nintendo.

No fim de 1992, a Sony lançaria o Nintendo PlayStation, um periférico que seria ligado ao Super Nintendo para rodar jogos em CD. Na época, tanto leigos quanto especialistas já sabiam que os CDs logo se tornariam o mecanismo de armazenamento padrão para todas as formas de entretenimento: música, filmes e video games. Bastava usar a lógica para ver isso. Um CD tinha capacidade de armazenar dez vezes mais informações do que um cartucho de jogo de 16-bits e por um décimo do preço. Talvez as fitas tivessem seu charme, mas era uma questão de darwinismo tecnológico. E a Sony estava ansiosa para firmar uma parceria com a Nintendo.

A aliança era fantástica em diversos aspectos. Trabalhar com a Nintendo dava à Sony respaldo na área dos jogos eletrônicos. O relacionamento criativo permitiria que o PlayStation tivesse jogos de alta qualidade (o que era de grande importância, pois a desenvolvedora de software da Sony, a Imagesoft, tinha dificuldades nesse front). Por último, mas não menos importante, a parceria poderia ser uma fonte inesperada de lucros. A Sony não apenas lucraria com cada PlayStation vendido, mas, como a Nintendo (e a Sega), arrecadaria taxas das companhias de software que quisessem criar jogos para as estradas pavimentadas pelo CD.

O anúncio de Olafsson no dia anterior havia deixado todos em polvorosa, mas isso não chegava nem perto do furacão que ele previa para quando a Nintendo fizesse o mesmo anúncio na sua coletiva. Afinal, uma proclamação do rei tinha mais peso do que uma do príncipe. E, quando Olafsson se acomodou em um assento na primeira fileira do auditório do McCormick Place, esperou ansioso pelo momento em que receberia as chaves para o reino.

Como de costume, a coletiva de imprensa da Nintendo estava lotada. Contudo, apresentava uma atmosfera mais carregada de expectativa, e parecia o início de uma nova e grandiosa era. Olafsson não sabia quem seria o orador. Em geral, essa honra geralmente recaía sobre o presidente, nesse caso Minoru Arakawa, mas ele não gostava de falar em público. Em vez disso, os anúncios da Nintendo costumavam ser feitos por Peter Main ou Howard Lincoln. Olafsson estava curioso sobre como eles escolhiam quem deveria falar em cada ocasião e fez uma nota mental para explorar o assunto em futuras reuniões.

Às nove da manhã, Lincoln subiu ao palco. Ele cumprimentou a plateia, convidou-os a dar uma olhada no estande da Nintendo após a coletiva e depois passou um bom tempo falando sobre o SNES, que chegaria às lojas no dia 23 de agosto de 1991. Todos os sistemas acompanhariam o revolucionário jogo *Super Mario World*, enquanto outros quatro estariam disponíveis para compra já no

lançamento: *F-Zero*, *Pilotwings*, *Gradius III* e *Sim-City*. O acervo de jogos cresceria rápido, com dezoito disponíveis já no Natal.

Lincoln confirmou que, como acontecera no caso do Super Famicom, não haveria retrocompatibilidade, e o SNES de 16-bits não suportaria os jogos de 8-bits do NES. Sentindo uma onda de insatisfação, ele logo garantiu a todos que a Nintendo ainda estava comprometida com o suporte ao sistema de 8-bits. Ele esperava que pelo menos mais quarenta jogos de 8-bits fossem lançados na segunda metade de 1991 — embora, como seria de se imaginar, o foco da companhia mudasse para o mais avançado Super Nintendo. Com base na eterna situação de estoques esgotados no Japão, a Nintendo tinha as mais altas expectativas. Eles estimavam que dois milhões de consoles seriam vendidos até o fim do ano e já esperavam que não conseguiriam atender à demanda da época de Natal. “Blá-blá-blá”, pensou Olafsson. “Entregue um memorando, sorria para a câmera, e passemos para tópicos mais importantes. Todo mundo já sabe o que você está prestes a dizer: Sony + Nintendo = CD-ROMance.”

— Os CDs terão um papel crucial na visão da Nintendo para o futuro — anunciou Lincoln, por fim, pronto para apresentar os planos para a nova unidade de CD da Nintendo. Olafsson se remexeu no assento, mais e mais inquieto à medida que o momento que coroiaria a coletiva se aproximava. — E quem seria um parceiro melhor do que a empresa que inventou o CD, a Philips Electronics?

Espere um minuto — o quê? Um tremor de choque e confusão invadiu a sala conforme os jornalistas se apressavam para anotar que Lincoln dissera Philips, e não Sony. Depois que ele repetiu, confirmando que suas palavras não haviam sido um lapso, todos os olhos se voltaram para Olaf Olafsson, que logo abaixou a cabeça com o cenho franzido. Estaria ele chocado, estarecido ou furioso?

Na verdade, não sentia nada disso. Olafsson estava apenas tramando seu próximo passo.

* * *

— Foi mesmo Philips que ele acabou de dizer? — sussurrou Nilsen para Kalinske quando os dois se levantaram no fundo da sala. — E *não* Sony?

— Parece que sim — respondeu Kalinske, sussurrando também, mas um pouco mais alto do que queria ao se deixar levar pelo sorriso que não podia evitar.

Ele manteve os olhos fixos em Olafsson. Não conhecia pessoalmente o presidente de publicação digital da Sony, mas estava impressionado com a reação do homem, que demonstrava classe, tato e diplomacia. Na verdade, quando Lincoln concluiu a coletiva de imprensa, Kalinske poderia ter jurado que detectara um quê de satisfação em Olafsson. Ele queria ir até lá e se apresentar, mas aquele não era o momento certo. Os repórteres cercavam Olafsson à procura de algum comentário que entregasse qualquer emoção, e Kalinske e Nilsen já estavam quinze minutos atrasados para o seu próximo compromisso no estande da Sega.

O que nenhum deles sabia era que, apenas semanas antes, Arakawa e Lincoln haviam visitado a sede mundial da Philips em Eindhoven, na Holanda, onde teriam uma reunião com Gaston Bastiaens, diretor do grupo Compact Disc Interactive (CD-I). Os executivos da Nintendo haviam feito a viagem a pedido de Yamauchi, que estava começando a ter restrições em relação a uma aliança com a Sony. Ele havia se dado conta de que o contrato que assinara em 1988 dava à Sony o direito de controlar o software no caso de uma *joint venture* para CD. Esse detalhe não parecera um problema na época, quando a companhia era apenas uma produtora de eletrônicos de consumo — aparelhos de televisão, de som e dispositivos como o Walkman e o Discman. Com a aquisição da CBS Records e da Columbia/TriStar, e a então criação de um grupo de publicação eletrônica, eles estavam ficando ambiciosos demais para o gosto de Yamauchi. A Sony já era a fornecedora do

chip de áudio essencial para o console de 16-bits da Nintendo, e ele não queria entrar em nenhuma aliança que desse mais poder à empresa.

Essas mudanças levaram a Nintendo a assinar um acordo com a Philips pelas costas da Sony. Segundo o contrato, a Philips criaria um drive de CD-ROM que seria conectado ao Super Nintendo para rodar jogos em CDs. Além disso, os jogos em CD que a Nintendo criasse seriam compatíveis com os aparelhos de CD-I da Philips. É claro que a empresa japonesa controlaria os direitos de licenciamento de todos, não importava em qual sistema acabassem sendo usados. Como os contratos japoneses costumavam ser sucintos, com muitos detalhes que caíam na boa-fé, Yamauchi achou que poderia quebrar o contrato com a Sony sem sofrer penalidades. Também decidiu não informar a Sony sobre esse acordo paralelo com a Philips para se assegurar de que a companhia fosse humilhada em público.

Embora quase todos os jornalistas estivessem ao redor de Olafsson, um repórter da *Fortune* resolveu nadar contra a corrente e se aproximou de Kalinske e Nilsen no fundo da sala.

— O que acham da manchete: “Executivos da Sega invadem coletiva de imprensa da Nintendo e fogem encolhidos de medo”?

— Ora, ora, ora — respondeu Nilsen. — Se não é o fã número um da Nintendo.

O repórter corou.

— Nada disso. Eu apenas me dobro ao altar da integridade jornalística.

— Bem, podemos ajudá-lo em alguma coisa? — perguntou Kalinske.

O repórter olhou para Nilsen com um brilho de triunfo nos olhos.

— O Super Nintendo tem 32.768 cores, das quais 256 podem ser exibidas ao mesmo tempo na tela, oito canais de som de alta sofisticação e um processamento de 3,58 mega-hertz. Como a Sega planeja competir com isso?

Kalinske ergueu uma das sobrelanceiras.

— Integridade jornalística, né?

— Ei — disse o repórter, com um sorrisinho afetado —, esses são os fatos.

— Venha conosco — respondeu Kalinske.

O repórter relutou um pouco, mas seguiu Kalinske e Nilsen, passando por um “Selo de Qualidade” escrito em dourado e entrando no estande da Sega. Como a Nintendo, eles haviam escolhido um esquema de cores de preto sobre preto, mas era tudo que tinham em comum. A estrutura da Sega, banhada pela luz do sol, exalava uma *joie de vivre* elegante e bem-humorada. Cores vivas brilhavam por todos os lados, com uma música animada tocando o tempo todo, e os visitantes eram cumprimentados na entrada por um ouriço azul gigante. A Sega fez um bom trabalho no posicionamento como a alternativa exótica ao reinado autocrático da Nintendo, mas não era só isso que tornava o seu estande espetacular. Qualquer vira-lata que quisesse tentar latir mais alto do que o cão alfa teria feito o mesmo. O que a Sega fez e nenhuma outra empresa teria ousado fazer foi reconhecer que era matar ou morrer.

No coração do estande, havia uma televisão exibindo imagens de *Super Mario World*. Logo abaixo, outra exibia *Sonic The Hedgehog*. Em uma indústria na qual a Nintendo forçava todos a andar devagar numa corda bamba, a Sega corria lado a lado a toda velocidade. As diferenças entre os dois jogos eram evidentes: Sonic fazia o Mario comer poeira. Ainda faltavam meses para o Super Nintendo ser lançado, e ele já parecia extinto.

— O Nintendo pode ter 32.768 cores — disse Nilsen para o repórter, que havia ficado sem palavras —, mas acho que podemos dizer, literalmente, que Mario ficou no vermelho.

Depois de pensar em várias formas criativas de aceitar o desafio de Kalinske e provar que a Sega era melhor, Nilsen havia contratado uma equipe de pesquisadores e realizado testes, no país

inteiro, em que meninos e meninas eram convidados a jogar *Super Mario World* e *Sonic The Hedgehog* para decidir de qual jogo gostavam mais. Já que o ouriço azul havia sido mantido em segredo e o Super Nintendo ainda não havia sido lançado, nenhum dos envolvidos nos testes tinha experiência com esses jogos — embora, é claro, a maioria já conhecesse o Mario das versões anteriores. E era isso mesmo que Nilsen queria. Ele especificou para os pesquisadores que 90% dos participantes deveriam ter um NES e que pelo menos 75% deveriam considerar um dos títulos da série *Super Mario* seu favorito. Ele queria dar uma vantagem à Nintendo para que os resultados do experimento não lhe dissessem o que ele queria ouvir, mas provassem para Kalinske que, sem sombra de dúvida, eles tinham o campeão. No fim, 80% dos participantes escolheram o Sonic.

— Então, o que você acha? — perguntou Kalinske.

— É ótimo — admitiu o repórter. — Mas, sendo o advogado do diabo, é só um jogo.

— Tão jovem e tão ingênuo — comentou Nilsen, conduzindo-o pelo resto do estande. *Sonic The Hedgehog* com certeza era o seu melhor jogo, mas era apenas um entre muitos. As várias telas exibiam outros títulos que seriam lançados naquele ano, como *Mario Lemieux Hockey*, *ToeJam & Earl* e *Quackshot Starring Donald Duck*. O acervo já rico de jogos da Sega parecia ainda mais impressionante perto dos títulos da Electronic Arts, que vinha produzindo um sucesso após outro, todos exclusivos para o Genesis. O romance incomum entre a EA e a Sega acabou sendo uma bênção para as duas companhias: para a sua surpresa, *Joe Montana Football* havia sido não apenas um megassucesso, mas, em algumas semanas, estava até vendendo mais do que *Madden*, o jogo do qual havia sido derivado.

— Mas não confie apenas nas minhas palavras — disse Nilsen, pegando um folder chamado *The Nintendo Guide to Choosing a Videogame System*. — Ouça nossa sábia concorrente, que sugere

comprar o console que tiver o maior número de jogos. Assim, encorajo todos a seguir o conselho da Nintendo e comprar o Sega Genesis.

Nas horas seguintes, a notícia começou a se espalhar. Enquanto Nilsen lia passagens do folder da Nintendo com uma convicção quase religiosa, os visitantes vinham de todos os lugares da feira para testemunhar a coroação da Sega. Eles queriam ver o charmoso ouriço azul, conferir o sistema de 16-bits que custava cinquenta dólares a menos que o Super Nintendo e descobrir o que mais deveriam esperar da companhia que havia roubado parte do show da Nintendo.

Como jogadores que fingem ter dado o jogo por perdido, os funcionários da Sega tentavam não falar sobre o que estavam testemunhando e seguir apenas fazendo seu trabalho como de costume. Mas haviam esperado tanto tempo para que aquilo acontecesse, sem ter a certeza de que de fato aconteceria, que muitos não conseguiam evitar uma troca discreta de sorrisos, um high-five ou um golpe com o punho fechado no ar de vez em quando.

Era o trabalho de Kalinske agir como se tudo estivesse correndo conforme o esperado, mas nem ele conseguiu ocultar os sinais de felicidade no rosto. Sentindo-se bem, andou de cabeça erguida até a área da recepção no centro do estande da Nintendo, onde pediu para conversar com Arakawa — não para se gabar, mas para mostrar ao oponente que não queria desrespeitá-lo. Infelizmente, foi privado de uma conversa do tipo “no amor e na guerra vale tudo” devido à agenda cheia de Arakawa.

— Ele estará disponível em algum momento mais tarde? — perguntou, esperançoso.

— Ah, não, o tempo dele está comprometido em todos os horários — respondeu a recepcionista, que sabia muito bem quem era Kalinske.

Ele tentou marcar uma hora para o dia seguinte, para o dia depois do dia seguinte, para dois meses depois em Seattle. Não, sinto muito, o senhor Arakawa é um homem muito ocupado. Kalinske assentiu com a cabeça, percebendo contra quem e o que estava lutando. Agradeceu à recepcionista e olhou ao redor, esquadrinhando o gigantesco estande da Nintendo à procura de Arakawa. Ele tinha que estar ali em algum lugar, andando entre os visitantes que foram ver pela primeira vez o talvez não tão super Super Nintendo.

Kalinske acabou desistindo e foi embora. Quando passou pelo já obsoleto monumento da Nintendo a si mesma, teve a incrível revelação de que a Sega real e legitimamente, por mais inacreditável que parecesse, tinha uma chance de estar à altura da oponente. "Esconda-se entre os consumidores enquanto pode", pensou Kalinske, "pois, mais cedo ou mais tarde, vou roubar todos eles".

— Eu adoraria poder me sentar aqui e prometer o mundo para todos vocês — afirmou Tom Kalinske, dirigindo-se a um auditório repleto de funcionários que naquele momento se preparavam para a batalha. — Por que, na minha opinião, é exatamente isso que cada um de vocês merece pelo excelente trabalho que têm feito. No entanto, a verdade é que eu não tenho como prometer que, daqui a um ano, a Sega ainda vai estar fazendo consoles.

Depois que o sistema de 16-bits da Nintendo ganhou uma data oficial de lançamento (23 de agosto de 1991), a Sega se preparava para tirar o máximo proveito de cada minuto antes dessa data-limite. Durante esse período crítico, que recebeu o nome de “Dezesseis semanas de verão”, Kalinske, Rioux e Toyoda autorizariam uma série de contratações, promoções e estratégias de marketing incomuns para atenuar o impacto do SNES.

— Infelizmente — continuou Kalinske —, eu não tenho como prometer muito neste auditório hoje. Entretanto, tenho certeza de uma coisa: nós todos temos este verão para dar a nós mesmos a chance de competir para valer com a Nintendo, e não posso nem sequer imaginar o que este grupo seria capaz de conquistar com essa oportunidade. — Kalinske hesitou e, em uma rápida olhada ao redor do auditório, pareceu fazer contato visual com cada indivíduo presente. Era hora de dar início aos jogos de verão.

SEMANA 1: O RÁDIO MATOU O ASTRO DO VIDEO (GAME)

Peter Main e Bill White, da Nintendo, começaram o verão anunciando uma ação publicitária de 25 milhões de dólares que duraria três meses para promover o lançamento do SNES. Como o orçamento para o ano inteiro da Sega era menor do que o reservado pela Nintendo para um único trimestre, os ataques precisariam ser mais estratégicos, e os mísseis, bem direcionados. Nesse caso, os mísseis eram guiados pelo calor do público mais velho, esperto e irreverente, formado por adolescentes, jovens universitários e adultos rebeldes. À medida que a Sega avançava com a redefinição da própria imagem, esse público já não era mais apenas uma necessidade econômica; na verdade, ele havia se tornado uma audiência que ajudava a vender o storytelling da empresa: uma companhia com tecnologia superior, cujos produtos avançados e pouco convencionais podiam ser apreciados apenas por aqueles maduros o bastante para lidar com a sua potência. A Sega desejava ser não apenas a marca em um produto, mas também uma senha secreta, passada aos sussurros, de coconspiradores envolvidos em uma revolução.

Para alcançar esse público, e para fazê-lo com uma fração do orçamento da Nintendo, a Sega começou o verão em junho com duas campanhas publicitárias ambiciosas. A primeira era "Forme-se para o Genesis", que tinha como intuito passar a ideia de que a Sega representava a próxima fase da evolução dos video games, enquanto também aproveitava a época do ano em que muitas turmas de faculdade faziam suas cerimônias de graduação. Embora "Forme-se para o Genesis" apresentasse outra oportunidade de definir a Sega, o verdadeiro objetivo era reduzir os desenvolvedores de software parceiros da Nintendo. A promoção oferecia um título gratuito produzido por uma empresa associada (uma de nove companhias, que incluíam a EA e a Namco) na compra de um Genesis. Com isso, a Sega poderia recompensar as empresas que haviam apostado nela e demonstrar para outros produtores de jogos que talvez fosse a hora de abandonar o barco da Nintendo.

Com uma campanha cujo propósito era diminuir aos poucos a força da Nintendo, Kalinske queria outra que explorasse a fraqueza da concorrente. Um lugar onde a Nintendo tinha pouca presença era o rádio, então foi nesse território que a Sega fez o ataque seguinte. Nilsen reuniu uma lista das estações de rádio que mais combinavam com a identidade descolada e ousada da sua empresa. Ele selecionou a 102.7 KIIS-FM de Los Angeles, estabelecendo uma parceria com a rádio para a campanha "Dezesseis semanas de verão", que seria transmitida pela cidade inteira, com anúncios publicitários a todo momento, brindes e atualizações do universo Sega. Além disso, a rádio ajudaria a expandir a visibilidade da empresa com os eventos que realizava nas praias, em shows e em lugares badalados de Los Angeles. Investidas de nomes e tamanhos semelhantes foram feitas em Chicago e Nova York. Além de dominar um meio de comunicação que a Nintendo havia ignorado, a estratégia do rádio trouxe um benefício inesperado: Cheryl Quiroz, a contadora sênior da KIIS-FM, ficou tão impressionada com os produtos da Sega que procurou a Blockbuster para convidá-la a entrar na campanha. Na época, a Blockbuster estava no meio de uma batalha legal contra a Nintendo, que havia adotado uma postura implacável em relação ao aluguel de fitas de video games, então ficou feliz em ajudar. A gigante da locação de vídeos montaria de bom grado displays no interior de suas lojas, promoveria os últimos jogos da Sega e campeonatos de video games durante todo o verão. No entanto, eles queriam dar um nome à promoção que homenageasse a KIIS-FM. Como a Sega não se incomodou em ceder o título da promoção à estação, ela foi rebatizada de "102 dias de verão".

Fossem dezesseis semanas ou 102 dias, o verão sem dúvida seria longo e cansativo. Por sorte, na época Kalinske se sentia revigorado. Depois de quase um ano separados, ele, a mulher e as três filhas por fim estavam de mudança para se juntarem a ele na baía de São Francisco. As coisas enfim pareciam estar dando certo.

SEMANA 2: SR. EXTREMAMENTE PERIGOSO

Enquanto Kalinske e família procuravam a casa dos sonhos na baía de São Francisco, a Sega começou a elaborar agressivamente uma nova equipe dos sonhos. Como a marca que estavam cultivando e o ouriço que haviam ajudado a criar, Kalinske, Rioux e Toyoda procuravam indivíduos com uma “Segacidade” distinta: pessoas inteligentes, intrépidas e dinâmicas em busca de grandes desafios e vitórias no último segundo.

Para incorporar o espírito “extremamente perigoso” da propaganda da Reebok com o bungee-jump, Kalinske resolveu ir direto à fonte: o gerente de marketing da marca de tênis, Steve Race.

— Estamos formando uma equipe para entrar em guerra contra a Nintendo — explicou Kalinske. — Vamos tomar o mercado de video games. Quer se juntar a nós?

Race era um homem inteligente, espirituoso e boca-suja que usava a personalidade irreverente para esconder o fato de que era um brilhante estrategista de marketing. Um desafio impossível? Porra, é claro que ele aceitava. Mas Race não estava pronto para entrar de cabeça nessa e, por enquanto, queria administrar o departamento da Sega como consultor. Se era assim que teria de ser, Kalinske aceitava.

— Só uma pergunta — observou Race. — Que diabos é um video game?

Kalinske arregalou os olhos. Até ele sabia mais quando entrou no mercado.

— Brincadeira — acalmou-o Race, com um sorriso travesso. Ele não apenas sabia o que era um video game, como, ao entrar para a Sega, tornou-se de imediato o maior especialista da companhia. No início dos anos 1980, ele fora vice-presidente de marketing e comunicação da Divisão Internacional da Atari (vendendo em lugares onde, é preciso observar, não houve crise no

mercado de jogos eletrônicos) antes de ser um dos fundadores da Worlds of Wonder, a primeira companhia de brinquedos a distribuir o NES. — Não se preocupe comigo — assegurou Race. — Eu já vendia video games na época em que você era o cafetão daquelas bonecas de plástico.

SEMANA 3: O EXPERT EM ELETRÔNICA

Ao contrário da Nintendo, a Sega concentrou toda a atenção em posicionar seus consoles como mais do que simples brinquedos; tratava-se de produtos eletrônicos voltados para o consumidor e era assim que deveriam ser vendidos e divulgados. Para invadir o território do varejo, os executivos da Sega procuraram Richard Burns, vice-presidente de vendas da Sony, que se movia e falava com a atitude tranquila mas intensa de um assassino.

— Não é só uma questão de que queremos você, Richard — disse Kalinske. — *Precisamos de você.*

Burns coçou a testa, fascinado com a ideia de se mudar da lúgubre Nova Inglaterra para a ensolarada Califórnia, mas preocupava-se com a perspectiva de entrar em um negócio que se confundia com o simplório terreno do mundo dos brinquedos.

— Por que eu? O que sei sobre o assunto poderia caber na ponta do seu dedo.

Kalinske assentiu.

— Ótimo. Você será perfeito.

Burns concordou em dar esse grande passo e administrar o departamento de vendas, dando início à missão de posicionar o Genesis, e os video games como um todo, como produtos eletrônicos voltados para o consumidor, tanto quanto os aparelhos de som, os videocassetes ou as filmadoras portáteis que vendera na Sony. Burns era experiente o bastante para confiar em sua habilidade infalível de vendas, capaz até de vender gelo para esquimós, mas não demorou para descobrir que convencer

varejistas a levar a Sega a sério era apenas metade do desafio. O grande problema era que seu predecessor ou era um sujeito totalmente desorganizado, ou total anarquista. Não haver nenhum tipo de sistema de arquivamento era uma coisa, mas não ter um sistema de estrutura formal de vendas (que era o caso da Sega) só fazia a empresa perder dinheiro. Havia poucos registros dos pedidos de revendedores, e quase nenhuma informação sobre os produtos que foram de fato vendidos, os que sofreram remarcações ou devoluções. Em uma indústria na qual se levava oito meses para desenvolver um jogo e dois para produzi-lo e distribuí-lo, ter essas informações não era apenas útil — era obrigatório.

SEMANA 4: PEQUENOS OUTDOORS

A velocidade de *Sonic The Hedgehog* já era o bastante para fazer do jogo um sucesso, mas esse não era o único objetivo do título — nem perto disso. Kalinske queria que o Sonic fosse um ícone cultural instantaneamente reconhecível, capaz de definir aquela década e que, em resumo, se tornasse uma propriedade intelectual multibilionária, que continuaria rendendo dinheiro para a Sega por décadas depois que ele mesmo tivesse deixado a companhia. Era por isso que a Sega of America havia trabalhado tanto no personagem. Eles não queriam que a mascote entrasse para a longa lista de protagonistas de jogos que se tornaram celebridades graças à sua jogabilidade inovadora, mas que sumiram devido à falta de profundidade. Precisavam se certificar de que o Sonic tivesse um destino melhor do que os personagens de um único sucesso, como Dig-Dug, Frogger ou até Pac-Man e Ms. Pac-Man, todos os quais haviam envelhecido com a mesma inelegância e esquisitice dos astros infantis.

Aspirações ousadas sem dúvida são admiráveis, mas não passam de ilusões de grandiosidade quando lhes falta a execução apropriada. Transformar uma criatura de 16-bits no próximo Mickey

Mouse envolvia o mesmo tipo de problema que a batalha contra a Nintendo na área do marketing: dinheiro. Então, sem um baú do tesouro, a Sega precisava recorrer à gentileza de estranhos. Ou, mais especificamente, dos redatores das revistas de video game mais populares da época: *GamePro*, *VideoGames & Computer Entertainment (VG&CE)* e *Electronic Gaming Monthly (EGM)*, que haviam sido criadas para atender a uma demanda cada vez maior por previews, críticas e rumores. Embora apresentassem diferenças sutis (a *GamePro* focava nos leitores mais novos, a *VG&CE* buscava os mais velhos, enquanto a *EGM* seguia as tendências), todos os editores tinham algo em comum: não gostavam da Nintendo. Em defesa desta, a editora chefe da *Nintendo Power*, Gail Tilden, publicava edições consistentes e encantadoras todo mês. Porém, a Nintendo guardava o melhor para si, impossibilitando que outra revista cobrisse o cenário de forma adequada. Afinal, a empresa detinha 90% do mercado e não gostava muito de compartilhar informação.

Até então, a fórmula de Kalinske para o sucesso sempre se baseara no seu charme, na sua inteligência e no seu talento para falar em público, mas ele estava descobrindo depressa que nenhum desses atributos podia se comparar ao uso do ódio à concorrente. Da mesma forma que a Blockbuster se mostrara ansiosa para estragar a festa da Nintendo, a Sega esperava que as desprezadas revistas especializadas pudessem ajudar em seus planos. Kalinske sabia que essas publicações costumavam atrair apenas os fãs mais hardcore, mas não era só esse público que ele queria alcançar. A grande vantagem dessas revistas não eram seus leitores, mas o espaço físico que elas ocupavam. Por serem de grande circulação, povoavam bancas de jornal, quiosques e farmácias de todo o país, o que tornava cada capa um pequeno outdoor. Assim, talvez alguém que não gostasse de video game, ao ir até a banca comprar o jornal de manhã, notaria por acaso as belas capas das revistas, e

uma imagem acabaria se formando em sua mente. Seriam poucos segundos a cada dia, mas viriam a se tornar algo maior.

Kalinske contava com Nilsen para fazer o trabalho duro. Desde que entrara para a Sega, em 1989, Nilsen sempre tivera como prioridade construir relacionamentos fortes com a imprensa. Era sua política pessoal retornar cada ligação, não importa quem a tivesse feito ou para que publicação essa pessoa trabalhava, e, quando fazia isso, sempre tinha alguma colocação memorável na ponta da língua. Para ele, era fundamental sempre fazer mais, mesmo que isso envolvesse pegar um avião com destino a Los Angeles para almoçar com redatores da *VG&CE* ou fazer uma longa jornada até Lombard, Illinois, para conhecer os novos membros da equipe da *EGM*. A sedução de formadores de opinião dava um grande prazer a Nilsen, mas o que de fato fazia sua tática funcionar era não ter tática alguma. Do seu ponto de vista, aquelas pessoas dedicavam a vida a escrever sobre o ganha-pão de Nilsen — elas facilitavam sua vida, e ele queria retribuir o favor. Não se tratava apenas de esgueirar-se em busca de vantagens competitivas, mas também de demonstrar bons modos. E, se a opinião dele era diferente da opinião da Nintendo, isso era apenas a cereja do bolo.

Tudo isso colocava Nilsen em uma ótima posição para pedir assistência quando a missão era transformar o Sonic em um astro. Ele coordenou um ataque triplo de capas de revistas, conseguindo a da *EGM* em maio de 1991 e as da *VG&CE* e da *GamePro* um mês depois. Além disso, a Sega lançou uma revista em quadrinhos promocional do personagem, que não apenas atraía mais olhares nas bancas de jornal, como também vinha de brinde em outras publicações, como a *Disney Adventures* e uma edição de *Superman*.

À medida que os dias ensolarados se tornavam mais longos e a Sega of Japan avançava para a conclusão de *Sonic The Hedgehog*, Kalinske não sabia ao certo o que esperar. Mas estava se sentindo otimista e satisfeito por Nilsen ter conquistado um território que poderia ser pequeno, mas que também era onipresente.

SEMANA 5: CONTRATAMOS SUPERSTARS

Além de atrair olhares, Kalinske também queria mãos. Mais especificamente, queria colocar os produtos da Sega nas mãos de pessoas modernas e descoladas. Em um mundo perfeito, a empresa teria contratado jovens celebridades para estrelar seus comerciais. Em um mundo não tão perfeito, veicularia propagandas durante os intervalos comerciais dos programas dessas jovens celebridades. Contudo, na realidade, o dinheiro era curto, o espaço na televisão era caro e as redes não concediam descontos a companhias desconhecidas. Não obstante, Kalinske sabia que, mesmo a Sega podendo pagar apenas por um comercial durante um programa no horário nobre, valeria correr o risco. Eles só tinham que encontrar o programa perfeito. *Três é demais*, da ABC? *Uma galera do barulho*, da NBC? Ou *Major Dad*, da CBS?

No entanto, por que escolher apenas um se poderiam ter todos? No espírito da Sega de matar dois coelhos com uma cajadada só, Kalinske e sua equipe encontraram uma solução inteligente. Em vez de transmitir um comercial no intervalo de um programa de sucesso, criariam seu próprio show. Nilsen conseguiu um acordo com o produtor Richard Rovsek para coproduzir um especial, filmado na Universal Studios, no qual jovens astros de séries da TV competiriam em uma bateria de eventos cômicos representando suas instituições de caridade favoritas. A Sega financiaria a operação, e além de dar o nome ao especial e incluir desafios como corridas de ouriços e duelos no Game Gear, eles se beneficiariam do merchandising. Teria sido fácil identificar no especial uma campanha publicitária descarada, mas, com uma constelação tão luminosa de astros adolescentes influentes da época, ninguém se queixou.

Todos os príncipes e todas as princesas do universo televisivo participariam do programa. Gatões e gatinhas (como Mark-Paul Gosselaar e Tiffani Amber Thiessen, de *Uma galera do barulho*),

adoráveis irmãs da telinha (Candace Cameron e Jodie Sweetin, de *Três é demais*), irmãos que competiam no ar (Jonathan Taylor Thomas e Zachery Ty Bryan, de *Home Improvement*) e até alguns coadjuvantes de *Blossom*, *Growing Pains* e *Who's the Boss*, cada um na esperança de roubar os holofotes. Todos haviam assinado, satisfeitos, o acordo para encenar *Sega Star Kid Challenge*, libertando-se das claques e dos episódios especiais para competir em corridas de jangada, corridas de obstáculos e cabos de guerra sobre uma piscina de chantili.

Embora o programa não fosse ao ar antes de junho, as filmagens haviam sido realizadas nos dias 18 e 19 de abril no Universal Studios Hollywood. Kalinske e Nilsen pegaram um avião para supervisionar as filmagens, acompanhados por Toyoda, que estava muito animado e levou a filha para se encantar diante da relação da Sega com o brilho e o glamour. Tudo ocorreu conforme esperavam: foi um evento agitado e organizado pelo entusiasmado apresentador Scott Baio.

As filmagens haviam transcorrido sem problemas, e então, dois meses depois, eles veriam os frutos do trabalho. As críticas positivas, associadas à presença persistente de um ator fantasiado de Sonic ao fundo da maioria das cenas, indicavam para a Sega of America que as coisas corriam muito bem.

O único problema que podiam prever àquele ponto era ficar sem dinheiro. Mesmo com o orçamento apertado, os planos para o lançamento de *Sonic The Hedgehog* (e, na prática, para o relançamento do Genesis, do nome da Sega e das suas próprias carreiras) começavam a implicar uma quantia considerável. Apesar disso, Kalinske sabia que não era hora de recuar. "O que são mais cem mil dólares hoje para construir uma propriedade que vai valer 100 milhões de dólares amanhã?", pensou. Nakayama, por sua vez, não enxergou as coisas assim quando Kalinske lhe telefonou pedindo mais verba.

— Temos orçamentos por uma razão. — Nakayama refrescou sua memória. — Certo?

— acredite em mim, sei que você não gosta de receber telefonemas como este. Mas o meu trabalho é avaliar oportunidades e pedir.

— Como no caso do Walmart? — indagou Nakayama, com um tom de lamentação na voz.

Kalinske ficou sem palavras por um momento, já que as coisas ainda não haviam progredido tanto naquele front quanto esperava. Mesmo após a Sega ocupar a loja do Genesis em Bentonville e exibir seus produtos em todos os outdoors da cidade, o Walmart continuava evitando a empresa, ainda que Kalinske estivesse convencido de que estavam prestes a ceder.

— Ei — começou Kalinske —, é preciso gastar dinheiro para...

— Fazer dinheiro, sim.

— O que eu pretendia dizer era que é preciso gastar dinheiro para ganhar o dinheiro das outras pessoas, mas admito que só estava tentando apimentar um pouco as coisas.

Nakayama riu, apesar do ceticismo ainda evidente. Os dois passaram algum tempo sem dizer nada. Por fim, o japonês quebrou o silêncio.

— Ok, Tom, dê continuidade ao que está fazendo. A Sega of Japan vai ajudar.

Nakayama desligou, mas Kalinske continuava ouvindo aquele tom de lamentação na cabeça.

SEMANA 6: ALTERANDO A BESTA

— Decide logo essa porra! — gritou Steve Race, e então desligou o telefone. As palavras foram altas o bastante para atrair Kalinske até sua sala, mas ao mesmo tempo racionais o suficiente para não lhe causarem preocupação.

— Qual é o problema? — perguntou Kalinske.

— Não sei — respondeu Race, tentando resumir frustrações complexas em um encadeamento de palavras inteligíveis. — É só a minha paciência sendo testada pelos nossos amigos do Japão. Em primeiro lugar, eles não querem me mostrar vídeos do jogo, e também não querem sequer me passar a sinopse, então, de repente, talvez me mandem algumas imagens, mas a sinopse continua fora de cogitação. Como diabos esperam que eu venda uma caixa que só tem um ponto de interrogação nela?

— Não se preocupe com isso agora — sugeriu Kalinske. — Me ajude com outra besta.

Com os planos para o marketing se desenvolvendo, a Sega se via diante do desafio de tirar o Sonic das linhas de produção do Japão e colocá-lo nas salas de estar dos Estados Unidos. Como o jogo acompanharia o Genesis, a questão não era apenas organizar, distribuir e vender. O que complicava a situação era o fato de que, naquele momento, os galpões da Sega estavam lotados com quase 150 mil Genesis não vendidos contendo *Altered Beast*, fora os outros cem mil que só estavam juntando poeira nas prateleiras de lojas de todo o país. Financeiramente, a Sega não podia se dar ao luxo de descartar 250 mil consoles; já pelo lado comercial, também não podia, em sã consciência, vender aparelhos que logo se tornariam obsoletos para clientes que se sentiriam idiotas ou enganados por não ganharem *Sonic The Hedgehog*. A empresa poderia ter esperado vender o restante dos consoles com *Altered Beast*, mas, para começar, estes não estavam vendendo tão rápido. Além disso, o principal intuito de inserir o jogo do Sonic era sabotar o Super Nintendo.

A situação lembrava bastante uma equação matemática, e, durante vários dias, muitas ideias foram sugeridas. No fim, eles encontraram um meio de resolver dois problemas de uma só vez, e os planos tinham datas marcadas:

15 de junho: *Reduzir o preço do Genesis + Altered Beast para 149,95 dólares*

30 de junho: *Fim da promoção com parceiros "Forme-se para o Genesis"*

1º de julho: *Início da promoção que agraciará os clientes com o jogo Sonic The Hedgehog gratuitamente*

Metade de julho: *Começar a distribuir as unidades do Genesis + Sonic The Hedgehog para os revendedores*

Da metade de julho à metade de agosto: *Distribuir as últimas unidades do Genesis + Altered Beast para revendedores selecionados*

15 de setembro: *Vender o Genesis + Sonic The Hedgehog exclusivamente a 149,95 dólares*

Essa última estratégia era a combinação do melhor dos mundos. Os clientes ficariam felizes ao receber os dois jogos pelo preço de um, e os revendedores, satisfeitos por se livrarem dos consoles velhos. Enquanto isso, enquanto os lojistas estivessem ocupados descarregando as cem mil unidades do estoque velho, a SOA e a SOJ se ocupariam das suas próprias 150 mil unidades, embora os produtos não fossem viajar muito. Os funcionários dos dois continentes abririam as caixas dos velhos sistemas, removeriam o Genesis e depois o colocariam em uma nova caixa contendo uma ilustração do Sonic e o novo jogo dentro.

SEMANA 7: SONIC BOOM

Ao contrário do que acontecia a filmes, livros e discos, em 1991 não havia uma data oficial para o lançamento de video games. A data em que um jogo chegava às lojas era uma questão de logística, e não de premeditação. Existiam muitas variáveis e revendedores não afiliados. Além disso, as unidades do novo produto vinham aos poucos do Japão. Como resultado, não houve um Dia D para *Sonic*

The Hedgehog, mas sim um período de várias semanas no fim de junho e no início de julho em que o borrão azul começou a aparecer nas lojas. Isso, no entanto, não fez diferença. Assim que o Sonic entrou correndo nos lares e nos corações de alguns jogadores de todo o país, a notícia começou a se espalhar — nos pátios das escolas, nas universidades e ao redor de bebedouros. E, como Kalinske tivera aprovação do Japão para vender o *Sonic* junto com o sistema, não eram apenas os cartuchos de cinquenta dólares que estavam voando das prateleiras, e sim os Genesis, que custavam três vezes mais. Quando as pessoas compravam um console, não só acabavam adquirindo mais jogos depois, como também era provável que não comprassem o Super Nintendo. Uma linha havia sido traçada na areia, e o único meio de se divertir com Sonic era ficando do lado da Sega.

À medida que as vendas do Genesis dobravam, triplicavam e então quadruplicavam, Kalinske não podia evitar olhar para os números no seu escritório e alimentar o desejo secreto de ver as expressões no rosto dos diretores da Sega no Japão. Ele sabia quão estúpido eles o consideraram pela ideia de distribuir o Sonic de graça; lembrou-se da condescendência em seus sorrisos quando gritaram com ele. Ele se perguntava o que estariam sentindo naquele momento. E o que sentiriam dali a um mês, quando o sucesso da Sega of America continuasse crescendo? Kalinske permitiu-se um momento para saborear a sensação de triunfo.

Foi então que lembrou a si mesmo que a Sega era uma só companhia, e, juntas, a SOJ e a SOA estavam incitando uma revolução na cultura pop. Por outro lado, mesmo que pensasse assim, uma pequena parte dele não conseguia deixar de torcer para que a Sega of America acabasse com a Sega of Japan e fizesse aqueles diretores se engasgarem nos próprios sorrisinhos condescendentes. Era apenas uma pequena parte dele, mas existia.

SEMANA 8: O LUGAR MAIS FELIZ DA TERRA

Relatórios financeiros, números de vendas e crises de mercado podem ajudar a contar uma história, mas o poder dos números jamais será comparado ao dos depoimentos. Nas semanas seguintes ao lançamento de *Sonic The Hedgehog*, todo mundo na Sega tinha sua própria história. Um amigo telefonara para dizer que o filho não parava de se encolher como uma bola e tentar rolar pela casa. Algumas crianças no shopping estavam batendo os pés como Sonic. Os caras das lojas de quadrinhos discutiam quem venceria uma corrida entre Sonic e Flash. A compreensão entre os funcionários da Sega de que aquilo que faziam naquele pequeno escritório causava impactos na vida real lhes deu a sensação de que tudo era possível, uma empolgação que a maioria havia perdido em algum momento da infância.

Kalinske tinha suas próprias histórias, embora suas favoritas fossem as que ouvia das filhas sobre amiguinhos no acampamento de verão que amavam o Sonic. Para comemorar a Sonicmania, ele levou a família para a Disneylândia. Kalinske e Karen lideravam o caminho de braços dados enquanto as meninas saltitavam eufóricas ao seu lado. Juntos, eles passearam pelas ruelas que se cruzavam na parte favorita dele no parque, Fantasyland. Além das xícaras de chá, havia Matterhorn, Mr. Toad's Wild Ride e It's a Small World. Ele sabia que, na época, as pessoas zombavam de It's a Small World, dizendo que os animatronics eram assustadores e a música, maníaca, mas adorava como aquele era um dos poucos passeios que de fato tentava transmitir uma mensagem: paz, amor, união, comunidade. Era ambicioso, e talvez falhasse, mas havia um quê respeitoso na tentativa.

Kalinske cantarolava a música hipnótica do passeio quando Karen o cutucou.

— Veja.

Kalinske presumiu que fosse outro fã do Sonic fazendo algo que lembrasse o ouriço. Mas não. Ele seguiu o olhar da mulher e viu um homem e sua filha se movendo na direção oposta. O homem estava

cansado e suado, mas se esforçava para continuar demonstrando entusiasmo enquanto empurrava a menininha pálida em uma cadeira de rodas. Era Bruce Kaspar e sua filha Anique, os velhos vizinhos de Kalinske em Los Angeles.

Karen fez sinal para eles, e todos riram ao relembrar os velhos tempos. Tom e Karen tentaram sondar qual era o problema de Anique, mas Bruce desconversou, dizendo apenas que ela estava doente. Depois do encontro, os Kalinske descobririam que Anique tinha Aids pediátrica, mas, mesmo antes de saberem o diagnóstico, dava para ver que a situação era séria. Apesar da gravidade da doença, Anique estava com o sorriso mais feliz do mundo estampado no rosto. Contente e animada, ela transparecia uma alegria tão palpável que era contagiante.

As duas famílias passaram algum tempo conversando, prometeram manter contato e seguiram caminhos opostos, cada uma saboreando seu dia no lugar mais feliz da Terra.

SEMANA 9: HUMANOS CONTRA O GENESIS

— Mais uma vez — pediu Kalinske, durante uma reunião com a equipe de marketing da Sega e contadores da Bozell, a agência publicitária com a qual Michael Katz havia criado a campanha anterior da Sega, a “Nintendon’t”.

Os executivos estavam apresentando o primeiro comercial nacional de *Sonic The Hedgehog*. No set, uma mulher usando óculos da moda e vestida como uma bibliotecária está sentada a uma mesa e conversa com a câmera em um tom de voz cândido, digno de uma freira. Como a presidente de uma organização fictícia chamada HAG (Humans Against Genesis [Humanos contra o Genesis]), ela denuncia o Sonic pela sua velocidade furiosa e pela atitude de espertalhão, e conclui perguntando por que ele não pode agir como o Mario, aquele homem bonzinho. Depois de exibir o comercial pela segunda vez, o executivo pausou a fita.

— E então? — perguntou, em tom de expectativa.

Com todos os olhares voltados para Kalinske, ele ficou calado por um momento.

— E então? — perguntou ele, por fim, em uma indagação desprovida de emoção, acompanhando o ritmo do executivo. — Isso parece resumir tudo. “E então?” E então essa mulher está nos dizendo para ignorar o Sonic, e nós devemos nos importar? Qual é o objetivo disso? — Kalinske olhou ao redor. — É sério, qual é o objetivo do comercial? Qual é a mensagem? O que queremos que as pessoas sintam quando virem isso?

A sala ficou em silêncio. Eles nunca tinham visto Kalinske assim, pelo menos não no escritório. Ele continuou, pedindo uma justificativa pelo comercial — não de um jeito particularmente cruel, mas também sem muita gentileza.

— Deveria ser engraçado — respondeu um executivo, na defensiva.

— Sim — disse Kalinske. — Deveria ser engraçado. Mas não é original. Não passa de uma cópia descarada da Church Lady do *Saturday Night Live*. A diferença é que ela não tem carisma. É presunçosa, sem nenhum toque de ternura. Demonstra raiva apenas por fora, não por dentro, e isso torna a piada do HAG bem sem graça.

— Kalinske tem razão — concordou Race. — Se quisermos mesmo investir contra a Nintendo, chegou a hora de começarmos a lançar as granadas.

— Agora sim — disse Kalinske, assentindo para Race. — Finalmente alguém entendeu.

— Mas você aprovou o conceito da HAG! — retrucou o executivo.

— Sim — disparou Kalinske, como uma bofetada. — E eu aprovaria quantas vezes fosse necessário. A ideia é boa, mas tem que ser aplicada da forma certa. Deve fazer os proprietários do Genesis se sentirem orgulhosos por fugirem à regra, mas o comercial é confuso. Não funciona. — Kalinske balançou a cabeça.

Ele tinha muito mais a dizer, mas não achou que valesse a pena. Era tarde demais e aquela era a propaganda que haviam produzido. — Não gostei — concluiu, e saiu da sala.

Kalinske e Race foram para o escritório e começaram a rabiscar ideias em um bloco de papel. Nenhuma excelente, mas algumas decentes. Melhores do que a cópia da Church Lady, pelo menos. Ele não parou de escrever até encontrar a resposta certa. Não sabia o quê, mas sabia como, e precisava falar com Shinobu Toyoda.

— Agente firme — disse Kalinske a Race.— Preciso conversar com nosso amigo Shinobu.

— Cuidado com o que diz perto dele — alertou-o Race.

Kalinske parou antes de abrir a porta.

— Por quê?

— Ah, isso é óbvio. O cara é como uma banana: amarelo por fora, branco por dentro. Quem pode garantir de que lado ele está de verdade?

Kalinske revirou os olhos, saiu da sala e foi até o escritório de Toyoda. Ele sabia que alguns na Sega ainda questionavam a lealdade do japonês, mas não tinha dúvida de que lado o homem estava. Foi por isso que o procurou, sem medo para fazer o pedido.

— Preciso da sua ajuda.

— Pois não — respondeu Toyoda, convidando-o a entrar. — Em que posso ajudar?

— A propaganda saiu completamente errada. Sei que é irônica, mas estamos nos sabotando, quando deveríamos estar sabotando a Nintendo. Steve está certo, precisamos ser diretos no ataque, e preciso que você consiga o apoio do Japão.

Toyoda assentiu, mas com certa hesitação.

— Talvez eu consiga fazer isso. Mas é difícil, porque eles não gostaram nem quando dissemos “Genesis does what Nintendon’t”.

— Que bom — disse Kalinske —, porque isso será um elogio se comparado ao que temos de fazer. Estou falando de um embate

direto, agressivo, de mostrar que não voltaremos atrás. Como o que fizemos no CES, mas em escala nacional.

Toyoda ajeitou o punho da camisa enquanto pensava.

— Sei como podemos fazer isso — disse, por fim, com um sorriso cheio de orgulho. — Mas só podemos nos safar desse tipo de coisa uma vez.

SEMANA 10: ATENÇÃO, DONOS DE CONSOLES NINTENDO

A estratégia de Toyoda para passar com um novo comercial pelos guardiões dos portais japoneses era muito simples: ele só lhes diria quando fosse tarde demais. Toyoda e Rioux remanejariam fundos para pagar pelo novo comercial, o que podia ser feito com relativa facilidade, uma vez que as vendas do Genesis estavam altíssimas. Nesse meio-tempo, a equipe de marketing da Sega trabalharia com a Bozell para criar o novo anúncio que estaria pronto a tempo do lançamento do Super Nintendo. Três dias antes de dar início à campanha, Toyoda informaria o Japão sobre ela. Ele agiria como se houvesse sido pego de surpresa e se ofereceria para fazer qualquer coisa dentro das suas possibilidades para cancelá-la. Na realidade, contudo, seria tarde demais para interromper o processo, e o comercial seria transmitido ao menos por alguns dias. Se a SOJ ficasse com raiva, pelo menos a SOA teria o comercial exibido durante esse pequeno período. Se a SOJ aceitasse o comercial, melhor ainda. De qualquer maneira, iria ao ar.

Kalinske estava trabalhando com Nilsen para criar um conceito que daria um soco na cara da Nintendo em rede nacional. Ou melhor, era isso que deveriam estar fazendo. Entretanto, acabaram se distraindo quando Nilsen começou a folhear um jornal à procura de um artigo que valesse a pena ler na sua melhor voz de locutor de rádio. Na maior parte do mês de julho, vasculhar jornais em busca de notícias desfavoráveis para a Nintendo, que significassem

sorte para a Sega, se tornara um dos passatempos favoritos na empresa.

Esse hábito começara no dia 5 de julho, quando um juiz federal emitiu um veredito favorável à Galoob Toys, fabricante do Game Genie, por quebra de direitos autorais que custaria à Nintendo of America 15 milhões de dólares. Depois, em 19 de julho, Mike Tyson, o rosto do popular jogo de boxe da Nintendo, foi preso e acusado pelo estupro da candidata a Miss Black America Desiree Washington. Dois dias depois, em 21 de julho, pela primeira vez em três anos, um produto da Nintendo não seria o brinquedo mais vendido do país. Eles haviam sido superados por uma arma d'água gigante chamada Super Soaker. Kalinske fazia questão de usar cada boa notícia, não importava o quão pequena, para motivar as tropas. Ele também recortava os artigos e os mandava para o Walmart toda semana, acompanhados por uma pilha de relatórios para mostrar quão rápido o Genesis estava subindo nos gráficos de vendas.

— Alguma coisa boa aí hoje? — perguntou Kalinske.

— Vejamos, vejamos — disse Nilsen, folheando o jornal. — Tem uma coisa aqui — falou, então, ainda que não parecesse muito satisfeito.

Colocou o jornal na mesa para que Kalinske visse com os próprios olhos. Era uma notícia que ocupava mais de um quarto da página e começava com a manchete: "Atenção, donos de consoles Nintendo". Logo abaixo, lia-se:

Você comprou um console Nintendo Entertainment System entre 1º de junho de 1988 e 31 de dezembro de 1990?

Se a resposta é sim, você ganhou um cupom de desconto de cinco dólares.

Em seguida, a notícia explicava como os procuradores-gerais dos cinquenta estados haviam processado a Nintendo por fixação de preços, o que havia sido resolvido com um acordo segundo o qual a Nintendo devolveria 25 milhões de dólares aos clientes — em cupons.

— Esses filhos da mãe são brilhantes — disse Kalinske, mais impressionado do que irritado.

Durante anos, a Nintendo vinha lutando contra pressões federais relacionadas às suas táticas comerciais no varejo. Alguns qualificavam essas táticas como monopolistas, enquanto outros acreditavam que a empresa estava apenas sendo agressiva, e outros, ainda, acreditavam que a posição do governo não passava de uma caça às bruxas, um dos vários casos em que os americanos tentavam bloquear a influência do Japão (argumento em parte suportado pelo fato de que as acusações iniciais contra a Nintendo haviam sido feitas no dia 7 de dezembro de 1989 — que, por acaso, também era o dia do aniversário do ataque em 1941 a Pearl Harbor). Fossem as acusações válidas ou não, a ameaça do governo era real, e, por anos, a Nintendo vinha operando com a espada de Dâmocles balançando acima de sua cabeça. Todavia, parecia que eles haviam conseguido roubar a espada e inverter a situação para tirar vantagem. Em vez de penalidades severas e debilitantes, como as infligidas à AT&T e à General Electric anos antes, a punição da Nintendo era oferecer um desconto de cinco dólares aos clientes, que teriam que gastar pelo menos cinquenta para usar o cupom. Isso não chegava nem perto de uma punição — era como se o governo tivesse dado uma gráfica à Nintendo para que eles pudessem imprimir o próprio dinheiro.

— Você está preocupado? — perguntou Nilsen.

— Preocupado? — repetiu Kalinske. Ele acreditava que o NES de 8-bits estava chegando ao fim do seu ciclo, então o cupom em si não o incomodava tanto. O problema era o know-how político da Nintendo. Era impressionante e assustador. — Preocupado? É claro

que não! Quanto mais fortes eles forem, melhor será quando os derrubarmos.

— É exatamente o que penso — retrucou Nilsen, com um sorriso agressivo no rosto. — E, por mais que isso não pareça importante, nenhuma idiotice burocrática pode mudar o fato de que, quando uma criança entrar em uma loja e vir um Genesis e um Super Nintendo lado a lado, ela de imediato vai saber o que fazer. Entende o que eu estou dizendo, não é?

Kalinske sabia, mas não conseguiu responder porque sua mente estava ocupada visualizando o cenário que Nilsen acabara de descrever. Uma criança entra em uma loja...

SEMANA 11: SPY VS. SPY

Uma criança entra em uma loja.

“Não, não está bom”, pensou Kalinske. “Nosso foco são adolescentes e adultos, as crianças são só um bônus. Ok, então alguém entra em uma loja. Alguém? Sério? É tão vago. Quem, então? Um adolescente usando uma jaqueta de couro? Um atleta usando um uniforme suado? Uma estudante com um corpo escultural usando... não muita coisa? Não quero excluir nenhum segmento do mercado, então, talvez, todos deveriam entrar na loja? Não, gente demais, ensaiado demais, diversidade demais para a televisão.” Parecia que a ideia certa para o comercial estava na ponta da língua de Kalinske, mas, sempre que ele abria a boca para expressá-la, a ideia escorregava de volta pela garganta e se escondia. “Tudo bem, vamos tentar outra vez: alguém entra em uma loja. Mas que tipo de loja?”

Uma batida na sua porta, que estava aberta, puxou Kalinske de dentro da sua cabeça. Ele viu Toyoda enquadrado pelo batente com o que deveria ser uma expressão vazia. No ano anterior, contudo, o americano se familiarizara com as nuances das expressões aparentemente vazias de Toyoda e se acostumara a preencher as

lacunas. Dessa vez, por exemplo, a expressão dizia: boa notícia. Não uma ótima notícia, mas melhor do que uma ruim, não é?

— O que foi? — perguntou Kalinske, com um quê de preocupação na voz. Embora acreditasse ter decodificado as expressões do colega de trabalho, Kalinske tentava manter essa informação para si. Talvez fosse por causa da ascendência japonesa, ou talvez fosse uma forma de homenagear a natureza furtiva do homem de negócios ideal; o que quer que fosse, Toyoda parecia se esforçar para caprichar na ambiguidade, e Kalinske ficava feliz em dançar conforme a música. — Está tudo bem?

Toyoda deu um passo à frente e abriu um sorriso nada ambíguo.

— A Nintendo oficializou o preço do console. Vai custar 199 dólares.

Kalinske abriu um sorriso igual ao dele.

— Exatamente o que esperávamos.

— Exatamente o que desejávamos — concordou Toyoda.

Kalinske não sabia se as palavras de Toyoda eram para ecoar seu entusiasmo ou acabar com qualquer insinuação de excesso de confiança, mas conseguiram as duas coisas.

Kalinske assentiu com humildade.

— Você está certíssimo. É uma ótima notícia. — Kalinske voltou a pensar no adolescente, no atleta ou na linda estudante entrando na loja. Eles veriam um Genesis e um Super Nintendo, e precisariam tomar uma decisão. O Genesis seria mais barato, mais rápido e contaria com muito mais jogos. “Não”, pensou Kalinske, com um menear sutil de cabeça. O número disponível de jogos não importava, pelo menos não naquele momento; a única coisa que fazia diferença era o jogo que acompanhava o console. — Ei, a Nintendo anunciou qual cartucho virá com o SNES?

Toyoda também balançou levemente a cabeça.

— Ainda não.

— Obrigado por me manter informado — disse Kalinske. — Por que você não vai dar essa informação a Paul? — Enquanto Toyoda

ia até a sala de Rioux, Kalinske telefonou para Nilsen. — Boa notícia, amigo. Conforme esperávamos, o console da Nintendo vai custar 199 dólares, embora ainda não tenha sido decidido que jogo o acompanhará.

Em sua sala, Nilsen balançava a cabeça positivamente enquanto ouvia a notícia. Esse preço era perfeito! “Querida Nintendo, obrigado por cavar a própria cova.” Entretanto, bastou a mente dele ficar animada para ser logo invadida por um estranho gostinho de decepção. O preço alto era uma boa notícia, mas não havia sido algo conquistado por ele. Era pura e simplesmente uma decisão da Nintendo e teria acontecido a mesma coisa num universo sem Nilsen. Isso o levou a decidir que teria de agir. Ele ainda não sabia que tipo de atitude deveria tomar, mas estava determinado a fazer algo para animar os colegas, algo além do esperado. Agradeceu a Kalinske pela informação, desligou o telefone e deixou sua sala como um homem que parte em uma missão.

Sem saber aonde ir, Nilsen deixou seus pés vagarem a esmo e escolherem o caminho. Depois de andar pelo prédio em uma busca nada clara, acabou no escritório de Richard Burns.

— Hum, Al? — surpreendeu-se Burns. — Você precisa de alguma coisa?

A mente de Nilsen zunia enquanto ele olhava ao redor da sala, como se estivesse fazendo uma brincadeira de *I Spy* (jogo em que uma pessoa escolhe um objeto à vista de todos e, sem revelar qual foi o objeto escolhido, dá dicas sobre ele: “Eu observo com o meu olhinho algo que começa com c...” ou “Eu observo com o meu olhinho algo da cor amarela...”, para que os outros participantes adivinhem), que evoluiu para uma ideia sobre *Spy vs. Spy*. Como um ator no palco que se lembra da fala no último momento, Nilsen perguntou a Burns se ele conhecia algum revendedor que fosse particularmente leal à Nintendo. Nas palavras dele: “Caras que você acha que passariam para o outro lado quaisquer informações que recebessem.”

Burns levou algum tempo pensando e então respondeu que sim. Os olhos de Nilsen se iluminaram.

— Eis o que quero que você faça: ligue para esses caras e diga que estamos desesperados, temendo que eles vendam o novo jogo do Mario com o Super Nintendo. E, depois, dê a impressão de que disse algo que não deveria ter dito.

Burns riu e topou fazer sua melhor encenação.

Semanas depois, a Nintendo anunciou que o SNES de 199 dólares seria acompanhado pelo *Super Mario World*. Para Nilsen, era improvável que sua estratégia tivesse causado isso, mas pelo menos havia a possibilidade de ter dado certo. Uma guerra se aproximava, e ele não apenas queria estar do lado vitorioso — queria ser o responsável pela vitória.

Depois que Nilsen soube com certeza que tudo se resumiria a Sonic *versus* Mario, ele teve outra ideia: algo grande, memorável, inesperado. Do outro lado, Kalinske passava pelo próprio momento “Por que eu não pensei nisso primeiro?”. Anos antes, na época em que trabalhava com a Barbie, uma companhia de brinquedos chamada Topper começara a produzir bonecas baseadas em uma personagem chamada Dawn. Como a Barbie, Dawn era bonita e tinha uma expressão amigável, além de muitas roupas. Entretanto, era mais barata. Em 1972, as bonecas Dawn começaram a vender bem — até que Kalinske entrou em cena. Ele criou uma promoção em que, pela bagatela de 2 dólares, os clientes poderiam trocar suas bonecas Dawn baratas por uma luxuosa Barbie. Um ano depois, a Topper fechou as portas. Kalinske tinha uma ideia de fazer algo semelhante com a Nintendo, mas precisava da ajuda de Steve Race para colocá-la em prática.

SEMANA 12: EU TENHO, VOCÊ NÃO TEM

Há apenas duas ocasiões em que é perfeitamente aceitável um homem adulto gritar como um garotinho: no Ano-Novo e quando

assiste a eventos esportivos. Tom Kalinske e Steve Race tiraram vantagem da segunda quando uma *line drive* (bola forte no beisebol) rendeu dois *runs* e colocou o San Francisco Giants na liderança na última hora. Não foram apenas eles que libertaram sua criança interior por um momento, já que todos no bar em que estavam depois do trabalho (e cujo nome ninguém consegue lembrar) pareceram assobiar, gritar e trocar high-fives como se fossem meninos de dez anos e houvessem acabado de aprender a fazer brigadeiro. Uma animação voraz tomou conta do lugar até que um *strikeout* do bateador seguinte levou a um intervalo comercial, e, de uma só vez, todos os homens de negócios agitados voltaram à sua verdadeira idade cronológica.

— Você jogava? — perguntou Kalinske a Race, quando voltaram a se sentar à mesa com duas garrafas de cerveja quase vazias entre eles.

— Claro! Eu, inclusive, já fiquei muito perto de me tornar jogador do New York Yankees — respondeu Race, com melancolia. — Mas é claro que eles não faziam ideia disso.

Kalinske riu.

— Isso me lembra a época em que quase saí com Kathy Ireland.

— Boa resposta — falou Race, e então se recostou na cadeira com um sorriso que parecia dizer: “Isso é que é vida... cerveja, mulheres e beisebol.” — Então, no que está pensando? Você tem parecido exausto nos últimos dias. Exuberante, mas exausto.

— Você acha? — indagou Kalinske, tentando esconder qualquer sinal de vulnerabilidade.

— Você esconde bem, mas é possível ver por determinados ângulos.

Kalinske deu de ombros. Talvez estivesse mais cansado do que percebia, mas tinha trabalho a fazer.

— Tenho esposa e três filhas. Estou certo de que meus dias de não parecer exausto já ficaram para trás há muito tempo.

— Concordo. Então, você me convidou para sair hoje porque queria que eu bancasse o terapeuta de casais? Por mim, tudo bem, mas, se for o caso, vou cobrar caro.

— Muito engraçado, mas não é exatamente isso. No entanto, eu queria mesmo discutir o seu papel. É óbvio que gosto de tê-lo como consultor, mas acho que chegou a hora de se tornar oficialmente um funcionário interno e assumir o controle do marketing. Estamos prestes a fazer algo extraordinário, e quero você no comando.

Era trabalho de Kalinske sempre acreditar que a Sega estava a um passo da glória e fazer os outros acreditarem nisso também. Contudo, pela primeira vez, os fatos pareciam corroborar sua confiança.

Desde que a Sega of America havia reduzido o preço do Genesis e acrescentado o Sonic ao pacote, as unidades estavam voando das prateleiras. As vendas do console decolaram ao longo de julho: vinte mil vendidos em uma semana, 25 mil na semana seguinte, trinta mil na terceira. Se o ritmo continuasse assim, a Sega of America venderia mais consoles no verão de 1991 (quinhentas mil unidades) do que haviam vendido em todo o ano de 1990 (quatrocentas mil unidades). E a melhor parte era que, com cada Genesis vendido, esperava-se que o consumidor comprasse mais de três jogos por ano. Pensando bem, essa não era a melhor parte — e sim que cada venda de um Genesis provavelmente significava um Super Nintendo a menos. Ou você estava do lado da Sega ou da Nintendo; não podia escolher as duas. Os jogos eletrônicos estavam se tornando uma religião, e, felizmente para a Sega, a empresa estava oferecendo um console de 16-bits que já estava disponível para adoração, enquanto o outro sistema só passaria a aceitar preces no início de setembro.

— Este ano vai ser bom — disse Kalinske —, o próximo será ótimo, e não sei que adjetivo poderia descrever o seguinte. Mas, para ser sincero, estou morrendo de curiosidade para descobrir.

— Acho que você tem toda a razão — concordou Race. — E eu gostaria de passar algum tempo lá, mas, sempre que começo a pensar que a Sega é o lugar certo para mim, me deparo com alguma idiotice dos japoneses que me faz querer ir embora na mesma hora.

— Não deixe esse tipo de coisa afetá-lo, Steve. Posso ajudar com a SOJ.

— acredite em mim, já sei de quanta merda você nos defende. Não sei como você aguenta Nakayama e companhia, mas tiro o chapéu.

— Deixe disso, não consigo acreditar que sua aversão por japoneses...

— Não é isso. Não sou racista nem nada do tipo — interrompeu-o Race. — O problema é cultural. É a maneira passiva como eles fazem as coisas. É o fato de que, quando chego para trabalhar de manhã, quase sempre descubro que eles tomaram uma decisão no meio da noite que anula tudo que eu havia feito no dia anterior.

Kalinske balançou a cabeça, decepcionado, mas incapaz de discordar. Nakayama havia lhe dado liberdade para fazer as coisas à sua maneira, mas muitas das suas decisões ainda geravam conflitos desnecessários, mesmo quando funcionavam a favor da Sega of America.

— Admito que às vezes pode ser difícil, mas, na hora H, sempre nos deixam fazer o que achamos melhor. Basta pensarmos no Genesis. Deixaram-nos diminuir o preço, colocar o Sonic no pacote, e você está vendo como isso trouxe resultados positivos.

— Estou vendo e acho ótimo — disse Race, ainda não convencido. — Mas você já se perguntou o que eles pensam quando veem a Sega of America se saindo tão bem? Pela minha experiência, histórias de “Eu tenho, você não tem” nunca acabam bem.

A situação entre a Sega of America e a Sega of Japan não era tão calamitosa quanto Race insinuava, mas estava claro que havia

uma diferença considerável nos resultados recentes das vendas. A Sega of Japan havia decidido dar a Yuji Naka, designer-chefe de *Sonic The Hedgehog*, algumas semanas adicionais para resolver pequenas falhas do jogo. Dessa forma, o lançamento no Japão seria no fim de julho de 1991, um mês depois da Sega of America. Além do atraso, a outra diferença notável era que, no Japão, o Sonic não viria de graça com o console. O jogo era vendido separadamente por seis mil ienes, e, embora logo tenha se tornado o título mais vendido do país, seu sucesso não se comparava à Sonicmania dos Estados Unidos. Na semana de lançamento de *Sonic The Hedgehog* no Japão, o jogo vendeu 7.178 cópias. Na semana seguinte, continuou no mesmo patamar, com 7.062 cópias vendidas, até que, na outra, as vendas caíram para 6.086 cópias. No fim do ano, acabaria se tornando um sucesso na terra do sol nascente, mas não o megassucesso que era nos Estados Unidos. E, como o jogo não acompanhava o console, não aumentou dinamicamente a base de usuários. Embora fosse raro ouvir alguém na SOJ reconhecer a disparidade nas vendas, quando isso acontecia, atribuíam os resultados mais fracos à mão de ferro que a Nintendo exercia sobre os revendedores, à falta de parceiros e às modificações sutis que a SOA havia feito na versão americana do jogo.

— Não é uma questão de “Eu tenho, você não tem” — discordou Kalinske. — Somos uma única companhia, e, quanto melhor nós nos sairmos, melhor eles se saem. Além disso, Nakayama está animado com o nosso desempenho, e é a opinião dele que conta. Confie em mim, Steve, vai dar certo. E, quando o caminho ficar pedregoso, podemos contar com a ajuda de Shinobu.

— Shinobu? O espião deles? Nem me faça começar a falar dele.

— Tudo bem. Por que não deixamos a questão de lado por um momento e nos concentramos em coisas menos abstratas?

— Achei que nunca fosse perguntar. O que vamos fazer em seguida?

— Você se lembra de uma boneca chamada Dawn? — começou Kalinske, embora tenha visto de imediato o interesse de Race diminuir. — Pois bem, acho que devemos realizar uma promoção em que os clientes poderão devolver seu velho NES em troca de um Genesis novinho em folha.

— Adorei.

— Sério?

— Claro que sim. Mas tenho certeza de que, hoje em dia, isso é ilegal, amigo. E eu iria para a guerra por você, Tom. Estou falando sério. Mas não para a cadeia.

— Droga — respondeu Kalinske, e tentou não parecer decepcionado demais. — Então, vamos falar sobre essa tal Sega World Tour. — disse Kalinske, com um sorriso otimista. Essa era a grande ideia de Nilsen. A fim de convencer quem ainda estava aguardando o SNES de que era hora de cair em si e comprar um Genesis, ele visualizara uma turnê por shoppings de trinta cidades no país inteiro. Como na CES, o objetivo era colocar Sonic e Mario lado a lado para uma comparação e deixar os jogadores decidirem qual era melhor.

— A Sega World Tour? — repetiu Race, revirando os olhos. — Talvez devêssemos voltar a discutir os diversos méritos de trabalhar para os japoneses.

— O quê? Você não gosta da ideia de AI?

— A ideia é excelente, mas a execução vai ser um pesadelo — disse Race.

Ele estava certo. A ousada ideia parecia incrível no papel, mas com certeza seria um inferno na prática. Cidades diferentes, gerentes diferentes em cada shopping e organizações diferentes representavam grandes desafios, que se tornavam ainda maiores já que, para roubar de verdade o brilho da Nintendo, os eventos deveriam ser realizados em diversos locais no mesmo dia, o que significava múltiplas equipes e aluguéis simultâneos de equipamentos. Nilsen tinha um talento inegável para pensar

grande, mas o que Kalinske precisava então era que Race pegasse os exagerados balões de pensamento de Nilsen e os transformasse em algo real.

— A execução é de fato o problema — concordou Kalinske. — Então, você conhece alguém que possamos contratar para ser o nosso, hum, executor?

— Deixe-me pensar — respondeu Race antes de ter a atenção desviada de volta para o jogo de beisebol na televisão. Os Giants ainda ganhavam por um *run*, mas os Dodgers tinham um corredor em posição para marcar e um bom rebatedor a postos. Kalinske seguiu o olhar de Race para a televisão e assistiu ao lance com grande expectativa. Strike um, strike dois, e então Race surpreendeu Kalinske ao dizer: — Vamos lá, Dodgers. Basta uma rebatida simples para um *run*.

— O quê? Pensei que você fosse torcedor dos Giants.

— Não. Torço para quem está perdendo.

— Então, se os Dodgers assumirem a liderança, você voltará a torcer pelos Giants?

— O que posso dizer? Gosto de reviravoltas e finais inusitados — explicou Race. Strike três. Como muitos no bar, Kalinske deu um grito abafado. Race, porém, apenas deu de ombros, a mente já passando para algo inteiramente diferente. — Quanto à Segra World Tour, tenho uma ideia: EBVB.

— EBVB? — perguntou Kalinske. — Isso é uma pessoa, um lugar ou uma coisa?

SEMANA 13: EBVB

Poucos sabem que Squaw Valley, na região de Lake Tahoe, sediou os jogos olímpicos de inverno de 1960. Menos pessoas ainda sabem que ele tem uma altitude de praticamente 1.900 metros, uma declividade vertical de quase metade disso e uma precipitação de neve anual de 11,43 metros. Ellen Beth van Buskirk, todavia, sabia

de tudo isso e muito mais. Ela sabia que havia 26 cadeiras de teleférico e gôndolas de última geração na cidade, e que ela não apenas havia sediado os jogos olímpicos de inverno de 1960, como também que aquele havia sido o primeiro evento olímpico televisionado. Ela sabia até que os canais de televisão haviam entrado em pânico porque não nevou até a semana anterior ao início dos jogos. Quando o assunto era Squaw Valley, EBVB sabia tudo.

Não que ela fosse fã de esqui (seus esportes favoritos eram o basquete e a corrida) ou uma enciclopédia sobre o assunto. No entanto, como gerente de serviços de marketing do novo Resort de Squaw Creek, ela se sentia na obrigação de memorizar tudo que pudesse. Uma profissional menos exigente (ou uma pessoa menos neurótica) se contentaria em saber que muitos desses fatos podiam ser enfiados em algum folder, mas Van Buskirk se sentia mais segura quando as informações estavam protegidas no cofre da sua cabeça. Assim, era mais desafiador, parecia um jogo, e ajudava a atenuar a realidade de que sua vida se resumira a ocupar os 405 quartos de um alojamento de esqui.

Ela havia crescido numa época em que uma mulher trabalhar era considerado algo mais adorável do que ambicioso. Van Buskirk sempre achara essa ideia ridícula e se orgulhava por nunca querer apenas *um* trabalho, *um* lugar à mesa, *um* lugar na equipe, e sim o *melhor* trabalho, o *melhor* lugar à mesa, o papel *principal* na equipe. É verdade que era raro conseguir o *melhor*, e com bastante frequência ela tinha que se contentar com *um*, mas o fato de o *status quo* continuar lhe negando isso não extinguiu seu ardor. Van Buskirk desenvolveu um talento precoce para transformar fatores negativos em positivos, e interpretava sua estatura de 1,80 metro como uma forma nada sutil de Deus lhe dizer para continuar pensando grande. Não importava quantas vezes o mundo tentasse lhe falar que ela devia se considerar sortuda apenas por participar:

ela nunca desistiria de tentar mostrar ao mundo que ele estava errado.

Pelo menos, até então. Van Buskirk ainda não havia desistido, mas alguns sinais estavam claros: ela ouvia a própria voz mais baixa, enquanto sua visão de mundo tornava-se embaçada. Para ela, ter se mudado para Squaw Valley era o mesmo que levantar a bandeira branca. Ao longo do ano de 1990, ela conseguira fazer seu trabalho de um escritório no Rincon Center, no centro de São Francisco, que mantinha uma pequena loja com uma vitrine decorada com fotos, desenhos e um imenso modelo arquitetônico do resort (tão grande que teve que ser colocado dentro da loja antes da instalação das janelas, pois a porta era estreita demais). Em 1991, porém, o resort havia sido aberto ao público, e eles quiseram que Van Buskirk se mudasse em definitivo para lá. Ela achava a montanha linda, mas a ideia de se mudar a aterrorizava, pois acreditava que São Francisco era o centro de toda a ação. Infelizmente, contudo, não parecia haver outra opção a não ser olhar de vez em quando para o telefone e esperar que ele tocasse.

Ele acabou tocando, e era Steve Race.

— O que anda fazendo? — perguntou ele.

— Ah, você sabe: tudo, nada e ocasionalmente alguma coisa — respondeu Van Buskirk. — Ela conhecia Race fazia quase cinco anos, e ele ainda conseguia impressioná-la e, ao mesmo tempo, desconcertá-la com sua audácia. Os dois haviam se conhecido em 1986 na Worlds of Wonder, quando ela ainda estava aprendendo os truques do jogo de relações públicas. Ele costumava dizer que via coisas grandes no futuro dela. Van Buskirk não sabia se aquilo era algo que Race dizia a todo mundo, mas a maneira como ele falava a fazia acreditar que era verdade. — Não estou fazendo muita coisa. Estou em casa, assistindo à TV e pensando em sair para correr.

— Quero dizer de forma geral. No trabalho.

— Ah, certo. Estou gerenciando um resort de esqui em Lake Tahoe.

— Ah — disse Race, parecendo tão surpreso quanto ela por aquele ser seu trabalho. — E a agência das senhoras animadas? — Race referia-se à Van Buskirk, Morris, Webster & Smith, uma firma que ela formara em 1988 com três outras estrelas em ascensão no mercado de relações públicas. A empresa começara com as melhores intenções, mas desmoronou dois anos depois em meio a desconfianças e acusações. Van Buskirk não estava muito feliz pelo modo como a agência havia acabado, o que explica por que Race não sabia disso. — O que aconteceu?

— É uma longa história — respondeu ela, com um suspiro familiar. — Mas a versão resumida é que as mulheres são loucas. Inclusive eu.

— Eu deveria ter avisado! — exclamou Race.

— Eu deveria ter alertado a mim mesma. Enfim, lição aprendida.

— Você quase consegue me convencer, EB — falou ele. — De qualquer forma, isso é uma coisa boa. Não para você, mas para mim. Preciso da sua ajuda. — Race explicou por alto a ideia de Nilsen da turnê em shoppings, e então usou toda a sua capacidade de persuasão para lhe vender a Sega, recorrendo a vários fatos que Kalinske vinha usando com ele mesmo. — Sei que o trabalho não está à sua altura em termos financeiros, mas estamos prestes a ir com tudo contra a Nintendo, e quem pode dizer o que vai acontecer depois?

— Qual é mesmo o nome da companhia? — pediu Van Buskirk. Ela não conseguia acreditar. Era surpreendente, mas uma oportunidade sugira na última hora. Entretanto, por que tinha de ser com uma companhia sobre a qual ela nunca ouvira falar? A única coisa que temia mais do que se mudar para Squaw Valley era aceitar um emprego em uma empresa que poderia fechar meses depois. E, mesmo se essa coisa desse certo, ela tinha certeza de que “organizadora de turnê de shopping” não era algo que se

destacava muito em um currículo. — Posso pensar um pouco sobre isso?

— Pensar? Somos filósofos gregos agora? — retorquiu Race. — Prefiro conversar sobre isso, Lady Sócrates. Vou marcar um almoço para você com esse tal de Nilsen.

— Tudo bem, legal — respondeu ela, aliviada. Tinha enorme admiração por aquele homem, adorava como ele era capaz de motivar pessoas a atravessar paredes por ele, mas sabia que ele costumava trocar de emprego o tempo todo, ou porque se entediava com a ausência de desafios, ou porque já não era mais bem-vindo na companhia. Como resultado, Van Buskirk percebeu que, se decidisse trabalhar naquela tal de Segá, havia uma possibilidade de Race já ter saído da empresa, então era bom conhecer alguém que passava pela vida e pelos empregos com menos pressa que Race.

Nilsen encontrou Van Buskirk para um almoço em um restaurante chinês de South City, São Francisco. Antes do encontro, ele recebera instruções explícitas de Race para “fisgá-la”. Nilsen confiava em seu talento como pescador metafórico, mas não achava que seria necessário usá-lo. Ele tinha urgência em encontrar alguém que o ajudasse a pôr em prática seu plano da turnê pelos shopping centers, mas duvidava que ele e Race valorizassem as mesmas qualidades em um funcionário em potencial. Race era agressivo, impulsivo e contumaz, o que levava Nilsen a esperar conhecer alguém que parecesse e soasse como Race, mas com rabo de cavalo e unhas pintadas.

Por sorte, ela não era nada como Nilsen havia pensado. Van Buskirk era elegante, perspicaz e autoconsciente no melhor dos sentidos — aliás, não autoconsciente, mas graciosamente consciente sobre si. Race vivia como um corredor de *sprint*, enquanto a mulher se movia com a abordagem comedida de uma maratonista. Depois de trocarem nomes, biografias e algumas trivialidades, ela entregou a Nilsen seu portfólio, que continha

sobretudo coisas sobre Squaw Valley. Ele o abriu, deu uma olhada que durou segundos e o devolveu.

— É muito ruim, não é? — perguntou Van Buskirk.

Ele abriu a boca para responder, mas decidiu não falar nada, curioso para saber se isso a irritaria. Nilsen gostava de testar as pessoas com atitudes pequenas e estranhas, acreditando que a vida era composta de momentos como aqueles e que tais momentos revelavam muito sobre uma pessoa. Ela não pareceu nem um pouco incomodada e já discutia alegremente a etimologia do termo “molho de pato”.

— Eu achava que era um nome tão estranho. Molho de soja é feito de soja, mostarda picante é feita com mostarda e é picante, mas molho de pato...

Nilsen inspecionou a pequena tigela de molho alaranjado.

— Arrisco dizer que nenhum pato foi prejudicado na produção desse molho.

— Exatamente o que penso! — concordou ela. — Então, fui até a biblioteca e fiz uma pesquisa. Em Hong Kong e no sul da China, sempre que você pede um pato assado, ele vem com esse molho. Eles o acrescentam para disfarçar o sabor forte do pato e também mascarar o ocasional gosto de gordura. Então, apesar de ser feito com ameixas em conserva, açúcar, vinagre e, às vezes, cerejas em conserva, eles o chamavam de molho de pato, e o nome pegou.

Nilsen ficou impressionado. Van Buskirk não apenas buscava respostas para as questões mais inúteis, como ia até o fim para conseguir as respostas. Dali em diante, ele a bombardeou com uma rajada de perguntas. Quanto mais gostava do que ela dizia, mais difíceis as questões ficavam. Ele não queria respostas boas — queria respostas fantásticas.

— Qual é o melhor lugar para começar a turnê nos shoppings?

— Você quer que eu diga Nova York ou Los Angeles, mas vou escolher um lugar perto da Nintendo. Seattle, talvez?

— Há um shopping em Bellevue, Washington — disse ele, sorrindo. — Fica a oito quilômetros da sede da Nintendo. — Desde que havia começado a conceber a ideia, Nilsen acrescentara alguns floreios ao plano principal. Por exemplo, ele desejava abrir a Sega World Tour no quintal da concorrência. Outra mudança era que não queria apenas que os frequentadores dos shoppings vissem o embate Sonic *versus* Mario e entendessem o recado: queria que a mensagem fosse irrefutável e pudesse ser repassada. Para isso, os visitantes não apenas jogariam os dois jogos, mas também seriam convidados a votar no melhor. “Jogadores se divertem com console de 16-bits da Sega no shopping” era uma ótima manchete, mas “80% escolheram a Sega, e não a Nintendo” seria uma manchete da qual as pessoas se lembrariam por anos. Com essa alteração no plano, quem quer que fosse o responsável pela turnê nos shopping centers teria não apenas que executar o plano, mas também providenciar um juiz e um júri.

Depois do almoço, Nilsen se reuniu com Race para contar como tudo havia transcorrido. Eles concordaram que as qualificações de Van Buskirk estavam acima do cargo, mas os dois achavam que ela era inteligente o bastante para enxergar o potencial da Sega. Após um momento agradável e, ao mesmo tempo, insólita em que Nilsen e Race perceberam estar diante de uma rara ocasião em que concordavam em algo por completo, Race deu sinal verde ao outro para contratar Van Buskirk.

— E a aprovação de Tom e Paul? — perguntou Nilsen.

— Sem problemas — respondeu Race. — Já conversei com eles.

— Quando? — insistiu Nilsen, sem saber quando aquilo poderia ter acontecido, mas feliz por ter recebido a resposta que queria.

— Não se preocupe com isso — assegurou Race. — Está tudo certo.

Nilsen marcou outro encontro com EBVB e deu início à conversa entregando-lhe uma pequena caixa.

— O que é isso? — perguntou ela.

Mais uma vez ele a ignorou, e mais uma vez ela passou no teste do qual não sabia estar participando ao abrir a caixa com curiosidade em vez de cautela. Dentro, havia uma grande isca de pesca. Ela se virou para Nilsen sem saber como interpretar aquilo.

Nilsen exibia um sorriso que dizia: “Não é óbvio?”

— Eles me disseram para eu fisgá-la.

A mulher riu, então sorriu e afinal fez as duas coisas ao mesmo tempo. Não havia nenhuma razão lógica para trabalhar na Sega, mas lá estava a isca de pesca em sua mão, e a diversão, os trocadilhos e a maravilhosa insanidade que Van Buskirk sem dúvida representava. Como ela poderia resistir?

SEMANA 14: SOM QUE SE PROPAGA

Do seu escritório do outro lado do salão, Kalinske não conseguia entender as palavras ditas por Al e Paul, mas podia ouvir o som de suas vozes, que se propagava. Al queria dinheiro para algo e Paul estava respondendo ao seu modo frígido e frugal de sempre. Geralmente, Kalinske não se incomodava com o discurso no estilo “balde de água fria” de Rioux, mas naquele dia ele não queria lidar com distrações. Com o lançamento do Super Nintendo prestes a acontecer, o tempo parecia menos um conceito abstrato e mais um laço contínuo — que poderia se transformar em uma força. Ele sabia que eles precisavam logo ter um novo comercial pronto se quisessem evitar o enforcamento. Kalinske vinha trabalhando com os especialistas em propaganda da Bozell, mas continuava insatisfeito com o trabalho deles. Eram bons profissionais com boas ideias, mas os dias do “bom o bastante” haviam ido embora com o verão. Ele considerou a possibilidade de trocar de agência, já que recebera um relutante sinal verde de Nakayama e do conselho diretor do Japão. Mas a seleção de uma nova agência levaria meses e um bom dinheiro, dois recursos que a Sega não tinha no momento.

O que eles podiam fazer, mesmo que por pouco, era ir direto contra a Nintendo. Ainda havia uma chance considerável de o Japão cancelar o comercial depois que Toyoda revelasse o que a Sega of America planejava, e também havia a chance de a Nintendo processá-los por usar seus produtos na campanha, mas Kalinske estava disposto a ir em frente com uma propaganda que chamavam de "O vendedor". Nela, um vendedor insistente tenta empurrar o Super Nintendo a um consumidor que sempre acaba se distraindo com os diversos benefícios do Genesis: mais barato, mais rápido etc. Embora achasse a execução da Bozell um pouco artificial, Kalinske acreditava que serviria para atingir a Nintendo. Com o quê, o onde e o quando ganhando forma, ele continuava se perguntando sobre o quem. Quem a Sega queria identificar como seu novo público? O adolescente com a jaqueta de couro? O atleta usando um uniforme suado? A estudante universitária com um belo corpo?

Kalinske contemplava as ideias e olhava para o storyboard do comercial quando ouviu passos se aproximando da sala. Provavelmente era Rioux chegando com a cabeça de alguém em uma bandeja. Ou talvez Nilsen, animado com uma nova ideia para roubar o público da Nintendo. Ou ainda Race, irritado com mais um obstáculo no caminho. A não ser que fosse Burns, com novos dados de vendas da Sega of America para mandar para o Walmart. Ou mesmo Toyoda, com novos dados de vendas da Sega of Japan e uma granada de desapontamento para a Sega of America. Ou talvez fosse...

Qualquer um. Essa era a resposta que Kalinske vinha procurando. A Nintendo queria as crianças, mas a Sega queria qualquer um, e era isso que o comercial deveria mostrar. Se ele fosse filmado da perspectiva do consumidor, o novo consumidor seria qualquer um — o adolescente, o atleta, a universitária e milhões de outros. A propaganda que a Bozell preparara era perfeita. Embora o vendedor do comercial parecesse alguém saído da Universidade de Vendedores de Carros Usados, ao colocar ninguém mais do que

qualquer pessoa no papel do consumidor, o público ideal da Sega seria simplesmente todo mundo.

Quando o comercial entrou em pós-produção, a Sega of America começou a trabalhar em um plano para lançar seu míssil mortífero. Por questões orçamentárias e por medo de o Japão dar para trás, eles desenvolveram uma estratégia chamada "Trovão ribombante". Em vez de transmitir o comercial por semanas, ou de forma espaçada para desenvolver o ritmo aos poucos, eles no início o transmitiriam o máximo de vezes possível e depois de maneira esporádica. O plano era começar com um grande trovão, certificando-se de que todos prestassem atenção, e então reforçar a mensagem com propagações menores do som nas semanas seguintes.

Bem, isso presumindo que Shinobu Toyoda conseguisse conter a Sega of Japan.

SEMANA 15: COCA VS. PEPSI

O momento da verdade estava chegando. Durante meses, Toyoda vinha diluindo informações e produzindo relatórios "não tão exatos" para Nakayama e a Sega of Japan para que ele e os colegas pudessem agir conforme achassem apropriado. Isso se aplicava não apenas ao novo comercial, mas também à atitude agressiva da Sega of America de forma geral (o CES, a turnê pelos shoppings e assim por diante). Contudo, com o Super Nintendo então prestes a ser lançado e os planos da Sega of America num ponto em que não era mais possível voltar atrás, chegara a hora de pôr as cartas na mesa.

Passava da meia-noite, e, como de costume, Toyoda era o único que ainda estava trabalhando. Ele tentou se acomodar em uma posição confortável na cadeira e se preparou para o telefonema noturno de atualização para Nakayama, que estaria acordando naquele momento. Toyoda não era uma pessoa pessimista, mas,

considerando a tendência de o CEO da Sega ser temperamental, ele sabia que havia a chance de aquele ser seu último dia no emprego. Toyoda olhou ao redor no escritório, cheio de suvenires do Sonic e fotos da família, e sentiu orgulho de tudo que fizera. Se não fosse despedido de imediato, também havia a chance de ser transferido de volta para o Japão. Caso isso acontecesse, seria forçado a suportar a tradição cultural de *Murahachibu*, quando um funcionário rebelde é tratado com desprezo pelos colegas até que todos concluam que ele pagou o preço pela sua transgressão ou que demonstrou sua lealdade de forma apropriada.

O que quer que acontecesse, Toyoda decidira que aquilo não acabaria com o seu sonho americano. Não importava o que viesse pela frente, ele encontraria uma maneira de permanecer nos Estados Unidos, prover o sustento da sua família e avançar na carreira com seu esforço, seu excelente trabalho e seu espírito empreendedor.

Toyoda telefonou para Nakayama e falou com clareza e confiança, revelando tudo como se houvesse acabado de obter os detalhes. Ao terminar, por instinto ajustou a gola da camisa, preparando-se para o pior. Tudo estava às claras, e, mesmo à medida que o silêncio que se seguiu corroesse a confiança de Toyoda, ele não se arrependia de nada. Ele estava nos Estados Unidos, a terra das oportunidades.

— Muito interessante — disse Nakayama, em tom jovial. — São boas ideias!

— Você acha? — perguntou Toyoda, sem saber se Nakayama estava sendo sincero. Afinal, o mandachuva da Sega tinha um fraco pelo drama, e nada seria mais dramático do que estimular a confiança de alguém antes de vê-lo cair.

— Sem dúvida — confirmou Nakayama. — Acabei de ler um excelente livro do sr. John Scully, que agora é o presidente da Apple e que, antes disso, era o presidente da PepsiCo. Ele fala sobre suas atitudes ousadas em uma competição agressiva contra a líder do

mercado, a Coca-Cola. A nossa luta entre Sonic e Mario é muito parecida com o desafio de teste cego de degustação que ele descreve.

— Ah, sim — disse Toyoda. — Posso ver a semelhança.

Ele estava tão aliviado que o surpreendia o fato de poder meramente continuar falando. Nakayama não era sempre um homem fácil com quem lidar, mas, naquele momento, Toyoda se sentiu imensamente grato por trabalhar com ele. Nakayama era um indivíduo raro, um dos poucos executivos japoneses que não apenas admirava as técnicas comerciais do Ocidente, mas também estava disposto a admitir isso. Com Nakayama no Japão e Kalinske nos Estados Unidos, Toyoda não via razão para que a Sega não dominasse o mercado nas próximas décadas.

SEMANA 16: DEPOIS DO VERÃO, AS FOLHAS CAEM

Pouco depois da surpreendente conversa de Toyoda com Nakayama, foi a vez de Kalinske travar um diálogo inesperado. Ele estava no escritório lendo a edição de 2 de setembro da *Forbes*. Bem, não exatamente lendo, mas relendo a mesma frase sem parar. “Não consideramos [a Sega] uma concorrente nos Estados Unidos”, dissera Yamauchi, da Nintendo, em uma entrevista recente. Kalinske riu da declaração e depois começou a relê-la repetidas vezes, até ser interrompido por um telefonema do responsável pelo setor de eletrônicos do Walmart. E, como sempre, o homem falou com um nervosismo induzido pelo estresse que Kalinske estava começando a quase apreciar.

— Minha nêmesis! — exclamou Kalinske, endireitando o corpo. — A que devo a honra de receber um telefonema do adorado código de área 501?

Além de mandar um lote de relatórios de vendas para o Walmart e novos recortes a cada semana, Kalinske vinha telefonando para o responsável pelos eletrônicos para compartilhar planos de

marketing e informações sobre o desenvolvimento de produtos, tentando se manter na tênue linha entre a persistência e a importunação. Não era uma tarefa fácil, em particular diante do fato de que ele nunca reconhecera que já havia um ano que a Sega vinha tentando dominar Bentonville, Arkansas. Aquela luta interminável às vezes cansava Kalinske, e nos piores dias ele se via como um Dom Quixote atacando pateticamente moinhos de vento com uma espada feita de borracha. Não obstante, apesar das dúvidas ocasionais, algo nele gostava do desafio. Kalinske nunca se esforçara tanto para convencer um revendedor, e, como resultado, nunca quisera tanto. — Você recebeu os últimos números que passei por...

— Veja bem — disse o responsável pelos eletrônicos do Walmart, interrompendo-o sem cerimônia. — Nós desistimos. Vamos vender os produtos da Sega. Basta fechar a maldita loja de uma vez e acabar com toda a propaganda em Bentonville. Meu chefe e o chefe dele estão me enlouquecendo, perguntando por que não estamos vendendo o Genesis, e eu não aguento mais. Você venceu.

E, então, a Sega estava no Walmart. A princípio, não em todas as lojas, mas em certas regiões para um teste inicial. Porém, não importava tanto onde o produto era vendido, mas sim que ele *estava sendo* vendido. Se o poderoso Walmart estava vendendo os consoles da Sega, não havia desculpa para os outros revendedores não fazerem o mesmo. A maldição fora quebrada.

Havia sido um longo verão, mas as coisas estavam começando a dar certo. A Electronic Arts estava tendo seu trimestre mais promissor até então, e Nakayama havia convencido a Acclaim a arriscar provocar a ira da Nintendo ao publicar jogos para os dois sistemas; era apenas uma questão de tempo para que todos os desenvolvedores de jogos fizessem o mesmo. E quaisquer revendedores, selos de video games ou consumidores que ainda não estivessem convencidos do futuro prometido pela Sega em

breve mudariam de ideia — se não por causa dos jogos e das propagandas, então pela execução da fantasia de Nilsen por EBVB.

* * *

— Você conseguiu — disse Nilsen, sorrindo como um papai urso orgulhoso cujo filhote acabou de pegar seu primeiro peixe na água. Ele estava de pé diante de uma multidão cada vez maior no início da turnê mundial da Sega no Alderwood Mall, em Seattle. No centro da algazarra, abaixo de um pôster gigantesco do Genesis, havia um palco com uma decoração em preto sobre preto montado com várias estações para que as pessoas descobrissem a diferença entre Sonic e Mario. Em uma questão de segundos, crianças, adolescentes e adultos de todas as idades seriam convidados a subir e ver com os próprios olhos qual sistema de 16-bits valia a pena comprar. — É como se você tivesse encontrado um portal secreto para a minha mente, tirado fotos da minha imaginação e então dado vida ao que viu de uma forma que faz sentido.

Van Buskirk passou um dos braços ao redor do pescoço de Nilsen e balançou a cabeça com orgulho.

— Você me pegou.

Depois de Seattle, a turnê percorreria 24 shoppings em dezesseis cidades, convertendo multidões de Peabody, Massachusetts, até Torrance, Califórnia. Para lucrar ainda mais com o circo itinerante *avant-garde* da Sega, Nilsen firmou uma parceria com a Nickelodeon para “pegar sua popularidade emprestada” e começar a enfraquecer o domínio da Nintendo sobre crianças de seis a doze anos. A Nickelodeon, um dos canais infantis mais assistidos do mundo, exibiria chamadas cobrindo a turnê, com o título “Where Is the Sega Tour Now?” [Onde a turnê da Sega está agora?] durante a sua programação e também faria uma promoção chamada “Slime Time Sweepstakes” [Hora de apostar e melecar], em que telespectadores aleatórios receberiam uma ligação dos

apresentadores e poderiam ganhar produtos da Sega se dessem respostas certas para perguntas feitas ao vivo.

Era isto que Nilsen mais amava: pegar uma grande ideia e torná-la cada vez maior, até que ela dominasse o mundo. Depois que ganhou o apoio da Nickelodeon, EBVB identificou a grande oportunidade e teve permissão para contratar uma nova firma de relações públicas para ajudar a reinventar a marca da criadora de consoles e jogos eletrônicos. Ela escolheu a Manning, Selvage & Lee (MS&L), cujo Projeto Sega seria liderado por Brenda Lynch, uma publicitária ousada com o hábito compulsivo de tentar convencer os outros a ver o mundo da forma que ela julgasse apropriada. Lynch assumiu o desafio de garantir que qualquer coisa que a Sega fizesse, produzisse ou pensasse fosse visto pelo mundo no contexto Sega vs. Nintendo: legal vs. chato, novo vs. velho.

Kalinske esperava que, com todo esse impulso, a turnê pelos shoppings pudesse provar a quem ainda não havia se entregado à febre dos video games algo que os jogadores experientes já estavam descobrindo: a Sega era uma força a ser reconhecida. O preço do Genesis parecia ter conquistado um lado do consumidor, e o incrível lançamento de *Sonic The Hedgehog* dera à Sega o concorrente perfeito para o Mario. Bem, isso pelo menos era o que podia ser dito nos Estados Unidos. No Japão, as vendas do console de 16-bits da Sega aumentaram, mas ainda não haviam conseguido alcançar mais de cerca de 10% do mercado. Kalinske estava um pouco confuso com a disparidade, mas imaginava que, se a coisa ficasse feia demais, a Sega of Japan poderia seguir a marca do sucesso da Sega of America: preços agressivos, marketing agressivo e funcionários agressivos que se recusavam a descansar até que a Nintendo fosse vencida.

— Espere aí um minuto — disse Nilsen, puxando Van Buskirk de lado no meio do tumulto. Dez pessoas já haviam testado os dois consoles, e oito haviam escolhido a Sega. — Aquele é quem eu penso que é?

Van Buskirk deu uma olhada e não conseguiu conter o riso.

— Acho que isso meio que me faz soar como uma bruxa — admitiu —, mas que *timing*, hein?

Observando por trás da multidão e avançando lentamente como uma sombra, lá estava um rosto conhecido. Era Peter Main, da Nintendo, e ele não parecia muito feliz.

Em outubro de 1991, perguntaram a Minoru Arakawa, que estava sob juramento, se ele considerava o inventor do Sonic um “gênio” que poderia ser igualado a Shigeru Miyamoto, o criador de Mario, Zelda e outros clássicos da Nintendo. Arakawa olhou ao redor do tribunal em São Francisco e considerou a pergunta com cuidado, embora muitas coisas estivessem passando pela cabeça dele naquele momento. O julgamento havia se tornado um grande aborrecimento.

O litígio entre a Nintendo e a Tengen vinha se arrastando desde 1988. Depois do infame incidente de engenharia reversa, a Nintendo enviara cartas para os revendedores, como a Toys “R” Us e a Bradlees, ameaçando entrar com uma ação na Justiça contra qualquer um que continuasse a comercializar cartuchos não autorizados compatíveis com o NES. A Tengen reagiu processando a Nintendo por concorrência desleal e violações da seção 2 da Lei Sherman Antitruste por um suposto monopólio do mercado de video game. A Nintendo contra-atacou processando a Tengen por quebra de patente, quebra de contrato e violações contra a *Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act* [Lei de Combate a Organizações Corruptas e Influenciadas pelo Crime Organizado — RICO, na sigla em inglês]. Além de compensação por danos causados, a Nintendo queria uma liminar que obrigasse a Tengen a remover seus jogos sem licença das lojas. Embora ainda não

tivessem chegado a uma resolução mesmo depois de três anos, o litígio havia causado grandes danos à Tengen.

As questões legais, contudo, não eram o único problema de Arakawa. Sem dúvida eram irritantes, em especial pelo modo corrosivo com que se arrastavam por tanto tempo, mas sua maior preocupação era o Super Nintendo. Ele fora lançado no dia 23 de agosto de 1991, e, em apenas dois meses, a Nintendo of America já vendera quinhentos mil consoles. Embora os números parecessem promissores, estavam um pouco abaixo das previsões iniciais. Isso enfureceu Yamauchi, que havia se acostumado a esperar apenas o melhor do gênero — em especial depois do frenesi que o Super Famicom havia causado no Japão.

Duas razões haviam impedido que o lançamento nos Estados Unidos gerasse a mesma empolgação que no Japão. A primeira era uma questão de percepção do público. A Nintendo of America sabia que a falta de retrocompatibilidade seria um problema, mas não previra a enxurrada de críticas. No país inteiro, pais reagiam como se houvessem acabado de descobrir que a Nintendo estava aplicando um tipo de esquema Ponzi eletrônico. O ultraje levou a uma série de manchetes de jornal como “Parents Say Nintendo Isn’t Playing Fair” [Pais dizem que a Nintendo não está jogando limpo] (do *Kansas City Star*), “Nintendo Game Plan Infuriates Parents” [Plano de jogos da Nintendo deixa pais enfurecidos] (do *Atlanta Journal*) e “Parents Vow to Resist Onslaught of New, More Costly, Nintendo” [Pais juram resistir ao assalto do novo e mais caro Nintendo] (do *Patriot-News*). Os pais não estavam apenas chateados com o problema da compatibilidade, mas também irados porque a Nintendo não oferecia um conversor para resolvê-lo — em especial porque a Sega, o outro maior obstáculo para o lançamento da Nintendo nos Estados Unidos, tinha um conversor.

Por 35 dólares, a Sega estava vendendo algo chamado Power Base Converter, que permitia que os jogos desenvolvidos para o Master System, de 8-bits, pudessem ser jogados no Genesis, de 16-

bits. Mesmo que poucas pessoas tivessem um Master System, e que fosse difícil encontrar o Power Base Converter nas lojas, a Sega gabava-se de que esse dispositivo era a prova de que eles se importavam mais com o público do que a Nintendo. Logo, ele se tornou o produto mais valioso da empresa, ainda que o menos vendido.

O conversor, porém, era apenas a ponta do iceberg. O maior problema era o Sonic. O personagem tivera um sucesso discreto no Japão para o Mega Drive, mas era um fenômeno nos Estados Unidos. Era como se, depois de uma década de política conservadora com os presidentes Ronald Reagan e George H. W. Bush, a combinação de velocidade, atitude e energia do personagem parecesse representar a promessa dos anos 1990.

Embora Minoru Arakawa jamais fosse admitir para Kalinske (ele se recusava até a se encontrar com o presidente da Sega) ou proclamar isso em público, no banco das testemunhas ele era obrigado a dizer a verdade.

— Sim. Eles se inspiraram no *Super Mario*. Queriam criar algo parecido.

Depois de responder, tudo o que pôde fazer foi permanecer sentado e aguardar a próxima pergunta. Parecia que haveria sempre mais, pois a batalha com a Tengen nunca chegaria ao fim.

* * *

Mais tarde no mesmo mês, Kalinske pegou um avião para Nova York com Nilsen, Toyoda e Burns. Com o Natal chegando, eles tinham muito a fazer, mas, nas horas seguintes, teriam apenas uma coisa em mente: a Tengen.

Depois de aterrissar no JFK, os quatro correram pelo aeroporto com suas malas de rodinhas, zombando de todos que haviam despachado as bagagens, e então pegaram um táxi amarelo bastante amassado. Quando Kalinske se acomodou no assento do

passageiro, seus três funcionários respiraram fundo e encolheram até seus pensamentos para caberem no banco traseiro.

— Precisamos ir para o Coliseum, na Columbus Circle — disse Kalinske ao motorista antes de tirar uma foto mental de Nilsen, Toyoda e Burns apertados atrás. — E, correndo o risco de repetir um clichê de filme ou, pior ainda, de parecer um turista, sintase à vontade para pisar fundo.

— Como está nosso tempo? — perguntou Toyoda, sem fôlego.

— Estamos quase ferrados — respondeu Burns.

— Ah, não se preocupem com isso — disse Kalinske, em seu tom jovial. — Chegaremos a tempo. Se não chegarmos, eles não vão começar sem nós.

Nilsen olhou pela janela, os olhos absorvendo os arranha-céus.

— Fizemos tudo o que podíamos. Nosso destino agora está nas mãos de Traficleus — disse Nilsen. Como os outros não pareciam entender, ele explicou: — Vocês sabem, o deus grego do engarrafamento.

Kalinske, Toyoda e Burns riram, o que aliviou um pouco a ansiedade de todos. Nilsen tinha um grande talento para detectar a tensão e saber como (e quando) atenuá-la um pouco. Era uma habilidade que se mostrara muito valiosa na Sega nos últimos meses, quando as coisas haviam passado de calmas e boas para caóticas e incríveis. Em julho, a fama da Sega havia começado a se espalhar pelo país, tanto entre consumidores quanto entre executivos. Em agosto, o público que estava esperando pelo SNES começou a ceder ao desejo de ter logo um sistema de 16-bits e a comprar o Genesis. Em setembro, os revendedores haviam começado a ficar sem estoque de tempos em tempos. Para acompanhar a demanda, a companhia precisou crescer rápido — não apenas em termos de instalações e número de funcionários, mas também criativamente e no próprio modo de pensar. Mais gente, mais marketing, mais jogos: teria sido um pesadelo se não fosse tão maravilhoso.

A prova do sucesso estava nas pequenas coisas. A velocidade com que telefonemas e faxes eram respondidos. O respeito tácito mas visível no rosto das pessoas quando um funcionário dizia que trabalhava na Sega. E os momentos inesperados, como na fila do supermercado ou de uma loja especializada em jogos eletrônicos, quando se ouvia uma criança qualquer explicando aos pais quão importante era ganhar um Genesis no Natal. Essas coisas eram mais do que uma tapinha nas costas — elas serviam como um empurrão para manter a Sega avançando cada vez mais depressa. Eles agora estavam com o pé na porta, mas a Nintendo ainda era a dona da casa.

Kalinske estava disposto a experimentar tudo, contanto que não fosse contra a narrativa sobre a Sega que ele estava tentando vender para o mundo: uma companhia ousada, desafiadora e divertida rebela-se contra o *status quo* tirânico e leva o entretenimento a um novo patamar. Naturalmente, a ideia de ir para a cama com um inimigo da Nintendo se encaixava muito bem na missão. Assim, ele não ficou nem um pouco surpreso quando Toyoda expressou o desejo de trabalhar com a Tengen.

A pedido de Nakayama, Toyoda vinha avaliando o terreno com o CEO da Tengen, Dan van Elderen. A princípio, uma relação entre a Sega e a Tengen fazia muito sentido. A Sega precisava de mais jogos, e a Tengen podia fornecer grandes títulos. Abaixo da superfície, contudo, um relacionamento entre as duas companhias era algo ainda mais lógico. O que o público não sabia (algo que Kalinske acabara de descobrir) era que Nakayama vinha ajudando a Tengen nos bastidores há anos. Com o objetivo de enfraquecer a Nintendo, ele oferecera recursos financeiros para ajudar em seus crescentes custos legais. Kalinske queria saber há quanto tempo isso vinha acontecendo. Ele também suspeitava que a Sega poderia até ser a razão pela qual a Tengen havia usado engenharia reversa no NES, mas sabia que jamais confirmaria sua suspeita. Conseguir respostas diretas de Nakayama era como capturar uma sombra e

arrancar seus dentes com a agulha do palheiro. Kalinske respeitava muito o chefe, mas detestava o fato de estar na Sega havia um ano e ainda sentir que poderia encontrar segredos escondidos por trás de cada porta. Não obstante, era inútil focar em algo que ele não conseguiria controlar. E, mesmo com as ocasionais surpresas, Nakayama mantivera a palavra, dando a Kalinske autonomia para administrar a Sega of America como bem entendesse. Além disso, nesse caso, o gosto de Nakayama por pregar peças havia funcionado a seu favor, já que a Sega assinara um acordo muito favorável com a Tengen.

Enquanto Nova York passava correndo pelas janelas do táxi, Kalinske, Nilsen, Toyoda e Burns folheavam arquivos e consultavam pastas para revisar os tópicos a serem discutidos para a coletiva de imprensa conjunta daquele dia com a Tengen.

— O que soa melhor? — perguntou Burns. — “A Tengen produzirá quarenta jogos para a Sega nos próximos dois anos” ou “A Tengen fará vinte jogos por ano nos próximos dois anos”? Sabe, deixa pra lá, soa redundante.

— Uma pergunta sobre o território — acrescentou Kalinske, folheando o conteúdo de uma pasta. — Não há referência à Ásia, certo?

— Correto — respondeu Toyoda, sem precisar consultar nenhuma anotação. Ele conhecia o acordo de trás para a frente. — Aplica-se apenas à América e à Europa.

— Caso você sinta necessidade de mencionar um título — disse Nilsen, passando os olhos por uma lista parcial de jogos da Tengen —, eu escolheria a série *R.B.I. Baseball*. O lance do *Pac-Man* é ótimo, mas acho que vai soar antiquado com esse pessoal.

Kalinske concordou, agora revisando o discurso. Apesar de curto e agradável, o texto era incisivo, inteligente e bem formulado. Ele tivera ajuda de Ellen Beth van Buskirk, que vinha colaborando com o setor de relações públicas e ficaria com a Sega para administrar as comunicações internas quando a turnê pelos shoppings

terminasse — data que estava próxima. Os resultados mostravam que eles só teriam a ganhar se a trouxessem a bordo. A Sega World Tour já alcançara cem mil pessoas (sendo 63% desse público composto por crianças e adolescentes). Desse total, 88% haviam escolhido o Genesis. Além dos resultados incríveis do “teste cego” feito pela Sega, os artigos sobre o embate nos mais populares jornais de alcance nacional e regional atingiriam dez milhões de pessoas. Não havia dúvida de que Van Buskirk era uma pessoa a ser mantida na equipe. Com um pequeno sorriso no rosto, Kalinske releu a abertura do discurso que ela ajudara a escrever e balançou a cabeça, reconhecendo:

— Ela é muito boa.

— Quem? — perguntou Toyoda, sempre alerta.

— Ellen Beth — respondeu Nilsen, sabendo exatamente de quem Kalinske estava falando. — EBVB. — Nilsen havia reconhecido de imediato que a mulher era uma estrela pela forma inteligente como dera vida às ideias dele para a Sega World Tour e também pela maneira como ela era capaz de conversar por horas com qualquer pessoa, independentemente da profissão ou da cultura, sem parecer tratá-la com superioridade ou inferioridade. — Ela foi incrível nos shoppings. Simplesmente pegou o espírito. Pegou mesmo.

— Ela faz muito com pouco — acrescentou Kalinske. — Na próxima vez, vamos trazê-la conosco.

— Com certeza — concordou Burns. — Isso, é claro, se ela não estiver ocupada se encontrando com as maiores atletas do mundo.

Os outros riram. EB fizera um trabalho tão incrível nos seus primeiros dois meses na Sega que a SOJ a encarregou de uma importante missão — ou, pelo menos, algo que consideravam da maior prioridade. Com a SOA construindo uma reputação forte, alguns membros da divisão japonesa da Sega haviam decidido começar um jogo do tipo “o que quer que vocês façam, vamos fazer melhor”. Assim, entraram na brincadeira da SOA em busca de uma

grande oportunidade de marketing. Como amantes do golfe, decidiram patrocinar um evento da PGA Tour (a associação de atletas profissionais do golfe nos Estados Unidos). Entretanto, o empreendimento acabou se mostrando dispendioso e difícil. Assim, em vez disso, decidiram patrocinar um evento em Atlanta da LPGA (a liga feminina de golfe). Quando Kalinske descobriu, achou que era pegadinha. Além da falta de popularidade da LPGA com o público em geral, a Sega nem sequer estava vendendo qualquer jogo de golfe, e muito menos de golfe feminino. Mas, antes de ele ou qualquer outra pessoa da SOA intervir, o acordo estava fechado. E EB, uma ex-atleta que havia demonstrado grande habilidade de organizar eventos incomuns, foi colocada no comando dessa operação. O primeiro Campeonato Feminino da Sega teria início no dia 19 de abril de 1992.

— Nossa — disse Kalinske. — Espero ter uma boa desculpa para faltar ao evento da LPGA.

Depois que todos concordaram, retornaram ao dever de casa de última hora antes da coletiva. Kalinske seria o único a falar, mas queria que todos participassem do maior número possível de entrevistas. Assim, os homens mergulharam nas informações disponíveis para poder ter algumas frases prontas na cabeça.

Felizmente, chegaram ao Coliseum bem a tempo. A sala, decorada com exuberância, estava lotada de jornalistas, analistas financeiros e possíveis investidores (havia rumores de que a Tengen estava procurando um levantamento de capital adicional). O evento foi aberto pelos dois homens com quem Toyoda vinha negociando: Dan van Elderen, um homem de grande estatura e também CEO da Tengen, e Ted Hoff, o vice-presidente executivo de vendas e marketing. Depois de terem anunciado, com orgulho, sua aliança estratégica com a Sega para produzir quarenta jogos, Kalinske subiu ao palco e abriu uma garrafa de seu mais puro entusiasmo. O conteúdo dos discursos naquele dia foi um detalhe secundário diante da visão dos rivais da Nintendo apertando as mãos, embora

Kalinske tenha causado certo furor com a declaração de que a Sega já havia superado a Nintendo em vendas. Aquela era uma verdade questionável, mas antecipava um jogo acirrado de números que as duas grandes empresas de video games passariam a disputar pelos próximos anos.

Depois de muitas fotos e uma série de entrevistas para a imprensa, Kalinske e companhia saíram para celebrar com Van Elderen e Hoff. Os homens da Tengen eram muito divertidos, e foi bom brindar com eles e conversar no tom baixo e conspiratório de quando novos amigos têm planos grandiosos e ousados. Eles concluíram que a Nintendo estava na mira e teria o que merecia em breve.

— Como está indo o julgamento sem fim? — perguntou Kalinske, bebericando uma cerveja.

— Eu ficaria muito feliz em reclamar disso — resmungou Van Elderen. — Mas, infelizmente, não temos permissão para falar sobre os detalhes. O que posso dizer, porém, é que foi engraçado ver Arakawa compartilhar suas impressões sobre o Sonic sob juramento.

Depois de boas gargalhadas, Kalinske deu uma olhada no relógio e anunciou que teria que deixá-los por algumas horas.

— Você tem um encontro? — perguntou Hoff.

Kalinske assentiu para os colegas, que sabiam para onde ele estava indo.

— Um encontro importante — disse a Hoff e, em seguida, se despediu de todos. Antes de deixar Nova York, Kalinske tinha um encontro com outro inimigo da Nintendo, alguém um pouco mais forte do que a Tengen: a Sony.

Alguns meses antes, ele recebera um telefonema de Olaf Olafsson, que estava na sede da Imagesoft em Santa Monica. O islandês queria marcar uma reunião com Kalinske, e, como o sentimento era mútuo, os dois concordaram em almoçar juntos. De imediato, ambos se conectaram por se sentirem forasteiros no

mundo dos video games, isso sem mencionar a paixão que tinham pela honestidade, pela inovação e por ideias não convencionais. Graças a essas semelhanças de personalidade, logo ficou evidente que eles estavam fadados a se tornarem amigos. O único problema pendente era se também seriam parceiros de negócios. Olafsson convidou Kalinske para uma reunião com seu chefe, Mickey Schulhof, na próxima visita a Nova York — que, por acaso, foi para a coletiva de imprensa com a Tengen.

Os três decidiram se encontrar no clube particular localizado no topo da sede da Sony, na esquina da 55th com a Madison, para jantar. Kalinske entrou no prédio de fachada branca e pegou o elevador até o 37º andar, onde os homens da Sony o aguardavam.

— Bem na hora — disse Olafsson, com um sorriso torto. — Tom, este é Mickey Schulhof. Mickey, diga oi e não poupe simpatia para com meu amigo, o incomparável sr. Kalinske.

— É um prazer — disse Schulhof, estendendo a mão. Ele era um homem bonito, bronzeado, com os cabelos divididos perfeitamente e um sorriso branco impecável. Embora seu aperto de mão suave pudesse sugerir que ele era mais um executivo mimado e barato, ele irradiava uma confiança escancarada e onipotente. — Ouvi Olaf falar tão bem de você que já sei que nem tudo é verdade.

— Gosto quando tenho que atender a grandes expectativas — respondeu Kalinske. — Se não for assim, qual é a graça?

Kalinske, Olafsson e Schulhof sentaram-se perto de uma janela com vista para a cidade, onde saborearam um requintado prato de frutos do mar com um ótimo chardonnay. Começaram a noite compartilhando capítulos ensaiados de suas vidas e acabaram com histórias improvisadas de suas viagens ao redor do mundo. Em algum momento entre as garfadas do prato principal, entretanto, a conversa passou para assuntos de negócios.

— Então — começou Schulhof —, Olaf me contou que você planeja virar a indústria de video games de cabeça para baixo.

— A ideia é essa — respondeu Kalinske, com um sorriso afetado.

— Excelente! — disse Schulhof. — É isso que eu gosto de ouvir.

— A verdade é que acreditamos muito no negócio — esclareceu Olafsson. — Não me importo muito com os jogos em si, mas na indústria como um todo... haverá uma corrida do ouro.

— De várias formas — acrescentou Kalinske —, ela já começou.

— É verdade, é verdade — disse Olafsson, concordando com a cabeça. — Talvez o meu ponto de vista seja um pouco afetado pelo da Sony diante de tudo isso.

Kalinske se recostou em sua cadeira para dar uma boa olhada nos dois anfitriões.

— Então, me diga, qual é o cenário ideal para a Sony?

Schulhof ficou satisfeito em responder à pergunta.

— Quando entrei nesta empresa, no fim dos anos 1970, construímos nossa reputação vendendo aparelhos de TV e de som. E nos saímos muito bem. Bem o bastante para nos acomodarmos e ficarmos sentados, recebendo nossos salários de forma previsível. Não se mexe em time que está ganhando, certo?

Os três usaram a pausa retórica para dar um bom gole em suas taças de vinho.

Após um suspiro de satisfação, Schulhof continuou:

— Mas então, em 1978, um engenheiro de som chamado Nobutoshi Kihara inventou um pequeno aparelho portátil que permitia que as pessoas ouvissem música onde quer que estivessem. Muitos questionaram essa lógica e se perguntaram por que qualquer um em sã consciência iria querer ouvir música fora da sua sala de estar. A Sony, no entanto, nem sequer piscou e foi com tudo com esse dispositivo chamado Walkman. Sem necessidade alguma de nos arriscarmos, apostamos todas as nossas fichas e mudamos a maneira como a música é apreciada no mundo inteiro.

— Lembro-me de quando comprei meu primeiro Walkman — disse Kalinske, nostálgico.

— É claro que lembra — respondeu Schulhof —, porque qualquer coisa que a Sony faz é para se tornar inesquecível. É tudo ou nada.

Olafsson sorriu.

— Acredito que o ditado popular seja “É ganhar ou perder”.

— Exato — concordou Schulhof. — Columbia Pictures. Compact discs. CBS Records.

— Você não precisa me passar o currículo — disse Kalinske. — Já estou impressionado o bastante. Mas gostaria de saber onde a Sega se encaixa nisso tudo. O plano da Sony é fazer uma aquisição?

— De forma alguma — respondeu Schulhof, balançando a cabeça. — Acredito muito em sinergia. Não na bobagem que todo mundo usa, mas nas implicações reais de encontrar situações que tragam benefícios mútuos.

Olafsson explicou:

— A Sega tem a experiência e está ganhando credibilidade. A Sony tem a tecnologia e os recursos financeiros. O que temos em comum é a inteligência necessária para perceber que a multimídia é o futuro inevitável do entretenimento. Aliás, estou certo em presumir que a Sega já está planejando algum sistema de video games baseado em CD?

Kalinske considerou a possibilidade de dar uma resposta vaga, mas decidiu colocar as cartas na mesa. Se havia alguma chance de a Sega desenvolver algo com a Sony, ele não podia blefar.

— Na verdade, sim. A Sega está planejando um dispositivo para CD que será acoplado ao Genesis.

— Vocês já foram muito longe com esse projeto? — indagou Olafsson.

— Está quase pronto — respondeu Kalinske. — Queremos colocá-lo no mercado no fim de 1992.

— A Sega vai anunciá-lo no CES de Vegas?

— Há uma boa chance.

Olafsson contraiu os lábios, calculando as ramificações.

— Que bom, pois é isso que a Sega deve fazer. E agora que sabemos que vocês não precisam de hardware, qualquer colaboração entre nós seria concentrada em software.

— Ouvi dizer que é nesse ponto que o dinheiro está — acrescentou Schulhof.

Olafsson concordou.

— Também posso presumir que, com o Genesis ganhando popularidade e todo mundo apoiando o sistema, a necessidade de conseguir parceiros para fornecer softwares compatíveis com CD é maior, certo?

— Definitivamente — falou Kalinske. — Eu nem mesmo vou considerar introduzir uma extensão para CDs nos Estados Unidos antes de termos o software certo pronto.

Olafsson olhou para Schulhof, dando a impressão de que havia um negócio em potencial a ser fechado ali. Eles fizeram outra pausa para uma ou duas garfadas do delicioso prato de frutos do mar antes que o islandês voltasse a falar.

— É óbvio que ainda não podemos apresentar nada substancial aqui. Mas não temos reservas em dizer que gostamos de você, e acredito que o sentimento é mútuo.

Kalinske assentiu; com certeza era.

— Então, somos como dois adolescentes apaixonados — brincou Olafsson —, prontos para oferecer o mundo um ao outro, mas qualquer consumação requereria a aprovação dos pais.

— E pais japoneses têm a reputação de serem rígidos — acrescentou Kalinske.

— Nem me diga — murmurou Schulhof, balançando a cabeça.

— Ainda assim — concluiu Olafsson — acho que é só preparar um pouco o terreno para que haja uma boa chance de a Sony ajudar nas necessidades de software da Sega.

— Vou começar a agir do meu lado — comentou Kalinske.

— Nós faremos o mesmo — respondeu Schulhof.

— Fantástico, então — disse Olafsson. — Mas eu gostaria de observar, no espírito da completa e total honestidade, que um bom relacionamento entre nossas empresas não eliminaria a possibilidade de a Sony um dia entrar no negócio dos consoles.

Kalinske deu de ombros.

— Eu não esperaria outra coisa. Mas, por enquanto, acho que ambos temos muito a ganhar se unirmos forças. E sobre o futuro... Talvez isso seja algo que venhamos a explorar juntos ou talvez sigamos caminhos separados. Mas não vejo problemas com esse “talvez”.

— Nem nós — disse Schulhof.

— Bom — começou Kalinske, e ergueu a sua taça, convidando Olafsson e Schulhof a fazer o mesmo. — Ao “talvez” e a todas as maravilhosas possibilidades que essa palavra pode criar.

Árvores de troncos grossos e folhas secas. Uma estrada cinzenta. E mais um estacionamento. Embora a vista do novo escritório de Kalinske dificilmente pudesse ser comparada ao panorama opulento do topo do prédio onde ele jantara com os executivos da Sony alguns meses antes, ela o agradava muito mais. Aquela era a paisagem que ele e seus funcionários haviam conquistado, sua recompensa por suas furiosas inovações, sua imaginação e seu espírito de experimentação. O esforço deles havia desencadeado uma maré de sucesso, o que levou a Sega a precisar se transferir para um novo estabelecimento no fim de 1991.

Era um prédio cinza e comprido de dois andares em Redwood City, com o andar térreo reservado a operações, vendas, pesquisas de mercado e recursos humanos, e o andar de cima, ao marketing e às equipes jurídica e executiva. O prédio de Redwood City era um pouco mais formal do que a última sede da Sega, mas tinha aquela atmosfera humilde de "trabalho ainda em progresso" que impediria qualquer expectativa de uma vida luxuosa logo à frente. Além disso, com as coisas começando a esquentar, todo mundo estava ocupado demais para desperdiçar tempo dando tapinhas nas costas uns dos outros.

A Sega chegou ao Natal de 1991 continuando em sua ascensão a uma taxa quase exponencial, e já havia conquistado cerca de 25% de participação no mercado. Os estoques de Genesis se esgotavam com tanta frequência que começou a se tornar um problema. Era

ótimo sentir-se o cara popular e inacessível em uma festa, mas a empresa não queria correr o risco de suas pretendentes começarem a procurar amigos de segunda categoria, ainda que mais acessíveis. A princípio, a Sega administrou o problema trazendo consoles do Japão em voos fretados — uma estratégia cara, mas que valia a pena para evitar a perda de consumidores. Entretanto, como um Band-aid que perde a aderência, à medida que o Natal se aproximava e a demanda decolava, essa opção não era mais viável. A fim de manter o ritmo acelerado, Nilsen deu início a um programa de marketing para evitar a qualquer custo que os pais se conformassem com um Nintendo. O conceito inicial era um kit reserva para pré-venda, que garantiria que os consumidores recebessem o Genesis em determinada data, além de uma recompensa pelo tempo esperado: uma camiseta exclusiva. Todavia, com a correria do Natal cada vez mais próxima, era impossível fazer os fornecedores esperarem. Assim, Nilsen pegou a ideia e a colocou no bolso para uma futura necessidade, na época não percebendo como ela ajudaria a Sega no futuro.

Em vez disso, com o mesmo espírito *c'est la vie* que Kalinske e Nilsen haviam adotado um ano antes com o jogo de Buster Douglas, a Sega decidiu encarar o dilema. No dia 9 de dezembro, a empresa lançou a campanha "Vale a pena esperar". Eles transmitiram comerciais nos canais de televisão e nas estações de rádio de alcance nacional (as mídias impressas demorariam muito) para falar com os consumidores e dizer que, apesar de o console estar fazendo um enorme sucesso e sumindo das lojas, eles não deveriam desistir nem comprar um SNES. A Sega anunciou que estava fretando voos para trazer novos aparelhos todos os dias e sugeriu que os consumidores não deixassem de verificar as lojas locais, transformando uma escassez frustrante em uma caça ao tesouro. Os comerciais também forneciam um número de telefone para ligações sem custo que permitiriam a quem ligasse reclamar e, ao mesmo tempo, receber uma oferta especial de compra de um

entre quatro títulos diretamente da Sega com garantia de entrega até o Natal. Como resultado, a companhia conseguiu dominar a temporada e irritar sua detestada rival.

Ou será que não? Kalinske olhou para fora da janela da sua nova sala, convencido de que a Sega roubara o Natal da Nintendo. A 1.300 quilômetros ao norte, contudo, era justo presumir que Peter Main estava bebendo uma xícara de café e saboreando a destruição da Sega promovida pela sua empresa.

A Nintendo declarara que alcançaria seu objetivo de vender 2,1 milhões dos seus consoles de 16-bits até o fim de 1991. O problema, porém, era que, apesar de ter vendido todos esses aparelhos para seus revendedores, estes, por sua vez, haviam vendido apenas 70% do estoque. Isso significava que, no dia seguinte ao Natal, as lojas ainda teriam 30% do estoque de Nintendos nas prateleiras, que poderiam devolver, vender a um preço reduzido ou continuar tentando vender ao mesmo preço. A Sega, por outro lado, vendeu uma incrível taxa de 95% dos seus sistemas, totalizando 1,6 milhão no fim do ano. Embora os números pudessem variar, o 1,6 milhão da Sega era mais do que o 1,4 milhão da Nintendo (70% de 2,1 milhões), o que tornava a Sega a vencedora. Entretanto, a Nintendo só começara a vender o SNES em setembro, apenas um trimestre do ano, o que diluía e colocava a questão em xeque.

— Verdadeiro ou falso? — perguntou Steve Race ao entrar na sala de Kalinske. — A verdadeira razão de nos mudarmos de South San Francisco para Redwood City é porque Nakayama acredita que o vento daqui seria mais gentil com seu penteado para esconder a careca.

— Não posso confirmar nem negar — respondeu Kalinske, enquanto Race se acomodava na cadeira em frente à sua mesa. — Mas, se eu tivesse que chutar, acho que não negaria.

— Perfeito — disse Race. — Sempre acreditei que existe uma carreira ilustre aguardando por mim na área das teorias da

conspiração.

— Ah, é mesmo? — indagou Kalinske. — Bem, existe uma carreira ilustre aguardando por você aqui mesmo na Sega caso esteja disposto a trabalhar em tempo integral.

— Indo direto ao assunto, hein? — brincou Race. — Como você se atreve a me privar do papo furado que é a sua marca registrada? Por exemplo, como foi o seu Natal?

— Quer falar de papo furado? — perguntou Kalinske, entrando na brincadeira. — Tudo bem, aqui vamos nós. Durante o feriado, Karen me procura com uma expressão misteriosa no rosto. Ela sempre faz isso, é uma das manias dela de que mais gosto. E, então, ela me diz que tem novidades. O que quero ouvir primeiro, a boa ou a má notícia? É claro que quero a boa. E lá vem aquele olhar misterioso outra vez, e ela diz: “É um menino.”

— Parabéns! — exclamou Race. — É um presente e tanto.

— Com certeza — respondeu Kalinske. — E você? Como foi o seu Natal?

— Pode ter havido um pouco de libertinagem típica das festas natalinas, mas nada louco demais. Na verdade, na maior parte do tempo foi um Natal preenchido pela Sega. Comecei a mergulhar no mercado dos portáteis.

— Sua discípula não está dando conta?

— Pelo contrário. Até agora, ela tem sido um presente dos céus — respondeu Race, referindo-se a Diane Adair. Ela fora contratada no fim de novembro para substituir Bob Botch, o diretor de marketing responsável pelo Game Gear, que deixara a Sega para se tornar presidente de uma desenvolvedora de software chamada US Gold. Embora Race admitisse não ter ficado nem um pouco triste por ver Botch partir, já que havia se cansado de ter que interromper as discussões acaloradas entre Botch e Nilsen, o momento da partida dele não poderia ter sido pior. Com a Sega crescendo na velocidade do Sonic, a saída de Botch ameaçava prejudicar a companhia. Por sorte, Adair era a pessoa ideal para o cargo e o

assumiu com garra. Era uma mulher com olhos separados, um tom de voz alegre e não tinha medo de mergulhar de cabeça em problemas nem de sujar as mãos. Com a Nintendo agora no negócio dos 16-bits, os executivos da Sega queriam avançar com as linhas de batalha e fazer o oponente lutar em dois fronts, daí a ênfase dada ao console portátil.

Naquele momento, o Game Gear já havia passado mais de seis meses nas lojas, e as vendas estavam indo bem, mas o desempenho não era espetacular. Parte da razão para isso eram os problemas contínuos com a duração da bateria. No entanto, outro grande motivo era a falta de software, visibilidade e identidade da marca. Kalinske esperava que Adair conseguisse tirar um coelho da cartola e fazer pelo Game Gear o que Nilsen havia feito pelo Genesis. A Sega conseguira encontrar soluções criativas para alguns dos desafios (por exemplo, era possível comprar um acessório que prolongava a vida da bateria) e formas inovadoras de tirar vantagem do fato de o Game Gear ser capaz de exibir imagens em cores, ao contrário do dispositivo da Nintendo (era possível comprar um sintonizador que oferecia ao usuário a possibilidade de assistir à televisão pelo console portátil). Durante sua segunda semana no emprego, em pouco tempo Adair se tornou amiga da outra contratada-chave de Nielsen, EBVB. As duas haviam sido mandadas a Los Angeles para sessões de treinamento em mídia com sua guru de relações públicas, Brenda Lynch, na MS&L. Lá, Adair ficou impressionada com a desenvoltura de EBVB diante das câmeras e com seu talento de resumir tópicos complicados em iscas facilmente digeríveis pela mídia. EBVB também estava impressionada, identificando Adair como um modelo de eficiência, sempre planejando dez passos à frente, com outros cinco de reserva caso algo não saísse como esperado. A admiração mútua logo levou a corridas diárias de manhã cedo, que, por sua vez, levaram a uma amizade duradoura.

— Ela é muito boa — disse Race, que conhecia Adair desde o fim da década de 1980, quando a mulher trabalhara para ele em um empreendimento (que acabaria indo à falência) chamado Homestar, que vendia aparelhos domésticos por telefone. — E se sai bem tanto nos melhores quanto nos piores momentos. Isso é raro, confie em mim. Ela vai se tornar uma parte grande do que estamos construindo aqui.

— Não tenho dúvida — disse Kalinske. — Mas e quanto a você?

— Agora, a pergunta de 64 mil dólares — brincou Race, com um sorriso.

— Há muito mais dinheiro para você aí do que apenas 64 mil.

— A questão não é o dinheiro.

— É sempre um pouco sobre dinheiro.

Race inclinou a cabeça.

— Verdade. Mas é óbvio que esse não é o problema aqui.

— Então, qual é o problema? Os orçamentos estão baixos demais?

— Não — disse Race com desdém. — Você sabe que gosto de fazer mais por menos.

— Você não gosta dos jogos?

— Não gosto de nenhum jogo — admitiu Race —, mas os nossos parecem melhores do que a maioria.

— É a equipe do marketing? Deixei que você preparasse o baralho com seus próprios curingas. Todo o pessoal mais importante, com exceção de Al — disse Kalinske, parando para pensar de repente. — É ele o problema?

— Nilsen? — indagou Race, com uma gargalhada. — Ele é um sujeito estranho. Dá para pensar que aquele cara tem um laboratório secreto onde corta as asas de borboletas.

— Ei — disse Kalinske, defendendo Nilsen —, se ele continuar tendo essas ótimas ideias, vou lhe comprar uma caixa de borboletas exóticas.

— Você não precisa telefonar para o seu corretor de borboletas — devolveu Race. — Nilsen é um cara esquisito, mas, mesmo assim, é um bom homem. E ele vestiu a camisa da companhia com orgulho, o que não é ruim.

— A maioria das pessoas vestiu. Inclusive eu. E ela é muito confortável.

— Eu adoraria fazer o mesmo. Mas, se você der uma olhada na etiqueta, perceberá que diz “Feita no Japão”.

— É sério? — perguntou Kalinske. — O lance do Japão outra vez?

— Confie em mim — explicou Race. — Não dou a mínima para a cor da pele das pessoas, nem me importa quão apertados seus olhos são. A única coisa que me interessa é fazer negócios, e nossos amigos nipônicos parecem dispostos a nos ferrar sempre que podem.

Kalinske assentiu, pois compartilhava as mesmas frustrações. Também não estava tão surpreso por ouvir aquilo. Ele sabia que Race vinha tendo divergências com algumas pessoas da SOJ, que haviam passado a chamá-lo de “racista” em japonês pelas costas dele. Kalinske só não havia percebido que isso chegara ao ponto de impedir que Race aceitasse aquele tipo de oportunidade que se recebe apenas uma vez na vida.

— Entendo seu ponto de vista — disse Kalinske. — Acredite em mim, entendo mesmo. Às vezes, parece que vou enlouquecer, mas no final Nakayama sempre foi justo comigo e me deixou administrar a empresa do meu jeito.

— LPGA Tour? — perguntou Race.

— Tudo bem, quase sempre — disse Kalinske, revirando os olhos com jovialidade. — Mas não deixe essas coisas afetarem você. Posso protegê-lo.

— Será que pode mesmo? — indagou Race. — E, mesmo que possa, por quanto tempo? Realmente acha que esse sucesso vai nos manter protegidos?

— Acho, claro que acho. Mas percebo que não estou em posição de lhe oferecer uma garantia vitalícia. O que posso lhe oferecer, por outro lado, é a oportunidade de liderar uma estratégia de marketing diferente de tudo que o mundo já viu.

— Continue — disse Race, erguendo a sobrancelha.

— Pouco mais de um ano atrás, quando fui ao Japão, Nakayama me deu sinal verde para contratar uma nova agência publicitária e começar a agir. Eu estava esperando pelo momento certo, e acho que essa seria uma ótima forma de começar o Ano-Novo. Quero preparar isso agora mesmo, mas antes preciso me assegurar de que você vai estar aqui durante todo o processo de análise da agência. Precisamos de um líder. Posso contar com você?

Race ficou lisonjeado, mas não respondeu de imediato.

— Não sei — disse, por fim, examinando diversos cenários em sua mente. — Mas acho que nós dois já temos experiência o bastante para perceber que qualquer resposta que não seja “Sim, senhor, absolutamente” vai voltar e perseguir um de nós até o fim da vida.

— Você tem razão — respondeu Kalinske, com um suspiro. — Obrigado por ter sido você a dizer isso. Gostaria de continuar conosco em um tipo de consultoria de meio período?

— Acho que um rompimento total seria a melhor opção — falou Race. — Embora, se possível, eu prefira ficar por mais algumas semanas. Treinar o cara novo, mostrar-lhe a CES e plantar umas sementes de discórdia onde eu achar necessário.

— É claro — disse Kalinske. — E quero que você saiba que, embora isso não tenha saído como eu imaginava, valeu a pena esperar por você.

— Obrigado, Tom — respondeu Race. — Sei que você me tem em alta conta, e sua opinião provavelmente é imprecisa, mas quero que saiba que penso o mesmo de você.

Kalinske balançou a cabeça, comovido.

Depois de ter acabado com todo o sentimentalismo, Race recostou-se em sua cadeira, sentindo-se em casa.

— Agora, vamos falar de coisas mais importantes. Está animado para a CES?

O Big Bang Beat inundou o Parthenon Ballroom, ecoando pelo salão do Alexis Park Hotel com um repertório vigoroso de rock, soul, disco e swing. A banda de doze integrantes tocou sucessos dos anos 1960, 1970 e 1980, com uma intensidade que fez o evento parecer uma combinação de *bar mitzvah*, festa de formatura e casamento. Aquela era a noite de abertura da Sega para o Consumer Electronics Show de inverno de 1992, e, em muitos aspectos, era realmente isso tudo. Ela representava uma cerimônia informal de amadurecimento, o acesso à divisão principal e um casamento irreversível que a colocava na família real da indústria de video games. Isso era tudo que Kalinske esperara.

Usando um elegante paletó esportivo e uma gravata engraçadinha do Sonic, Kalinske dançou sob o teto elevado do salão dourado. Ele geralmente não gostava de dançar, mas naquela noite o êxtase no auditório era contagiante. Era como se a música estivesse explodindo dos enormes instrumentos da banda, ziguezagueando no meio do salão superlotado e agarrando os pulsos, quadris e tornozelos dos presentes, puxando-os para a pista de dança. A música capturou Kalinske, seus funcionários e até os cansados (por causa do *jet lag*) representantes da SOJ. Ela contagiava o pessoal da imprensa, os desenvolvedores de jogos e os parceiros comerciais. A música conseguiu até seduzir os revendedores, uma classe conservadora de empresários que raramente exibiam seus constrangedores passos de dança.

Van Buskirk estava dançando perto de Kalinske e Adair.

— Acho que você está gostando do seu primeiro CES — comentou ele.

— Desculpe — respondeu Van Buskirk, olhando ao redor para ver qual dos presentes dançava de forma mais ridícula. — Sessão de fotos mental em andamento. Eu gostaria de ter uma câmera de verdade... não consigo acreditar na falta de coordenação motora desses caras!

— E você? — perguntou Kalinske a Adair.

— Considerando que duas horas atrás eu achava que seria demitida — respondeu Adair —, diria que estou me divertindo muito.

— Demitida? Como assim? Por quê?

Ao som de uma versão cheia de energia de "I Will Survive", Adair narrou os detalhes da sua tarde. Ela estava no meio de uma apresentação para os vendedores dos próximos lançamentos do Game Gear no estande da Sega, quando alguém entrou com uma mensagem ameaçadora: Nakayama estava na cidade para a ocasião e queria que ela fosse até seu quarto imediatamente. Adair ficou pálida na mesma hora, pediu licença e foi até o chefe, conforme a orientação, acreditando que estava prestes a ser demitida depois de apenas seis semanas na Sega.

Quando chegou à suíte, Nakayama a submeteu a um questionário sobre vários tópicos. Por que a Nintendo tivera tanto sucesso? Por que ela quis trabalhar para a Sega? Como eram os pais dela? Depois do interrogatório, Nakayama assentiu e a parabenizou pelo trabalho bem-feito. Antes que pudesse liberá-la, contudo, tremores leves de um pequeno terremoto sacudiram a sala. Adair ignorou o impacto, mas Nakayama, sem perder tempo, mergulhou debaixo de uma mesa de reuniões ao lado deles. Ela reuniu toda a força adquirida ao longo da sua vida adulta, agradeceu ao chefe pela atenção e correu de volta para o estande

da Sega, rindo sem parar. Mesmo duas horas depois, ela não conseguia evitar rir ao lembrar-se do acontecido.

— Não acredito — disse Kalinske. — Não consigo acreditar.

— Pois foi isso mesmo! — respondeu ela. — E, se você estiver imaginando a cena, a resposta é sim, os cabelos dele de fato saíram do lugar e a careca apareceu no processo.

— Agora, é *realmente* lamentável que você não estivesse com uma câmera.

— Eu sei!

— Onde está o nosso amigo? — perguntou Kalinske, olhando ao redor. — Não o vi esta noite.

— Meu Deus. Não diga a ele que eu contei isso para você. Por favor. Sei que eu deveria ter dito isso antes de contar a história, mas, por favor, não conte a ele.

— É claro que não. Somos uma equipe — respondeu Kalinske.

Ela sorriu, aliviada, e então voltou a dançar ao lado de Rioux, Toyoda, Schroeder e Nilsen, cujo grande sorriso conhecido do público era o tempo todo substituído por outro discreto e pessoal sempre que ele se lembrava de um incidente ocorrido mais cedo naquele dia. Enquanto andava pelo Caesars Palace com Ken Balthaser e Clyde Grossman em um dia aparentemente normal em um cassino em Vegas, alguém percebeu que os três usavam jaquetas da Sega. No momento em que foram descobertos, passaram a ser tratados como celebridades; uma pessoa chegou a se oferecer para bancar as apostas deles em troca de algumas dicas de *Sonic* durante um jogo de cartas.

Foi mesmo uma noite a ser lembrada, em que ninguém conseguiu resistir à doce atração da música.

Exceto por Nakayama. Parecia que não havia sucesso corporativo suficiente que fosse capaz de convencê-lo a dar alguns passinhos de dança. Entretanto, estava clara, considerando seus olhos brilhantes, os gestos discretos com a cabeça e seu sorriso de carrasco, sua satisfação com o que via. Ele celebrou aquilo tudo em uma mesa no

canto do salão, falando com paixão com um homem de maxilar grande e um terno elegante, embora fora de moda havia mais de uma década. Aquele era o amigo e sócio de Nakayama, o fundador original da Sega, David Rosen.

Pelo canto do olho, Kalinske viu Nakayama e Rosen sentados juntos. Ele acenou na direção deles, mas não foi correspondido; era possível que não tivessem percebido, ele disse a si mesmo, mas uma pequena parte dele suspeitava que o gesto fora uma forma de esnobá-lo, uma manobra típica dos jogos mentais que os chefões da Sega costumavam fazer. De todos os relacionamentos profissionais que Kalinske observara na carreira, o que Nakayama e Rosen mantinham sem dúvida era um dos mais estranhos. É claro que havia muito respeito mútuo entre eles, mas suas personalidades opostas, a distância geográfica que os separava e as décadas de drama compunham uma dinâmica incomum entre as duas figuras mais importantes da história da Sega: o homem que criara a companhia e o que a moldara à sua imagem.

Como a maioria dos relacionamentos complexos, aquele tivera início anos antes de os dois nem sequer terem se conhecido. Em 1949, David Rosen, na época um jovem pragmático e ambicioso de dezoito anos, alistou-se na Força Aérea dos Estados Unidos. Sua unidade foi mandada para a Ásia e ocupou várias bases em todo o continente antes, durante e depois da Guerra da Coreia. Quando foi dispensado, em 1954, o empreendedor do Brooklyn continuou morando no Japão e fundou a Rosen Enterprises, cujo maior sucesso se deu no ramo da fotografia. Na época, os japoneses tinham uma forte necessidade de fotos para documentos (de cadernetas escolares a cartões para a obtenção de ração de arroz), mas as fotografias eram caras e demandavam um bom tempo de revelação. A maioria dos estúdios cobrava 250 ienes por foto e levava três dias para entregá-la. A solução de Rosen foi importar cabines fotográficas dos Estados Unidos e espalhá-las pelo país. Cobrando menos e entregando as fotos na mesma hora, as cabines

automáticas se tornaram um sucesso imediato. Dali em diante, a Rosen Enterprises começou a importar todos os tipos de produtos operados por fichas, como jukeboxes e máquinas de pinball.

Em 1965, a Rosen Enterprises se uniu à Nihon Goraku Bussan, uma proeminente companhia japonesa de jukeboxes que tinha — e este era o detalhe mais importante — uma imensa fábrica ociosa em Tóquio. Rosen assumiu a presidência do novo negócio, cujo nome veio da tradução para o inglês de Nihon Goraku Bussan, “Service Games”, daí SEGA Enterprises. Um ano depois, a companhia criou seu primeiro produto original, um jogo eletromecânico de submarino. Sem o luxo de códigos digitais, microchips ou telas coloridas, os brinquedos eletromecânicos funcionavam com um sistema complexo de botões, relays, motores e luzes. Na marcha evolutiva do entretenimento interativo, eles não passavam de máquinas primárias se comparados aos fliperamas que logo os substituiriam. Contudo, em 1966 os aparelhos eletromecânicos da Sega estavam muito à frente das máquinas de pinball e *skee-ball* da época. A criação original era um aparelho grande, vermelho e cinza, de três metros de comprimento e 1,80 metro de largura, destacando-se por ter um periscópio de verdade na frente do submarino. Os jogadores tinham que olhar pelo visor e mirar no inimigo com uma luz em forma de torpedo. Quando os tiros atingiam o alvo, os jogadores eram recompensados com luzes vermelhas piscantes e uma explosão com barulho de bolhas, enquanto tiros errados recebiam apenas o som de um sopro decepcionante. Embora custasse duas vezes mais do que qualquer outro jogo, o apropriadamente intitulado *Periscope* [Periscópio] da Sega foi um grande sucesso no Japão. Além de trazer fluxo de caixa, acabou se tornando uma incógnita que permitiu que Rosen virasse a equação comercial internacional. Em vez de importar jogos dos Estados Unidos e vendê-los para o Japão, a Sega agora produziria seus próprios jogos na terra do sol nascente e os exportaria para a terra das oportunidades.

Não demorou para que *Periscope* também fizesse um grande sucesso nos Estados Unidos, gerando tanta demanda que se tornou o primeiro jogo eletrônico a ter ousado cobrar 25 centavos por partida. Depois de *Periscope*, a Sega produziu uma série de jogos tão sofisticados quanto o primeiro e com títulos nada inspirados, tais como *Basketball*, *Drivemobile* e *Helicopter*. Com uma reputação de qualidade, tecnologia inovadora e uma rede de distribuição intercontinental, a empresa tornou-se atraente para multinacionais com apetite para crescer. Em 1969, Rosen aceitou uma oferta de compra da Gulf and Western, mas com a condição de que o mantivessem como CEO da Sega. Sob seu comando, a empresa de video games continuou recebendo lucros contínuos com uma sucessão de jogos eletromecânicos como *Soccer*, *Sea Devil* e *Lunar Rescue*. No entanto, ela não hesitou em pular de cabeça nas novas tendências com a criação, a popularização e a sensação mundial que foram os fliperamas. Depois do gigantesco êxito de *Pong*, da Atari, em 1973, a Sega produziu o seu próprio jogo de arcade, uma cópia descarada de *Pong* chamada *Pong Tron*. O jogo foi uma sensação, levando a Sega a mudar o foco para os video games e a tentar fazer mais do que apenas copiar a Atari. Em 1976, Rosen negociou a aquisição da Atari pela Sega com Nolan Bushnell, mas, no dia em que deveriam traçar as linhas gerais do contrato, Bushnell desistiu, pois acabara de saber que sua companhia havia conseguido desenvolver um novo console capaz de rodar mais de um jogo (graças à inovação dos cartuchos). O novo console tornou-se o Atari 2600 e gerou lucros incríveis, mas a companhia de Rosen também continuou prosperando. Ela passou a década explorando a arte dos video games, progredindo em sua atitude mental de apenas copiar jogos (como *Pong Tron 2* e *Fonz*) para uma dedicação artística ao ofício (com jogos como *Blockade* e *Monaco GP*). Porém, o aumento do sucesso da Sega foi acompanhado pela intensificação do problema da pirataria — e foi por isso que os caminhos de Rosen e Nakayama se cruzaram.

Na sociedade estratificada ao extremo do Japão, Hayao Nakayama aspirava ao topo. Entretanto, para alguém com suas origens humildes, um nome de família desconhecido e uma personalidade rebelde memorável, a ascensão social era um grande desafio. Não importava aonde ele fosse ou o que fizesse, parecia que estaria sempre se arrastando com os blocos de concreto do passado amarrados aos tornozelos. Mas isso não o impediu de tentar. Se o passado não podia lhe dar acesso a certos bancos, restaurantes ou outros lugares de status, o passaporte de Nakayama para o mundo teria que ser sua sagaz resiliência.

Ele entrou para a faculdade de medicina, mas acabou abandonando os estudos. A fim de encontrar o próximo degrau em sua escada para o extraordinário, Nakayama vasculhou os classificados e se deparou com a oportunidade de se tornar representante de uma companhia de aluguel de jukeboxes. Ao contrário dos funcionários ricos da empresa, que faziam pouco mais do que planejar férias agradáveis, Nakayama aprendeu sobre a indústria do entretenimento de dentro da barriga do monstro. Com um talento fora do comum para detectar falhas, ineficiências e medo nos outros, ele não demorou para descobrir diversos aspectos que sua companhia deveria alterar, e explorou em especial a necessidade de entrarem no negócio dos arcades. Ele nunca encontrava alguém disposto a ouvir suas ideias, então saiu do emprego para fundar sua própria companhia de distribuição de fliperamas, a Esco Trading.

Nakayama continuou explorando a indústria através da Esco Trading, que fornecia e fazia manutenção de gabinetes de arcade para companhias como a Sega. Com a febre dos fliperamas varrendo o globo, a vida era boa. Mas Nakayama queria mais do que só uma vida boa. Ele expandiu as operações da Esco, primeiro comprando e vendendo equipamentos usados, e, no fim, pirateando jogos dos Estados Unidos. Dessa forma, a Esco se tornou uma ameaça para a Sega, o que levou Rosen a requisitar uma reunião

com o bandido que prejudicava seu negócio. O americano não estava propenso a gostar muito do homem que conheceu: um cara das ruas e especialista na indústria com um apetite imenso por riscos. Mas ele também achou que Nakayama tinha um faro incrível para descobrir quais máquinas o mercado iria aceitar melhor, o que o convenceu a fazer uma oferta: em vez de ameaçá-lo, o japonês uniria forças com Rosen. Assim, em 1979 a Sega Enterprises comprou a Esco Trading e nomeou Nakayama para liderar as operações no Japão.

Com isso, os dois puderam se concentrar em manter a Sega sempre à frente, enquanto também frustravam os planos de várias companhias que começavam a surgir com o objetivo de ganhar muito em cima dos fliperamas por meio de uma série de jogos copiados — companhias como a Irem, a Nichibutsu e a Nintendo. No início da década de 1980, a Sega estava gerando um lucro de mais de duzentos milhões de dólares por ano com sucessos como *Astro Blaster*, *Head-On* e *Zaxxon*. Para aqueles que viam de fora e ficavam impressionados com o sucesso da Sega, era fácil dividir o crédito e considerar Nakayama o coração e Rosen o cérebro da empresa — o executor e o pensador, o *yin* e o *yang*. Mas a verdade era que, apesar das personalidades diferentes, eles eram espíritos afins, cada um com sua mão na tábua Ouija do sucesso. Isso tornou a aposentadoria de Rosen em 1982 ainda mais assustadora. Ele saiu expressando preocupação em relação ao mercado dos arcades, que ele acreditava estar destinado a passar por muita turbulência. Após entregar todo o controle para Nakayama, mudou-se com a esposa para viver feliz para sempre na Califórnia.

Nakayama continuou pilotando o navio no Japão com toda a perícia, mas a crise da indústria dos video games de 1983 destruiu o negócio nos Estados Unidos. Com a Sega cambaleando, a Gulf and Western começou a pensar em se livrar dela. Poucos pretendentes tinham a intenção de entrar no mercado dos jogos eletrônicos enquanto todo mundo estava saindo, mas Rosen ainda

acreditava no que havia começado, então formou um grupo de compradores com Nakayama e Isao Okawa, cuja companhia, a CSK, investiu a maior parte dos 38 milhões de dólares que os três pagaram para ficar com a Sega. Segundo o novo acordo, Nakayama seria o responsável pela maioria das operações da empresa em Tóquio, enquanto Rosen administraria a pequena subsidiária americana da companhia em Beverly Hills.

Enquanto Nakayama e Rosen estavam ocupados organizando as coisas na Sega, seu progresso foi reduzido pelo sucesso da Nintendo, que reconfiguraria para sempre a indústria. Em poucos anos, a Nintendo encontrou viabilidade no mercado antes estéril de portáteis com o seu Game & Watch, conquistou os fliperamas com *Donkey Kong* e ressuscitou o mercado de consoles para entretenimento doméstico com o NES. O que a Nintendo conseguiu alcançar em poucos anos fez décadas de sucesso da Sega parecerem desenho de criança: bonitinho, mas também meio patético. A Nintendo não apenas havia restabelecido sozinha os video games nos Estados Unidos, mas seu domínio absoluto transformou aquele mercado de nicho em um grande negócio.

Havia muitos elementos para o sucesso da Nintendo, mas, além do feliz alinhamento de pessoas, lugares e coisas, sua invasão aos Estados Unidos parecia ter sido um elemento crítico. O sucesso no exterior transformou a imagem da empresa de uma companhia de engenhocas da moda para uma usina multicultural. Além de ter conquistado respeito internacional, o fluxo de caixa americano da Nintendo triplicou a receita da companhia, quadruplicou a base de clientes e multiplicou de forma imensurável o alcance de suas propriedades intelectuais (que, em breve, se tornariam icônicas). Nakayama e Rosen não podiam fechar os olhos para esse sucesso incrível, o que os forçou a brincar de "o mestre mandou" com a Nintendo.

Em 1985, dois anos depois do lançamento do Famicom no Japão, a Sega lançou seu próprio console de 8-bits. Em 1986, um ano

depois de a Nintendo invadir os Estados Unidos, a Sega também começou a planejar uma infiltração no mercado americano. Na tentativa de replicar o sucesso estrondoso da concorrente, Rosen abordou o vice-presidente de vendas da Nintendo, Bruce Lowry, e lhe ofereceu o cargo de primeiro presidente da Sega of America. Lowry recebeu de bom grado as chaves do carro e, enquanto Rosen o supervisionava do assento do passageiro como diretor do conselho e CEO, eles deram partida em junho de 1986, vendendo 125 mil unidades do Master System nos primeiros quatro meses. Entretanto, a Sega mal conseguia competir com a Nintendo, que havia vendido dois milhões de consoles NES no mesmo período. Nos meses seguintes, a Sega ficou ainda mais para trás, e, em 1987, a Nintendo comandava 85% do mercado. Incapaz de continuar investindo em uma causa perdida, a Sega jogou a toalha e decidiu se concentrar nos fliperamas. Eles cederam todos os direitos de marketing e distribuição do Master System para a fabricante de brinquedos Tonka, que não tinha experiência na indústria de jogos eletrônicos e nos dois anos seguintes fez pouco para mudar essa reputação. Parte disso se devia ao fato de que competir com a Nintendo tornara-se praticamente uma missão impossível, e outra parte, ao fato de que Nakayama fazia questão de marcar agressivamente o preço dos produtos da Sega, deixando a Tonka quase sem margem de lucro.

Um ano depois de ter abandonado o mercado nas mãos da Nintendo, a Sega voltou à festa com uma roupa nova. Sob a direção de Hideki Sato, chefe da equipe de P&D, um grupo de engenheiros conseguiu condensar a tecnologia presente nas placas dos arcades o bastante para caber em uma elegante caixa preta. Por mais surpreendente que parecesse, a Sega havia criado o primeiro console de 16-bits do mundo, mas Nakayama e Rosen não sabiam ao certo que estratégia adotar. Eles deveriam voltar ao ringue e tentar nocautear a Nintendo ou seguir uma rota mais segura, licenciando a nova tecnologia para outra companhia? Depois do

fracasso anterior no território dos consoles, eles escolheram a segunda opção, o que levou Rosen a procurar diversas companhias proeminentes. Entretanto, só uma parecia tola o suficiente para acreditar ser capaz de derrotar a Nintendo: a Atari. Ele se reuniu com o chefe do setor de video games da empresa, Michael Katz, que logo se convenceu de que o sistema de 16-bits da Sega era a passagem de volta ao topo que a Atari tanto desejava. Animados, Rosen e Katz prepararam uma apresentação para o presidente da Atari, Jack Tramiel, que deu uma olhada no produto e declinou da oferta. Embora a Atari tenha optado por não lançar um console de 16-bits, Michael Katz lançaria: Rosen o contratou para se tornar o segundo presidente da Sega of America e lançar o novo console, que foi batizado de Genesis na esperança de que ele de fato representasse um recomeço para a companhia.

Como acontecera antes, Rosen ficou bastante satisfeito em supervisionar as operações de longe. Nakayama, porém, não ficou muito impressionado com a contratação. Katz podia ser inteligente e ter experiência, mas não sabia liderar pessoas. Era complacente, indeciso e previsível demais. Além disso, ignorava a política corporativa da pior forma possível: acreditava piamente estar acima dela. O pior de tudo: Katz já era experiente na indústria de video games em um momento no qual a Sega precisava de sangue novo. Como chefe da matriz, Nakayama poderia ter vetado a contratação dele, mas não quis ir contra Rosen — ao menos não de forma direta. Em vez de jogar do penhasco o recém-chegado, Nakayama decidiu ir aparando suas asas para ver se ele ainda assim conseguia voar. Se Katz quisesse desenvolver internamente algum jogo, lhe diriam que talvez aquele gênero não fosse o forte da Sega. Se ele encontrasse um desenvolvedor externo que pudesse fazer o jogo que queria, talvez o Japão reclamasse do custo ou o censurasse por ter buscado ajuda de fora quando a própria Sega era capaz de desenvolvê-lo. Para piorar a situação de Katz, havia o problema da engenharia reversa com a Electronic Arts. Na noite anterior ao CES

de verão de 1990, Trip Hawkins reunira-se com Rosen e Nakayama para avisar que a EA conseguira aplicar a engenharia reversa no Genesis. E não era só isso: eles haviam reservado dez milhões de dólares para enfrentar qualquer possível processo legal. Nakayama ficara furioso, assim como Rosen, mas, como este era o mais cabeça fria dos dois, conseguiu transformar uma possível discussão acalorada em uma negociação cordial que duraria meses. No fim, isso levaria a um acordo vantajoso para as duas companhias, mas, por enquanto, era apenas mais uma dor de cabeça para Michael Katz. Rosen tentou apoiá-lo, mas mesmo esse apoio se mostrou uma faca de dois gumes. Como Katz havia sido contratado por ele, Rosen não estava muito disposto a deixá-lo correr riscos — como quando Katz quis contratar uma agência publicitária e Rosen vetou a ideia porque a firma que na época trabalhava com a Sega, a Bozell, estava localizada em Los Angeles, e, mesmo que eles não fossem os melhores, o trabalho era confiável. Embora não fosse sua culpa, Katz acabou no meio de uma partida de xadrez filosófico entre os chefões da Sega.

Para vigiar os passos do novo presidente da Sega of America, Nakayama contava com um jovem e tenaz gerente que havia contratado um mês antes: Shinobu Toyoda, que até aquele momento fora o principal assistente do presidente interino da SOA, Dai Sakarai. Proveniente da Seção Aeroespacial do prestigioso conglomerado japonês Mitsubishi, Toyoda não sabia nada sobre video games, mas aprendeu rápido com o presidente americano da Sega. Katz lhe ensinou o que tornava bom um jogo e, sobretudo, o quanto a estratégia de oferecer uma gama de gêneros variados (esportes, puzzles, RPGs etc.) era importante. Toyoda sentia-se agradecido pela ajuda, mas a gratidão não o impediu de concordar com seu chefe. Seis meses depois de ter entrado na SOA, Toyoda aconselhou a Nakayama que contratasse com urgência um substituto para Katz, de preferência alguém que conseguisse

administrar os conflitos internos e as relações externas com mais tato.

Sem avisar Rosen, Nakayama viajou para o Havaí e localizou Kalinske. Durante o processo de contratação, o japonês foi insistente em seu pedido para que Kalinske não interagisse com Rosen. Isso parecia estranho para ele — até que entendeu o relacionamento bizarro entre os dois: eram mestres de marionetes que lutavam pelo controle de seus fantoches. Ou, pelo menos, era isso que parecia. Entretanto, Kalinske aceitou o emprego, Rosen pareceu animado por tê-lo a bordo e então, menos de dois anos depois, a Sega começara a se aproximar da Nintendo em controle do mercado. Quase quarenta anos de drama, comédia e inovações haviam levado àquele momento, com todos em um salão de Las Vegas celebrando o passado, o presente e o futuro.

Kalinske acenou pela segunda vez para os senhores do destino da Sega, que agora o viram e fizeram sinal para que se juntasse a eles. Após uma sequência de sorrisos, apertos de mão e batidinhas nas costas, Kalinske sentou-se entre Rosen e Nakayama. Por um momento, ele se permitiu imaginar o chefe japonês mergulhando debaixo de uma mesa em câmera lenta, e então se forçou a tirar a imagem da cabeça.

— Impressionante, não acha? — perguntou Kalinske.

— Estou absolutamente impressionado — respondeu Rosen —, mas não surpreso.

— E estamos só começando! — exclamou Nakayama.

— Bem, não vamos nos deixar levar — disse Rosen. — Estou feliz pelo jeito como as coisas estão indo, mas por enquanto precisamos manter a calma.

— Sim, é claro — falou Nakayama. — Só estou dizendo que isso é pouco em comparação ao que estamos destinados a fazer.

Rosen revirou os olhos, o que levou Nakayama a fazer o mesmo. Kalinske se perguntou quantas vezes esse tipo de coisa já acontecera. Por um momento, ninguém disse nada. Os três apenas

observavam as pessoas dançando, comemorando o que haviam construído juntos.

— Tudo bem, já chega — disse Rosen, por fim, a Kalinske, usando um tom paternalista que não usava muitas vezes. — Não desperdice mais tempo com estes fósseis aqui. A festa é sua. Vá se divertir.

— De jeito nenhum — respondeu Kalinske. — Eu poderia passar horas sentado neste lugar.

— Bem, então vai ter que ficar sentado sozinho — acrescentou Rosen, logo em seguida levantando-se. — Hayao, fique, se preferir, mas vou me retirar para o meu quarto e ver o que está passando na televisão.

— Boa ideia — retrucou Nakayama, exibindo um sorriso digno de um vilão de James Bond. — Tenho que cuidar de outros negócios.

Eles se despediram e deixaram Kalinske sozinho à mesa, onde permaneceu por algum tempo. Com um suspiro tranquilo, olhou de volta para a pista de dança a fim de contemplar a agradável visão de seus funcionários se divertindo. Era raro para ele vê-los sem que eles o vissem; geralmente, era o contrário. Kalinske estava acostumado a ser o centro das atenções e gostava disso. Mas aquela noite era um marco do sucesso da Sega que não poderia ter sido alcançado sem a sua equipe. Não importava quão grandes ou pequenas suas contribuições tivessem sido: cada um fizera uma parte essencial da equação.

— Impressionante, não acha? — perguntou alguém, tirando Kalinske do transe. Era Emil Heidkamp, vice-presidente sênior da Konami of America. Heidkamp era um vendedor gentil e atencioso que havia começado a trabalhar na Konami em 1986, desde o primeiro dia em que a empresa começara a produzir video games. Ele fora o responsável pelo lançamento (e pelo sucesso) de alguns dos títulos mais vendidos da Nintendo, como *Castlevania*, *Contra* e *Teenage Mutant Ninja Turtles*. Sob a liderança dele, a Konami havia deixado a Nintendo rica, e vice-versa. Como resultado, Heidkamp

havia se tornado próximo do comandante da Nintendo, forjando um relacionamento que ele recentemente colocara em risco ao aceitar desenvolver jogos para a Sega.

— Estou absolutamente impressionado — respondeu Kalinske, repetindo as mesmas palavras que Rosen dissera mais cedo —, mas não surpreso.

— E nem deveria — disse Heidkamp, dando um tapinha gentil no ombro de Kalinske. — Você e sua equipe fazem um ótimo trabalho. Tenho um enorme respeito pelos caras de Redmond, mas estou feliz pela Sega ter entrado em cena enquanto ainda estou por aqui.

— Ainda está por aqui? Por quê? Você planeja ir para algum lugar?

— No momento, não. Mas acredito que meu tempo talvez esteja acabando.

— Emil, está tudo bem? — perguntou Kalinske, com uma preocupação súbita e genuína.

— Ah, não é nada disso, nada preocupante — respondeu Heidkamp, percebendo quão sinistro soara. — Eu já lhe falei do acordo que fiz com o senhor Kozuki? — perguntou, referindo-se a Takuya Kozuki, presidente da Konami.

Kalinske balançou a cabeça.

— Foi pouco depois de eu ter começado a trabalhar na empresa dele — disse Heidkamp, apertando um pouco os olhos ao tentar se lembrar de detalhes. — Como encontrei Deus e me tornei um cristão renascido, disse a Kozuki-san que precisava haver certa pureza em nossos jogos. Não queria que tomássemos o caminho do denominador comum mais baixo do sangue, da nudez e da devassidão. Afinal, estamos no negócio de vender diversão para crianças. Temos uma responsabilidade, não é mesmo?

Kalinske concordou, cativado. A história de Heidkamp acrescentou palavras a uma coleção de pequenas dúvidas que vinham se acumulando na sua mente. Ele não conseguira refletir sobre elas até então.

— Qual foi o acordo?

— Fiz um acordo com o senhor Kozuki para permanecer na empresa e continuar levando a Konami para o topo, contanto que nunca fizéssemos nada pior do que violência cartunesca. Ele não hesitou nem por um segundo e aceitou o acordo. Mais importante ainda, reforçou suas palavras com atos. Exatamente por volta daquela época, tínhamos um jogo do Japão chamado *Dracula Satanic Castle*, e ele me deixou mudar o nome para *Castlevania* e fazer pequenas modificações nele. Considero o senhor Kozuki um grande amigo, e não tenho dúvida de que ele sempre cumpre sua palavra, mas, quando examino a indústria que estamos criando, não posso deixar de ver que é apenas uma questão de tempo.

— Não precisa ser assim — disse Kalinske, balançando a cabeça.

Ele não tinha certeza se discordava da previsão de Heidkamp ou se apenas não queria que aquilo fosse verdade.

— Não, não precisa ser, mas muito provavelmente será — respondeu Heidkamp. — Você já viu o que tem sido lançado para os fliperamas nos últimos tempos? O jogo mais popular de hoje é o *Street Fighter*, cujo único propósito é espancar o oponente. Além disso, acho o jogo em si muito enfadonho. Mas por quanto tempo você espera que isso dure? O mundo está cheio de ladeiras escorregadias, e quando começamos a descer... bem, só há um caminho a partir daí.

— Certo — disse Kalinske vagamente, parecendo ter visto um fantasma.

— Ah, Tom, sinto muito. Eu não queria incomodá-lo com minhas angústias pessoais — disse Heidkamp, balançando a cabeça. — Tudo que eu queria era vir até aqui e parabenizá-lo pelo excelente trabalho. Não pense mais no que eu disse, por favor.

Kalinske assentiu, mas não conseguia mais parar de pensar naquilo.

— Vamos — disse Heidkamp ao se levantar. — Vamos voltar para a pista de dança.

— Com certeza — concordou Kalinske. — Encontro-o em dois minutos.

Heidkamp concordou e foi se juntar à multidão, que aumentava na pista de dança. Kalinske ficou observando da mesa, tentando reconciliar o que estava vendo com o que acabara de ouvir. Será que ele tinha encarado aquela noite de forma completamente errada? Seria aquela festa uma celebração da paixão, da criatividade e do trabalho árduo ou de um triunfo repugnante por terem colocado uma faixa nos olhos do mundo? Pelo menos, quando ele vendia brinquedos e enfrentava casos semelhantes de impropriedade, havia sempre o consolo de que, além de oferecer entretenimento, ele estava ajudando a estimular a criatividade das crianças. Entretanto, aquele não era o caso dos video games, cujo retorno imediato e cujos resultados pré-programados podiam ser vistos como o oposto da imaginação. Parte de Kalinske queria rir e deixar aqueles pensamentos ridículos de lado, enquanto outra parte queria mergulhar embaixo da mesa como Nakayama e se esconder do mundo enquanto ele considerava melhor a natureza daquele negócio. Os pensamentos iam e vinham, desencadeando uma luta interna entre coração e cérebro.

Kalinske afastou os pensamentos da mente e deixou a música levá-lo de volta ao estado anterior de felicidade. O Big Bang Beat estava tocando uma versão mais rápida de “Celebrate”, o que fazia Kalinske lembrar que, naquela noite, não podia ser um homem dividido. E tampouco no dia seguinte ou em qualquer dia depois. Kalinske devia isso a si mesmo, pois era o seu dever aproveitar ao máximo aquela oportunidade maravilhosa. Ele também devia a Nakayama, que o escolhera para ser seu braço direito. E, da mesma forma, devia a todos ali presentes, pessoas muito importantes para ele, que trabalhavam de forma mais árdua a cada dia e mereciam tudo com que sempre haviam sonhado.

Kalinske se recusou a deixar sua consciência ameaçar tudo o que vinha pela frente. Em primeiro lugar, eles teriam que alcançar a

Nintendo, e em seguida ganhariam a liderança. Ele não sabia o que aconteceria depois, mas jurou que seria algo belo e extraordinário. Levantou-se e se juntou aos indivíduos felizes que se balançavam na pista de dança. Naquela noite, a Sega havia chegado para ficar, mas, como Nakayama dissera, na verdade eles estavam apenas começando.

PARTE TRÊS
A PRÓXIMA FASE

— Não é arrogância — explicou Peter Main para uma sala cheia de rostos céticos. Ele acreditava de todo o coração naquelas palavras. Os donos daqueles rostos céticos, porém, tinham certeza de que o coração de Main era feito de pedra. Era dezembro de 1991, três semanas antes do CES de inverno, e ele e Randy Peretzman estavam em Minneapolis para uma reunião de emergência. Uma semana antes, os dois haviam se reunido com o grupo de compra da Target (uma gigante do varejo americana, semelhante ao Walmart) para discutir a nova política de devolução da Nintendo. Depois disso, o conselho diretor ficou tão incrédulo que os “convidou” a voltar para apresentar a proposta novamente: dessa vez, para o vice-presidente sênior, o vice-presidente executivo e o próprio presidente. — Arrogância? Não é nada disso, meus caros. É apenas bom faro para negócios, e só.

— É verdade — acrescentou Peretzman, meneando a cabeça amigavelmente. — Se vocês quiserem, ficaremos mais do que felizes em mandar um relatório dos números.

Levou um instante para que os diretores da Target absorvessem a notícia, e, quando isso aconteceu, ninguém ficou satisfeito.

— Não se trata de números — explicou o vice-presidente sênior. — Estamos falando de relacionamentos. O relacionamento com os nossos convidados e o relacionamento que temos com a Nintendo em si.

— Nós compreendemos e respeitamos o ponto de vista de vocês — admitiu Main, enfatizando de leve as palavras. — Mas precisamos que vocês também entendam os nossos motivos. Se isso continuar acontecendo, será apenas uma questão de tempo até falirmos.

— Ah, não exagere! — zombaram com ultraje diante da noção de que aquele império dos video games pudesse ruir tão fácil assim. — É, no máximo, um problema menor.

No silêncio que se seguiu, Main e Peretzman trocaram olhares em um momento compartilhado de comiseração. Eles não haviam esperado que aquela fosse uma tarefa fácil, mas o fato de terem previsto a resistência não a tornava mais agradável.

— Com todo o respeito, camaradas, é um grande problema, e o nosso plano de ação é a única forma concebível de corrigir isso.

Fosse grande ou pequeno, era fácil entender o que incomodava a Nintendo. Pouco depois de o SNES ter sido lançado, os consumidores começaram a devolver os consoles NES de 8-bits à revendedora mais próxima, usando o reembolso para ajudar na compra do console de 16-bits. A Nintendo achava que isso era compreensível, mas apenas até certo ponto. Se alguém tivesse comprado um NES em agosto, e um mês depois, com o lançamento do novo aparelho, quisesse trocá-lo pelo modelo mais moderno, tudo bem. A empresa jamais iria querer que seus clientes se sentissem traídos. Entretanto, seguindo a mesma linha de raciocínio, também não queria sentir que foi passada para trás. E foi essa a sensação quando os clientes começaram a devolver os NES que haviam usado durante anos, alguns adquiridos ainda em 1985. Na prática, eles estavam trocando os consoles velhos pelos novos por nada além de uma pequena taxa para cobrir a diferença de preço. O que possibilitava isso era a política de troca liberal ao extremo que a maioria dos revendedores adotava.

Em 1991, alguém podia entrar em uma loja sem nota fiscal e sem a caixa original — mesmo sem todas as partes do aparelho (“Hum, não me lembro de esse NES ter vindo com um controle”) —

e receber o reembolso completo se dissesse que a mercadoria tinha vindo com defeito. O cliente não precisava apresentar prova alguma, e os revendedores não se importavam. Aos seus olhos, o cliente tinha sempre razão, e isso não os prejudicava muito em termos financeiros, pois só precisavam mandar a mercadoria supostamente defeituosa de volta para a fábrica e receber o próprio reembolso. A política era a de que os clientes estavam sempre certos, mas quem pagava o pato por os revendedores estarem sempre errados eram companhias como a Nintendo.

Talvez a Nintendo tivesse se mostrado mais simpática à situação se seus produtos fossem famosos por apresentar defeitos. Mas não era o caso — nem perto disso. Com a obsessão de Yamauchi pelo controle de cada detalhe (mesmo que minúsculo) e a dedicação infalível de Arakawa à experiência do usuário, a empresa era famosa pelo baixo índice de defeitos (menos de 1%). Além disso, a NOA foi uma das primeiras companhias a ter dedicado um departamento inteiro ao estudo, à análise e ao gerenciamento do processo de devolução de produtos. Considerando esse comprometimento incansável com a excelência, era pedir muito que os revendedores que estavam enriquecendo às custas da Nintendo parassem de fechar os olhos para as desonestidades envolvidas no processo?

Peter Main balançou a cabeça.

— Basta se perguntarem onde isso vai terminar. Digamos que continuemos no mesmo caminho. Então, o que acontecerá daqui a cinco anos, quando lançarmos um sistema de 32-bits? E, então, cinco anos depois, quando lançarmos uma máquina de 64-bits? E assim por diante? Vocês, honestamente, vão continuar deixando pelo resto das suas vidas essas pessoas devolverem algo que compraram em 1987?

— Bem — responderam após todos darem de ombros —, qual é a alternativa?

— Acabei de dizer! — declarou Main. — Nossa política de noventa dias para troca. Acho que vocês concordam que três meses é mais do que suficiente para alguém perceber que uma mercadoria veio com defeito. Isso é pedir muito dos seus clientes?

— *Convidados* — disse o vice-presidente sênior da Target, pronunciando a palavra com ênfase.

— Hã? — perguntou Main, repetindo mentalmente a última palavra que ouvira. — Que convidados?

— Você disse *clientes*. Mas na Target não pensamos em nossos visitantes dessa forma. Nós os consideramos *convidados* e os tratamos como tal.

— Muito bem — disse Main, esforçando-se ao máximo para não revirar os olhos. — Seus convidados terão noventa dias para efetuar trocas, o que me parece um tempo justo.

— Qual é, pessoal? São três meses inteiros — disse Peretzman. — Guerras foram vencidas e perdidas em períodos muito mais curtos.

— De qualquer maneira — disse alguém —, como colocaremos isso em prática?

Finalmente, Main pensou, uma boa pergunta. Esse era outro aspecto em que a Nintendo demonstrava ser uma inovadora lógica, e não uma ditadora irracional. Para entender um pouco melhor o ciclo de vida de um produto, a empresa concebera, desenvolvera e patenteara um sistema chamado registro eletrônico POS. Esse sistema permitia que os revendedores acompanhassem um produto da fabricação à compra, e também oferecia outras possibilidades, como relatórios de vendas em tempo real e análises de tendências. Para a Nintendo, essa metodologia fora inestimável para a gestão de estoque, e a companhia esperava que ela também fosse de grande utilidade para as lojas; o ideal era que os revendedores a usassem até para produtos de outras companhias.

— O sistema — disse Main após descrevê-lo — tem como principal objetivo a eficiência. Entretanto, como todos os nossos

progressos, abrange mais do que apenas a Nintendo.

— Cavalheiros — começou o vice-presidente de vendas da Target —, acho que vocês não estão entendendo.

Mais uma vez, Main e Peretzman trocaram olhares, agora com uma curiosidade mútua em relação ao que eles talvez não estivessem entendendo.

— Com todo o respeito, o que o senhor acha que não estamos entendendo? — disse Peretzman.

O vice-presidente sênior apertou os olhos, procurando a forma mais delicada de se expressar.

— A questão das devoluções pode ser um grande problema, mas me perdoem por dizer que parece apenas ser o grande problema de hoje. Primeiro, foi a distribuição. Acreditem em mim, eu entendo. “São tantos produtos sendo distribuídos! Há uma escassez de chips na Ásia! Não há maneira de darmos conta de tudo que vocês querem, porque foi isso que a Atari fez, e vejam o que aconteceu!” Em seguida, eliminamos o prazo de pagamento até 10 de dezembro, o que, mais uma vez, entendo. Vocês nos vendem algo e esperam que paguemos de imediato. Faz sentido. O mesmo pode ser dito sobre North Bend, até certo ponto.

Ao mencionar “North Bend”, ele estava se referindo ao novo centro de distribuição da Nintendo, recém-inaugurado em North Bend, Washington, a última inovação revolucionária de Minoru Arakawa. Seguindo um padrão que poderia ser atribuído às suas raízes na engenharia, ele estava sempre buscando maneiras de aumentar a eficiência. Como uma prova física da sua obsessão, o homem sempre carregava uma pasta grossa de couro Ultrasuede abarrotada com planilhas de custos, relatórios de estoque e todos os tipos de dados adicionais que faziam os presidentes da maioria das companhias pegarem no sono na mesma hora. Mas Arakawa adorava detalhes; ele precisava saber exatamente quantos centavos custavam os parafusinhos que eram usados nos cartuchos e amava ainda mais procurar lugares onde fossem vendidos pelo

preço mais baixo, encontrar uma rota pela qual pudessem ser entregues mais rápido ou qualquer outro meio de aumentar a produtividade. Na maior parte do tempo, a atenção de Arakawa aos detalhes se manifestava em pequenas conquistas, como fechar um acordo melhor para as embalagens. Contudo, de vez em quando, sua atenção focava em mudanças que afetavam toda a indústria, como acontecera no caso do novo centro de distribuição de sessenta milhões de dólares de North Bend.

Do momento em que os cartuchos chegavam ao centro de distribuição de 34 mil metros quadrados ao momento em que eram carregados para entrega, as mercadorias só eram tocadas por mãos humanas duas vezes. A maior parte do trabalho era feita por robôs sofisticados, empilhadeiras automáticas e um gigantesco mainframe. Combinadas, essas tecnologias eram responsáveis por entregar os produtos aos revendedores mais depressa do que era humanamente (ou, melhor dizendo, inumanamente) possível. North Bend operava com um nível futurista de eficiência, mas parte dessa eficiência requeria que os revendedores usassem o centro de distribuição da Nintendo, e não um próprio. Assim, em vez de o cliente receber seu pedido em um galpão central para depois dividi-lo entre suas lojas da forma que achasse melhor, a Nintendo agora queria ser responsável por essa divisão. É claro que a companhia seguiria as instruções do revendedor em relação a quais produtos iriam para que lugar, e faria isso com uma eficácia incrível, mas, do ponto de vista de quem comprava os produtos da Nintendo, havia mais em jogo. Eficiência era uma coisa boa, mas o que era mais eficiente para a empresa de video games podia não ser para o revendedor. Talvez este quisesse adiar a venda de certo jogo. Talvez não quisesse tanta transparência para as suas operações. Ou talvez apenas não quisesse pagar à Nintendo por um serviço que já realizava, mesmo que por vezes não conseguisse realizar tão bem. Não importava qual fosse o caso, os revendedores não tinham escolha; como ocorria em relação à maioria das políticas da

Nintendo, era pegar ou largar. E o fato de não terem opção os incomodava mais do que a situação em si. Na opinião deles, este era mais um exemplo da arrogância da companhia japonesa. Enquanto isso, Peter Main e Randy Peretzman acreditavam que esse sistema era de fato um exemplo da inovação da Nintendo sendo confundido com arrogância. E, embora nenhum dos lados admitisse, de certo modo ambos estavam certos.

O vice-presidente sênior da Target continuou:

— O que quero dizer é que entendo as intenções por trás de tudo que a Nintendo faz. Por conseguinte, sempre encontramos uma forma de agir de acordo com... digamos, seu espírito pioneiro. Às vezes, isso nos custa dinheiro; às vezes, mão de obra e, outras vezes, nos custa a flexibilidade de administrar nossa empresa como bem entendermos. Mas esses são custos que estamos dispostos a aceitar. O que não estamos dispostos a aceitar é onerar nossos prezados convidados. Desta vez, vocês estão indo longe demais.

— Mas seus cli... — começou Main, se corrigindo em seguida. — Seus *convidados* estão abusando do relacionamento. Vocês precisam levar isso em conta.

— Mas como levar em conta? As coisas são assim. Considere o caso da Nordstrom. Eles aceitam devoluções de calçados por até dez anos!

— Ah é? — questionou Main. — Bem, o nome da nossa companhia é Nintendo, e não Nordstrom.

O vice-presidente sênior suspirou.

— Peter, Randy, não estamos tentando tornar as coisas mais difíceis para vocês. Mas, por favor, entendam que essa política viola todos os princípios com os quais tratamos nossos convidados. Tudo se resume a confiança. Não importa o que aconteça, não podemos desrespeitar essa confiança e tirar o direito dos nossos convidados de devolver qualquer coisa que tenham comprado de nós.

Main assentiu, vasculhando a mente por qualquer resquício de interesse em comum.

— Entendo. E não é a nossa intenção interferir no que vocês fazem. Se quiserem continuar permitindo que eles devolvam qualquer coisa, vão em frente. Droga, se quiserem, deixem que devolvam aparelhos de TV em preto e branco. Só estou dizendo que, a partir de 1992, vocês não poderão devolver mais nada disso para nós.

Embora a reunião tivesse se tornado uma discussão acalorada, em que mãos involuntariamente se fecham com força, havia respeito o bastante entre as duas companhias para uma conclusão positiva.

— Vamos pensar durante as festas de fim de ano, ok? — disse o vice-presidente.

— Com certeza — respondeu Main.

— E podem nos telefonar se tiverem alguma dúvida — acrescentou Peretzman.

Os homens da Nintendo despediram-se dos anfitriões e depois pegaram um avião para o leste, preparando-se para a mesma conversa desagradável com o próximo revendedor na lista.

— Bem — disse Peretzman ao erguer uma garrafinha de vodca —, acho que a comunidade de revendedores nunca vai votar na Nintendo para companhia mais popular.

— Certamente não — respondeu Main, erguendo sua própria garrafinha. — Mas me deixe dizer uma coisa: é muito melhor ser o cara com um alvo nas costas do que um cara que já foi abatido.

Os dois brindaram às virtudes da persistência, da resiliência e da arrogância disfarçada.

Pouco depois do Natal, a Target pediu outra reunião, dessa vez com a presença de Arakawa. Com um início de ano caótico para as duas companhias, eles decidiram se reunir em Las Vegas na véspera do Consumer Electronics Show.

A discussão deveria ter início por volta das 19h30 na suíte do Caesars Palace de Peter Main. Contudo, devido a uma nevasca em Minnesota, os executivos da Target se atrasaram. Em dado

momento, enquanto Main, Lincoln e Arakawa tentavam encontrar um modo de matar o tempo, este último decidiu se deitar no sofá e tirar um cochilo. Por fim, mais ou menos às dez da noite, os homens da Target chegaram. Após uma troca de desculpas e gentilezas, estavam prontos para discutir negócios — exceto pelo fato de que Arakawa ainda estava dormindo.

Main tentou acordar seu chefe de forma suave.

— Arakawa? Hora de acordar, amigo.

Nada.

Ele tentou outra vez, agora falando mais alto.

— Arakawa. O pessoal da Target está aqui. Você precisa acordar.

Sem sequer abrir os olhos, o japonês perguntou se eles haviam mudado de ideia.

Com os executivos da Target sentados a poucos metros de distância, Main respondeu:

— Eles estão bem ali.

— Sim, mas mudaram de ideia?

Main olhou para o vice-presidente sênior da Target esperando uma resposta.

— Bem, não — disse o vice-presidente. — Mas estamos aqui para discutir isso.

— Ok — respondeu Arakawa. — Então, sinto muito, acho que não temos nada para discutir.

* * *

No dia seguinte, a Target anunciou que não faria mais negócios com a Nintendo. Quando pressionada a dar uma explicação, o único motivo dado foi “divergências de filosofia corporativa”.

Para a Nintendo, o resultado não havia sido o ideal, mas a empresa não considerava aquilo nada além de uma perturbação temporária. A inovação sempre supera a estagnação, e, no final das contas, a Target perceberia o erro que havia cometido. Até lá, não

havia nada que a Nintendo pudesse fazer, a não ser manter o foco na vitória e continuar fazendo o que julgava ser a coisa certa. E, se havia fardos a serem suportados, que assim fosse.

Reveses como esse irritavam Peter Main, mas um dos seus dons era a habilidade de fechar os olhos quando necessário. Assim, durante o seu discurso no evento de 1992 da Nintendo no CES de inverno, ele era só sorrisos, radiante com seu sarcasmo sofisticado — com uma única exceção. Pela primeira vez, Main fez uma referência direta à concorrência. Discordou abertamente dos números de vendas de Kalinske, ridicularizou a previsão otimista da empresa rival para o ano seguinte e, depois de apresentar um dos novos periféricos da Nintendo, acrescentou uma característica à lista de funcionalidades do dispositivo.

— O Super Scope pode fazer tudo isso — proclamou Main. — Com um suporte confortável para o ombro e um transmissor infravermelho, a nossa nova arma de luz tem uma precisão perfeita para longas distâncias. — Depois disso, apontou de forma casual a arma na direção do estande da concorrente. — Também é perfeita para caçar ouriços.

SEQUÊNCIAS, BATALHAS E BEISEBOL EM SEATTLE

Kalinske sentou-se diante de sua mesa enquanto discutia os primeiros planos para *Sonic The Hedgehog 2* com Toyoda.

— Você acha que é possível? — perguntou Toyoda. — Colocarmos o mesmo toque mágico que tivemos na primeira vez?

— Sim — respondeu Kalinske. — Não tenho dúvida. Contanto que o jogo tenha pelo menos metade da qualidade do primeiro, faremos dele o lançamento de maior sucesso até hoje. Confie em mim.

Era um dia de tempestade no final de janeiro. Mas, como de costume, o clima não importava. Poderia estar ensolarado, nevando ou até apocalíptico lá fora, mas nada teria reduzido o ritmo de planejamento, brainstorming e criação de estratégias lá dentro.

— Sabe que, sem você, nada disso estaria acontecendo, certo? — perguntou Kalinske. — Você nos salvou.

— Só fiz o que era melhor para a companhia — respondeu Toyoda com humildade, não querendo que os sentimentos de Kalinske influenciassem sua postura modesta.

— É verdade. Entretanto, no processo, você também nos salvou. E acho que a única coisa justa que podemos fazer em retribuição é comprar uma capa para você.

— Como a do Super-Homem?

— Exato. É claro que a sua não precisa ser vermelha. Isso só depende de você. Mas, não importa a cor que escolha, ela deve combinar com as suas botas.

— Botas também?

— Veja bem, sei que já agradei um milhão de vezes — disse Kalinske, falando mais como um amigo do que como um chefe —, mas você merece cada um dos agradecimentos.

— Obrigado, Tom — falou Toyoda, soando mais como um amigo do que como um funcionário.

— É sério, não quero nem pensar no caos em que estaríamos mergulhados sem Naka — disse Kalinske, balançando a cabeça ao visualizar um futuro alternativo.

Ele se referia a Yuji Naka, o criador de *Sonic The Hedgehog*, famoso por seu talento genial como programador, seu perfeccionismo lendário e seu temperamento notório. No final de 1991, depois do lançamento de incrível sucesso do jogo nos Estados Unidos e do seu lançamento menos fantástico, mas ainda assim impressionante, no Japão, Naka estava insatisfeito. Ele estava cansado da Sega of Japan por diversas razões, incluindo seu salário (por volta de trinta mil, embora mais tarde tenha recebido alguns bônus), a forma como a gerência vinha tratando-o (ele estava sendo pressionado por levar quatorze meses para concluir o jogo, quando o prazo normal era de dez) e por precisar de uma equipe de quatro pessoas (em vez de três, como era de praxe). Naka também estava irritado com a falta de reconhecimento.

Aquele jogo e todas as conversas sobre Sega *versus* Nintendo nunca teriam existido sem ele, mas Naka quase nunca era citado pelo ótimo trabalho. Ele não estava pedindo que seu nome fosse colocado no título do jogo, mas a Sega of Japan sequer permitia que ele aparecesse nos créditos. Fazia parte da política da empresa não dar crédito a ninguém das equipes de desenvolvimento, em parte para inculcar uma atitude do tipo “todos por um”, mas principalmente para evitar que outras companhias soubessem quem havia feito o quê, já que isso permitiria que elas procurassem os programadores com propostas melhores. Naka compreendia essa política, mas isso não a tornava correta. Artistas assinam quadros, escritores têm seus nomes estampados na capa dos seus livros e o

trabalho dos diretores cinematográficos é homenageado com anúncios do tipo "Um filme de fulano de tal". Seu desejo por crédito era mais por paz de espírito do que por ego. Ele se sentia tão inconformado que encontrou um meio secreto de dar crédito a si mesmo e à sua equipe. No final de *Sonic The Hedgehog*, há uma tela aparentemente sem nada. Na verdade, contudo, é uma tela preta com um texto escrito em fonte preta que apresenta os nomes das pessoas que desenvolveram o jogo. Como era preto sobre preto, nenhum jogador jamais poderia ler, nem a Sega jamais saberia que estavam ali, mas Naka e a equipe se lembrariam.

A Sega of Japan sabia que Naka não estava satisfeito com certos aspectos do seu trabalho, mas ficou chocada quando ele pediu demissão de forma inesperada, deixando a empresa no exato momento em que a companhia planejava desenvolver uma sequência para o jogo. Quando tomou conhecimento disso, Toyoda viajou para o Japão com o objetivo de conversar com o ex-funcionário. Com a bênção de Kalinske, Toyoda fez tudo que estava ao seu alcance para convencer Naka a ficar na Sega. O programador apreciou o esforço, mas já ouvira tudo aquilo antes... até que Toyoda sugeriu que ele fosse para os Estados Unidos e desenvolvesse a sequência lá. Eles lhe pagariam um salário mais alto, com a garantia de um reconhecimento maior, e lhe permitiriam contratar dez funcionários da sua escolha. Naka e sua equipe conduziram o trabalho no Sega Technical Institute (STI), o estúdio de jogos administrado por Mark Cerny em Palo Alto. Cerny era um prodígio dos video games, famoso por ter desenvolvido *Marble Madness* quando tinha apenas dezesseis anos; sem dúvida, ele e Cerny se dariam muito bem, e o último poderia ajudar a resolver quaisquer contratemplos no processo. Naka aceitou a proposta de Toyoda e foi trabalhar nos Estados Unidos com a chamada Equipe Sonic no desenvolvimento de uma sequência prevista para o outono de 1992.

— Ele está feliz aqui? — perguntou Kalinske. — Estou falando de Naka, é claro.

Toyoda fechou os olhos e riu em silêncio.

— Não. Mas Naka é assim. Ele nunca vai ficar feliz. Faz parte do processo dele.

— Tudo bem. Bom, não hesite em me informar se houver qualquer coisa que eu possa fazer para deixá-lo menos infeliz.

— Pode deixar.

— Vou verificar com o marketing se eles fizeram algum progresso com a sequência — falou Kalinske. — E quanto ao resto da área de desenvolvimento? Como estamos?

— Estamos bem com o produto original. Mas poderíamos ter mais propriedade intelectual. Eu gostaria de passar mais tempo em Los Angeles para ver o que consigo.

— Excelente. Faça isso — concordou o chefe. — Você quer que eu abra alguma porta? Seria ótimo se pudéssemos criar alguma coisa com Spielberg. Ou até Lucas.

Os olhos de Toyoda brilharam à menção dos famosos diretores.

— Pode deixar que informarei se houver alguma possibilidade.

— Ótimo! — exclamou Kalinske, sempre satisfeito em exibir sua agenda de nomes famosos. — Então vamos falar sobre preços por um momento. A Nintendo respondeu mais rápido do que esperávamos, e precisamos agir. — No dia 10 de janeiro, apenas meses depois do lançamento do SNES, a Nintendo diminuiu o preço do console de 199,95 dólares para 179,95. Peter Main podia afirmar o quanto quisesse que a Nintendo estava acabando com a Sega, mas Kalinske achava que uma redução de 10% no preço do console dizia o contrário. Havia ainda um burburinho entre os revendedores de que a Nintendo reduziria esse valor ainda mais nos próximos meses. A guerra dos preços começara, e Kalinske esperava muitas batalhas pela frente. — Por enquanto, gosto da nossa posição, mas precisamos pensar em continuar agressivos.

— Quão agressivos?

Kalinske fez um rápido cálculo mental.

— Que tal 99,95 dólares?

Toyoda quase riu.

— Não brinque, Tom!

— Não de imediato — disse o americano, na defensiva, mas o outro não se convenceu. — Ótimo, vamos discutir isso com Paul e pedir ao departamento de vendas e ao de marketing que também avaliem a ideia. De qualquer maneira, precisamos ter algo pronto para Boca.

Kalinske referia-se a Boca Raton, onde ocorreria o primeiro Sega Summit. Embora a Sega tivesse obtido sucesso no CES e passasse a ser considerada um peixe grande no enorme lago de produtos eletrônicos, Kalinske e companhia achavam que seria ainda melhor ter um lago inteiro só para eles. Desse desejo, veio o Sega Summit, em que centenas de revendedores seriam convidados a passar uma semana na Flórida se divertindo, tomando sol e jogando golfe, com apresentações de produtos, estratégias de venda e campanhas de marketing entre uma coisa e outra. A abordagem amigável aos revendedores no encontro era outra oportunidade para a Sega provar que era o contrário da Nintendo e que havia chegado para ficar. A Sega estava promovendo o desenvolvimento da indústria, e agora havia espaço para dois.

— Não temos muito tempo — disse Toyoda, fazendo seus próprios cálculos mentais. O Sega Summit teria início no dia 11 de maio. — Mas acho que conseguiremos.

— Bom. Falando em preço, o Japão já percebeu que eles precisam ser mais agressivos também?

Toyoda suspirou, mas, antes de responder, uma graciosa girafa entrou no escritório. Na verdade, era EBVB, movimentando-se a uma velocidade que ia contra sua costumeira elegância.

— O que foi? — perguntou Kalinske.

Ela o ignorou por um momento para procurar algo na mesa dele.

— Olá, Ellen Beth — disse Toyoda, educadamente.

Mas ele também foi ignorado, e a misteriosa busca continuou.

— Do que você precisa? — perguntou Kalinske.

Ela parou por um momento.

— Estou procurando seu controle remoto.

— Pois não. Mas para quê? — perguntou Kalinske enquanto abria a gaveta da mesa.

— Eu gostaria de apresentar um truque de mágica para vocês dois. Num piscar de olhos, acabarei com a ideia de que toda propaganda é boa.

— Ok — disse Kalinske, já sorrindo quando lhe entregou o controle.

— Obrigada, senhor. — Ela ligou o aparelho. — Agora, como podem ver, esta é uma televisão simples. Foi feita no Japão, mas exibe o lixo produzido nos Estados Unidos. — Zapeou pelos canais antes de parar em um de notícias. — E sem mais delongas: abracadabra.

Van Buskirk tentou devolver o controle a Kalinske, mas ele estava concentrado demais na notícia de última hora para pegá-lo. Mal acreditava nos seus olhos e ouvidos.

* * *

Howard Lincoln subiu determinado ao palco do salão do Madison Hotel e anunciou que executivos de várias companhias importantes da área apresentariam uma oferta para comprar o Seattle Mariners.

— Todos os acionistas da nova companhia serão residentes da região de Seattle — anunciou Lincoln —, e as decisões serão tomadas aqui. — Em seguida, explicou que o recém-formado grupo de proprietários, o Seattle Baseball Club, apresentaria uma oferta de 125 milhões de dólares para a compra do time. Como seria de se esperar, suas declarações geraram um grande murmurinho no salão cheio de empresários, jornalistas e especialistas. O barulho se devia em particular ao amor local pelo time de beisebol, porém mais

ainda ao fato de o principal investidor do Seattle Baseball Club ser Hiroshi Yamauchi, o presidente japonês da Nintendo. Se a oferta fosse aceita, ele se tornaria o primeiro estrangeiro a virar proprietário do passatempo mais popular dos Estados Unidos.

Na verdade, Yamauchi não gostava muito do esporte. Seu jogo preferido era Go, o antigo jogo de tabuleiro chinês famoso pela complexidade. Entretanto, apesar da falta de interesse em bolas e strikes, o empresário concordara em fazer uma oferta quando Arakawa anunciara a oportunidade um mês antes. Arakawa, assim como seu sogro, não era muito fã de beisebol, mas acreditava que comprar o Mariners e mantê-los em Seattle seria uma maneira de dar apoio a uma comunidade que já perdera um time antes disso.

Foi em 1970, apenas um ano depois de Seattle ter ganhado seu primeiro time de beisebol profissional, o Pilots. Após a desapontadora primeira temporada da equipe, seu proprietário, Dewey Soriano, percebeu que talvez tivesse assumido uma responsabilidade maior do que era capaz de encarar. O time estava perdendo dinheiro, em especial porque participava dos jogos locais em um estádio decrépito com capacidade para apenas 19.500 pessoas e tinha a reputação de perder o ritmo no sétimo tempo. Era uma situação ruim, mas a ajuda estava a caminho. Apenas um ano antes, cidadãos de King County, Washington, haviam aprovado um investimento de quarenta milhões de dólares na construção de um estádio coberto, o que já tivera um grande impacto na decisão da Major League Baseball de conceder um time a Seattle. O estádio deveria ser concluído em 1972, quando era bastante provável que a franquia recuperaria as perdas e começaria a apresentar resultados. Soriano, porém, não podia se dar ao luxo de esperar. O grupo de proprietários já estava sem dinheiro no final da temporada, e, com uma petição recente de oponentes ao estádio que atrasara a construção, ele queria se livrar do time. Depois da temporada, teve uma série de reuniões secretas com um ex-proprietário minoritário

do Milwaukee Braves, Bug Selig, que estava liderando um projeto com o propósito de levar o beisebol de volta para Wisconsin.

Várias semanas depois, durante o primeiro jogo da World Series, Soriano aceitou vender o Pilots para Selig por 10,8 milhões de dólares. Apesar de o acordo estar fechado, os representantes do beisebol opuseram-se à venda devido à pressão de Slade Gorton, procurador-geral de Washington. Ele acreditava que Seattle estava sendo enganada e se recusou a permitir que a cidade perdesse o que havia lutado por tantos anos para conseguir, em especial quando já haviam reservado quarenta milhões de dólares do dinheiro público para construir um estádio multiuso. Gorton suplicou a um rico membro da comunidade que comprasse o time e satisfizesse seu desejo quando Fred Danz, proprietário de uma cadeia local de cinemas, decidiu atender ao pedido. Danz acreditava que ter um time na liga nacional faria de Seattle uma cidade de âmbito nacional e também achava que o estádio coberto traria uma receita considerável e empregos para a comunidade. Em novembro de 1969, ele assinou um contrato para comprar o time por dez milhões de dólares e recebeu aprovação imediata da American League. Porém, um mês depois, o negócio acabou indo por água abaixo quando o empresário revelou que, na verdade, não tinha o dinheiro. O drama continuou até 1970, e em março o Pilots começou a treinar para a temporada de primavera ainda sem saber onde jogariam. Com o início da temporada marcada para dali a semanas, os proprietários aceitaram o acordo que antes haviam rejeitado, o qual levou o time para Milwaukee.

Gorton protestou outra vez. Entrou com uma medida cautelar no dia 16 de março para impedir o acordo, mas essa ação legal foi vencida por outra: o grupo proprietário de Soriano abriu falência e anunciou que não tinha condição de pagar técnicos, jogadores ou a equipe administrativa. Até então, o equipamento do time aguardava em Provo, Utah, onde motoristas esperavam instruções para dirigir para Seattle ou Milwaukee. Eles receberam a resposta

no dia 2 de abril, quando o Pilots teve a sua falência declarada oficialmente, cinco dias antes do início da temporada. Nos cinco dias seguintes, Bud Selig, o novo e orgulhoso proprietário da franquia, mudou o nome de Pilots para Brewers em homenagem ao time da liga local de Milwaukee pelo qual torcia quando menino. Embora tenha conseguido mudar o nome, não houve tempo para pedir novos uniformes nas cores azul-marinho e vermelho dos times de Brewers do passado. Em vez disso, os novos Milwaukee Brewers foram forçados a adotar o azul e dourado dos Seattle Pilots, combinação de cores que se mantém até os dias de hoje, e, no dia 7 de abril, o antigo time reformado jogou contra o California Angels. Perdeu de doze a zero.

Embora o ex-Pilots tenha sido derrotado naquele dia e Seattle tenha ficado arrasada por ter perdido a chance de se tornar uma cidade da liga nacional, Slade Gorton se recusou a jogar a toalha. Contratou os serviços do famoso advogado Bill Dwyer, e os dois entraram com um processo em nome da cidade contra a American League por fraude, quebra de contrato e violações da Lei Sherman Antitruste. Afirmavam que, como consequência das promessas feitas pela Major League Baseball, a cidade de Seattle tivera grandes gastos — mais especificamente 1,2 milhão de dólares para comprar o Sicks' Stadium e mais 1,8 milhão para fazer as melhorias exigidas pela liga. O drama legal se arrastou por anos, até que, no dia 14 de janeiro de 1976, a American League votou por dar a Seattle um novo time em 1977. O beisebol renasceu na cidade em 6 de abril de 1977, quando o Seattle Mariners, como era de se esperar, perdeu para o California Angels, embora dessa vez por apenas sete a zero.

O procurador-geral Slade Gorton, agora um herói local, tornou-se senador em 1981. Embora seja impossível dizer que o beisebol jamais voltaria a Seattle sem a sua persistência, é justo presumir que, quando vê o Mariners entrar em campo, ele sente o orgulho de um pai que assiste ao filho jogar. Por isso, ficou um tanto

aborrecido no dia 6 de dezembro de 1991 ao saber que o proprietário atual do time, Jeff Smulyan, havia desistido de Seattle e iria transferi-lo para a Flórida — a não ser que um investidor local comprasse a equipe até 6 de março de 1992. O ultimato mexeu com a cidade, mas, apesar de todo o amor pelo Mariners, ninguém parecia disposto a fazer uma oferta — até que Arakawa, que entendeu as emoções em jogo, apresentou a situação a Yamauchi. Este, por sua vez, concordou em comprar o time para que ele pudesse permanecer na cidade em que fora criado. Para Gorton, que recebeu a boa notícia na véspera de Natal, aquilo era inacreditável, mas o ponto de exclamação acompanhava um de interrogação: a Major League Baseball aprovaria a venda para um investidor japonês?

No intuito de aumentar a probabilidade da aprovação, ele se reuniu mais uma vez com os mesmos empresários locais que antes haviam recusado a oferta para comprar o time e perguntou a esses americanos de raiz se eles considerariam a possibilidade de ter uma participação minoritária na compra. Através dos seus esforços, foi formado o Seattle Baseball Club, presidido por Arakawa, com Lincoln como porta-voz e um grupo de investidores que incluía Hiroshi Yamauchi, Chris Larson (gerente de programação sênior da Microsoft), John McCaw (vice-presidente executivo da McCaw Cellular), Frank Shrontz (presidente do conselho diretor da Boeing) e John Ellis (presidente do conselho diretor da Puget Power). Desses sete indivíduos, apenas um não estava na coletiva de imprensa: Yamauchi, cuja ausência fomentou ainda mais o ceticismo em relação ao investimento por parte de um japonês no beisebol americano. Afinal, a única coisa mais suspeita do que encontrar um elefante na sala era ser convidado para a festa de um elefante e não encontrar nenhum.

Lincoln estava ciente desse fato e tentou diminuir o envolvimento japonês na administração do clube. Explicou que os compradores eram “investidores passivos que pretendem deixar a

administração do clube nas mãos de profissionais do beisebol". Embora a preocupação em relação à compra do time por um estrangeiro fosse perdurar durante a coletiva de imprensa, e talvez por mais alguns meses, era óbvio que Howard Lincoln estava muito animado com a oportunidade e com o bem que a Nintendo poderia fazer para o estado em que se estabeleceu. Ao contrário de Yamauchi e Arakawa, Lincoln amava beisebol. Assim, talvez fosse apropriado ter sido ele a subir no palco. Ou talvez fosse mais adequado que uma notícia bombástica para um time que nascera de um processo legal fosse anunciada por um advogado cuja mente jurídica fora essencial para a construção de um império de 8-bits que havia acabado de chocar o mundo tridimensional.

Os dedos de Olafsson dançaram pelo teclado, a excitação do ritual evidente em seu rosto. Do seu apartamento em Upper West Side, na cidade de Nova York, ele passava as primeiras horas da madrugada digitando com a graça de um pianista. Havia certa satisfação em ver seu progresso avançar tela abaixo, bem como na possibilidade de deletar pensamentos indesejados. Os editores de texto, de certo modo, haviam dado ao homem o poder de reinterpretar toda a experiência humana.

Além de ser físico, Olafsson adotara uma carreira paralela como escritor. Enquanto era promovido dentro da Sony, continuou exercendo sua paixão por contar histórias, e, em 1991, a editora islandesa Vaka-Helgafell lançou seu primeiro romance, *Fyrirgefning Syndanna* [O perdão dos pecados]. O suspense de 286 páginas conta a história de Peter Peterson, um empresário expatriado que mora em Manhattan e tem uma morte súbita. Além de deixar em testamento uma grande fortuna e um apartamento na Park Avenue para seus dois filhos, Peterson também lhes deixou um segredo importante. Eles descobrem um calhamaço de páginas, escritas semanas antes da morte, que revela um crime passional motivado por um amor não correspondido, crime este que pesara na consciência dele durante a vida inteira. A história abrange a juventude do pai, na Islândia, durante a ocupação nazista da Dinamarca, e sua carreira profissional na Manhattan da era moderna. O romance de estreia de Olafsson foi bem recebido,

sendo comparado à obra de Ibsen e Dostoiévski, e em dezembro de 1991 *Fyrirgefning Syndanna* foi nomeado para concorrer ao Prêmio Literário Islandês.

Tanto escrever quanto a arte da tradução eram empreitadas difíceis, mas pelo menos o artista tinha controle sobre o produto. O mesmo, contudo, não podia ser dito sobre o mundo dos negócios. O comércio era uma cozinha cheia de chefs, cada um com sua própria competência e inclinação, mas que raramente produzia um prato capaz de satisfazer por completo a fome do freguês. Em nenhum lugar isso ficara mais evidente do que no que dizia respeito ao futuro da Sony nos video games. Em junho de 1991, a Nintendo havia humilhado a empresa de Olafsson em público. Agora, seis meses depois, muitos executivos seniores da Sony estavam tentando conseguir um novo acordo com a Nintendo, um acordo que supostamente não envolveria jogos. Ao contrário do título do seu livro, o islandês acreditava que perdoar a Nintendo mandaria as aspirações de desenvolvimento de software da Sony para o purgatório e acabaria com quaisquer planos para o futuro em relação ao desenvolvimento de hardware. Embora a maioria dos executivos discordasse de Olafsson, ele tinha fortes aliados, o mais importante dos quais era o próprio presidente da Sony, Norio Ohga, e estava ficando claro que duas forças distintas cresciam dentro da companhia: a velha guarda, que queria trabalhar com a Nintendo ou não fazer parte da indústria de forma alguma, e uma nova geração, que acreditava que video games eram o futuro do setor de eletrônicos. A velha guarda ainda detinha grande parte do poder, mas a nova geração tinha o apoio de Ohga. No final das contas, essas forças contrárias colidiriam e alterariam a trajetória da Sony.

Olafsson não sabia quando o embate ocorreria ou aonde ele levaria a Sony. Entretanto, enquanto digitava naquela manhã, sua mente divagava sobre os negócios e um plano que ele vinha traçando. Era uma estratégia que ele acreditava que agradaria tanto o grupo mais jovem da Sony quanto os dinossauros que

queriam trabalhar com uma companhia do calibre da Nintendo. Era um plano arriscado, com muitas peças a serem encaixadas, e a chave para fazê-lo funcionar dependia da Sega.

Madeline Schroeder afastou do rosto uma mecha de seu cabelo, estreitou bem os olhos na tentativa de se concentrar e, então, devagar, levantou a sobrancelha.

— O Seattle Koopa Troopas — disse, com um alegre tom de superioridade. — Ou, quem sabe, Seattle *Super* Koopa Troopas.

Ela estava sentada em frente a Nilsen na sala dele — o lugar onde os dois costumavam trocar ideias. Nas últimas horas, vinham trabalhando em uma apresentação de marketing para a sequência de *Sonic The Hedgehog*, mas acabaram discutindo a recente oferta da Nintendo para a compra do Seattle Mariners, se o novo grupo proprietário mudaria o nome do time e, se fosse o caso, qual seria o nome escolhido.

Nilsen considerou as sugestões de Schroeder com calma, bateu o dedo de leve no queixo e assentiu. Nada mau. Nada mau mesmo.

— E que tal Seattle Princess Chasers [Os Perseguidores de Princesas de Seattle]?

— Que tal Tetrisés?

— Muito bom — respondeu ele. — Mas acho que a palavra que você está procurando é "Tetri".

— Exato — disse ela, apontando para o colega. — O Seattle Tetri.

— Ou talvez eles prefiram algo mais simples: o Super Nintendos — sugeriu Nilsen. — Mas *aí* vão ter que mudar o nome do time sempre que lançarem um novo console.

— Gostei da ideia — falou ela. — Mas também gosto de Nintendo R.O.B.'s. Uma pequena homenagem ao seu robô esquecido do passado.

— Por que ir tão longe? O que você acha de Nintendo Power Gloves?

— Ou Nintendo Power Pads!

Nilsen estava prestes a fazer uma referência a Zelda, talvez algo sobre cartuchos dourados, mas, de repente, sua expressão mudou. Schroeder percebeu de imediato. Como poderia não perceber? Passara o último ano praticamente em um bunker com Nilsen, e o resultado era que os cérebros dos dois pareciam ter se fundido. Ela não apenas percebia coisas sobre ele, mas, às vezes, as percebia antes do próprio

— Você entendeu, não é? A ideia perfeita e inteligente para acabar com essa conversa.

Ele de fato havia entendido. E, por isso, falou devagar, em um tom dramático e exagerado:

— Se a Major League Baseball aprovar a venda, o Seattle Mariners de agora em diante será conhecido como... o Seattle Mariners.

— O Mariners? — perguntou ela, achando que não havia entendido a piada. — Que sem graça.

— Exatamente! — exclamou Nilsen. — Quando foi a última vez que a Nintendo fez algo além de manter o *status quo*? Nunca!

— É verdade. Como pudemos pensar que eles fariam uma coisa diferente? — comentou ela, com uma risada. — Acho que a questão é: como o San Francisco Giants seria chamado se a SOJ comprasse o time?

Nilsen pensou um pouco.

— Devo admitir que essa é mesmo uma pergunta muito mais pertinente. Mas me recuso a responder por princípios morais.

— Ah, é? Explique melhor.

— Por mais legal que pudesse ser ver Will Clark como o terceiro batedor do San Francisco Sonic Speedsters, jamais deveríamos seguir os passos da Nintendo. Seja original ou desista! — disse ele. — Um time de futebol americano, por outro lado...

Quando a brincadeira chegou ao fim, eles retornaram à discussão sobre os planos de marketing para a sequência do jogo do ouriço azul. O título deveria estar pronto em outubro, mas Schroeder acreditava que era mais provável que fosse concluído em novembro. Como Naka e o restante da Equipe Sonic haviam começado a trabalhar no Sega Technical Institute, ela ia até Palo Alto uma ou duas vezes por semana para verificar o progresso. Era óbvio que o jogo ainda estava nos primeiros estágios, com apenas *sprites* dos personagens e cenários, mas ela já podia ver que o *Sonic 2* não seria apenas uma versão modificada do seu antecessor feito às pressas. Esse era seu maior medo, e o maior problema das sequências em geral.

Até a Nintendo já tivera esse problema anos antes. Depois do lançamento de *Super Mario Bros.*, seu criador, Shigeru Miyamoto, começou a trabalhar em uma sequência. Após quase um ano, apresentou um jogo que muitos acharam parecido demais com o original, embora muito mais difícil. A Nintendo of Japan lançou o jogo em 1987, e as críticas foram divididas. A Nintendo of America, porém, detestou tanto o título que adiaram o lançamento nos Estados Unidos e, em vez de lançá-lo, decidiram encontrar um jogo japonês já pronto para refazê-lo com a imagem do Mario. Eles acabaram escolhendo um jogo com tema árabe chamado *Doki Doki Panic*, no qual uma família de quatro integrantes enfrenta uma jornada perigosa para resgatar seus filhos sequestrados por Wart, um rei sapo malvado que sofre de uma forte alergia a vegetais. A Nintendo of America fez algumas alterações superficiais, como trocar os personagens originais Mama, Papa e os filhos, Lina e Imajin, por, respectivamente, Luigi, Toad, a Princesa Peach e Mario. Quando as alterações foram concluídas, a Nintendo of America

lançou sua versão de *Super Mario Bros. 2*, que teve boas críticas, mas que não conseguiu evitar o sentimento de que havia alguma coisa errada com o jogo.

Schroeder não sabia que cenário seria pior: uma sequência parecida demais ou diferente demais do original. Entretanto, apesar das preocupações, tudo que ela vira até então do *Sonic 2* parecia promissor. O jogo era um pouco mais rápido e colorido, e pouco tempo antes, ela soubera que poderia até trazer um ajudante para o ouriço. Além disso, dessa vez os desenvolvedores estavam localizados a poucos quilômetros de distância, o que tornaria quaisquer preocupações, disputas ou divergências culturais muito mais fáceis de resolver. Ela estava cautelosamente otimista em relação à sequência, e isso gerou nela e em Nilsen o desejo de desenvolver um programa de marketing à altura do que esperavam do jogo.

— Talvez devêssemos distribuí-lo para as revendedoras alguns meses antes do lançamento — sugeriu Schroeder. — E os revendedores podem exibir versões iniciais do jogo.

— A ideia parece boa — respondeu Nilsen. — Acrescente-a à lista de promoções internas.

Eles haviam passado semanas traçando um plano preliminar de marketing que apresentariam durante a reunião da equipe sênior no dia seguinte. A estratégia que haviam desenvolvido parecia uma versão mais sofisticada do que a usada para promover o primeiro jogo do Sonic: cobertura em revistas, promoções em estações de rádio e talvez até uma pequena turnê por shoppings na época do Natal. Não havia nada errado com o que haviam pensado até então, mas Nilsen não estava animado com a lista. Ele balançou a cabeça, irritado consigo mesmo por estar apenas repetindo o que já fora feito (mesmo que por ele próprio).

— Isso não está bom o bastante, Mad — disse ele. — Não está.

— Que parte especificamente? — perguntou Schroeder.

— Tudo — respondeu, ainda balançando a cabeça. — Apenas não está bom o suficiente.

— Você não via problemas dez minutos atrás.

— Talvez devêssemos começar do zero.

— Você está brincando, não é? — comentou ela, sem achar graça. — Foram semanas de trabalho, metade delas feita por você, por sinal.

— Não me importo. Não é o suficiente. Não está grande o bastante.

— O que você quer, Al? Um monumento? — indagou, começando a se irritar. — Um dirigível?

— Não sei — respondeu Nilsen, tentando organizar seus pensamentos.

— Tenho uma lista inteira de ideias aqui. É isso que vamos apresentar amanhã, e, pode confiar em mim, todo mundo vai adorar.

— Mas não está à altura do Sonic, Mad. Não está. Está à altura do Mario.

— Não sei o que você quer de mim.

— Quero que você me ajude a criar algo melhor.

— Não existe nada melhor! Isso é tudo que temos... chegamos no fim da linha!

— Ótimo — disse Nilsen. — Então, quero ir além!

A conversa logo se tornou uma discussão acalorada, com Schroeder gritando com Nilsen e tentando convencê-lo pela razão e pelo raciocínio lógico, e ele se recusando a ouvir ou oferecer uma sugestão melhor. Após dois anos trabalhando juntos, era a primeira vez que levantavam a voz um para o outro. Embora já tivessem discordado antes, sempre houvera um vínculo de lógica e razão entre os dois para mantê-los calmos e sorridentes. Dessa vez, contudo, a discussão ficou tão alta que funcionários começaram a sair de seus escritórios para verificar se estava tudo bem. Nilsen via-os observando, os olhos deles cheios de uma preocupação que,

naquele momento, foi interpretada como alegria diante do seu fracasso. Ele queria gritar que parassem de olhar, mas sabia que não estava com raiva dos colegas. Sequer estava com raiva de Madeline. Estava com raiva de si e de seu cérebro que parara de cooperar e se mostrara incapaz de encontrar uma solução elegante para um problema impossível de ser resolvido.

— Você não está ouvindo nada do que tenho a dizer! — gritou Schroeder. — Talvez fosse melhor se cada um de nós apresentasse seu próprio plano e os deixássemos escolher.

— Ah, é? — indagou Nilsen, seu rosto ficando vermelho no calor do momento. — Talvez fosse uma ideia melhor se...

Parou no meio da frase, e um sorriso maníaco surgiu no seu rosto.

— Você conseguiu, não é? — perguntou ela, a voz retornando ao nível normal.

Nilsen respondeu com um lento menear de cabeça. Ainda havia pessoas na porta da sala, mas agora ele não se importava.

— E então? — indagou Schroeder. — O que vai ser?

— Vamos começar no Japão, passar para a Europa e terminar nos Estados Unidos. Nada de caminhões, nada de barcos: tudo vai ser entregue por avião um dia antes. Vamos tomar as ruas, Mad. Vamos fazer o primeiro lançamento mundial. E, no processo, vamos quebrar todos os recordes de venda. O que acha?

— Acho que um lançamento mundial está à altura do Sonic.

E assim foi decidido. Eles jogaram fora os planos anteriores e começaram a planejar o primeiro lançamento mundial no mercado de video games. As ideias começaram a fluir. A torneira da criatividade foi aberta por completo, e suas mentes se fundiram outra vez.

— Os filmes são lançados às sextas-feiras, mas deveríamos fazer algo diferente.

— Com certeza... Que tal quinta-feira? Ou sábado?

— Não, deve ser na terça-feira, e a chamaremos de Sonic 2sday!

— Perfeito! Uau, você é *2 smart* [muito esperto]!

— Que nada, você é *2 kind* [muito gentil]!

À medida que cada trocadilho surgia, eles começaram a digitá-los no computador de Nilsen, para depois imprimir e colá-los na parede. Em pouco tempo, o escritório estava completamente coberto: *2 Fast! 2 Rad! 2 Day!* [Muito rápido! Muito radical! Hoje!]

— E agora? — perguntou Schroeder. — *2 bad for us?* [Muito ruim para nós?]

Nilsen levantou-se e foi à sala de Van Buskirk, logo ao lado.

— Você se importa se Mad e eu começarmos a colar coisas na janela do lado de fora do seu escritório?

— Isso é novidade — respondeu Van Buskirk. — Não, não me importo, mas me importaria menos ainda se soubesse por que vocês estão fazendo isso.

— Ah, claro — respondeu Nilsen, acenando para que ela o seguisse até a sala dele. — Faremos o primeiro lançamento mundial de um jogo. Vamos quebrar todos os recordes, e tudo acontecerá no Sonic 2sday.

Van Buskirk entrou na sala de Nilsen e viu todos os trocadilhos colados nas paredes.

— Só quero deixar registrado — disse Schroeder — que somos um pouco loucos. Mas não de modo clínico ou nada parecido.

Van Buskirk olhou para ela e, em seguida, de volta para a parede, depois foi até o computador de Nilsen. Ela digitou algo rápido, imprimiu e colou na janela do lado de fora da sala: *2 Cool* [muito legal]. Com três malucos colando trocadilhos em todos os lugares, não demorou muito para que a loucura se espalhasse. Funcionários vinham de todo o prédio e colocavam na parede os melhores que conseguiam criar.

Nilsen deu um passo atrás e assistiu ao desenvolvimento da colagem, impressionado demais para falar alguma coisa. Nesse momento, concluiu que era hora de voltar ao trabalho.

* * *

Bill White de repente havia se tornado um cara muito popular. E ele não gostava nada disso.

— Sem comentários — disse White ao telefone, e depois repetiu a mesma coisa duas vezes antes de o repórter desistir e lhe agradecer a atenção.

Ele deu uma olhada ao redor do escritório bagunçado, balançou a cabeça em descrença e se perguntou quantos minutos teria até o próximo telefonema. Desde a coletiva de imprensa no dia anterior, o diretor de marketing da Nintendo fora inundado por ligações de repórteres do país inteiro. O que a empresa esperava ganhar com um time de beisebol? O nome da equipe seria trocada para Seattle Super Marios? Se sim, não ficaria parecido demais com o nome do time profissional de basquete local (o Seattle Supersonics) e causaria a cólera deste? White tentava esclarecer que, na verdade, não era a Nintendo que estava comprando o time, mas o dono da companhia, Hiroshi Yamauchi. Ele seria o proprietário do Mariners da mesma forma que era de uma variedade de outros negócios no Japão. Além disso, seu investimento seria de apenas 60% do total, enquanto os outros 40% viriam de empresários locais que queriam manter o time na cidade. Mas esses fatos não davam boas manchetes, então os repórteres não se importavam com eles.

Para ser honesto, White também não. Ele havia pensado que era uma ideia ruim desde o início, e parecia ainda pior agora que o comissário de beisebol Fay Vincent havia entrado em cena. Menos de 24 horas depois de Yamauchi ter feito a oferta, Vincent citou uma “política forte” contra a propriedade estrangeira e qualificou o negócio como “improvável”. O pessoal da Nintendo ficou decepcionado com a reação rápida, mas White não entendia como eles poderiam ter esperado algo diferente. Afinal, apenas um ano antes, um empresário japonês havia feito uma oferta para uma participação minoritária no New York Yankees. Qualquer

possibilidade de negócio foi vetada de imediato pelo vice-comissário de beisebol, Steve Greenberg, que explicou que a política do esporte proibia qualquer participação de investidores de fora dos Estados Unidos em um time.

Isso aconteceu antes de o Japão ter se recusado a ajudar os Estados Unidos na Guerra do Golfo e ser responsabilizado pela recessão que os norte-americanos enfrentaram depois. Desde então, as coisas só haviam piorado. Apenas dois dias antes, a Autoridade Metropolitana de Transportes de Los Angeles havia sido aplaudida por toda a nação ao votar pelo cancelamento de um acordo de 122 milhões de dólares para a instalação de um bonde urbano com a Sumitomo Corporation, uma firma japonesa que ganhou de uma companhia de Idaho na licitação. Os video games não eram mais um meio de entretenimento em franca expansão; essa honra agora era da xenofobia, e o jogo mais popular era atacar o Japão.

Também não ajudava o fato de Yamauchi, o homem no centro dessa história, ser considerado um empresário frio, enigmático e mesquinho. Apenas dois anos antes, ele respondera a perguntas sobre a notável ausência de filantropia nas ações da Nintendo da seguinte forma: "Acredito que um negócio possa contribuir para a sociedade crescendo e ganhando dinheiro, e com isso pagando mais impostos. É assim que contribuímos." Considerando essa afirmação, era de se esperar que os norte-americanos acreditassem que havia segundas intenções nesse súbito ato de suposta caridade. É claro que eles estavam pensando: "Lá vem o Japão, esse bully do tamanho do Godzilla... Eles aparecem nos Estados Unidos e querem tomar nosso precioso passatempo nacional." Por mais irracional que esse ponto de vista pudesse parecer, a nação estava furiosa, procurando alguém para culpar, e Yamauchi não estava fazendo nada para melhorar a situação ao evitar a coletiva de imprensa e a mídia norte-americana. O único pronunciamento público que fez sobre a questão fora para o jornal japonês *Yomiuri*, dizendo apenas:

“Este é um tipo de serviço social, e não uma atividade comercial que visa qualquer lucro.”

Outro telefonema para Bill White. Sem comentários. Sem comentários. Obrigado pela atenção.

E tudo isso não poderia ter acontecido em uma hora pior para a Nintendo, que havia pouco tempo perdera o seu ás 100% americano: Howard Phillips. O rapaz de cabelos ruivos encaracolados, rosto sardento infantil e gravatas-borboletas espalhafatosas era exibido diante de toda a imprensa para dar um rosto americano a uma companhia japonesa que só atraía desconfiança. Ele era o cara ideal para dar entrevistas — era a personificação da Nintendo nas mentes da maior parte da população. Oficialmente, Phillips era o Game Master da empresa, um tributo à sua capacidade de escolher títulos de sucesso e zerar qualquer jogo, mas, com o passar dos anos, ele se tornou a mascote não oficial da empresa e um modelo para uma geração de jovens jogadores. Phillips tinha uma linguagem divertida e juvenil com a qual crianças de todas as idades se identificavam, e ele sempre mencionava o fato de o seu trabalho ser o mais legal do mundo. Contudo, em março de 1991, de uma hora para outra, ele deixou a Nintendo. White não conhecia os detalhes da sua partida, mas queria ter Phillips ao seu lado agora para ajudar a empresa a suportar o golpe.

Sem Phillips, a oferta do Mariners resgatava uma lista de grandes problemas do passado da Nintendo: as disputas judiciais contra a Atari, a Tengen e a Galoob; um caso de discriminação em 1990 alegando que a Nintendo diversas vezes deixara de contratar e promover pessoas negras contra qualificação; e um empreendimento em Minnesota que dera errado, mas que teria permitido a compra de bilhetes de loteria por meio do NES, e que a imprensa estava usando para acusar a Nintendo de fazer apologia aos jogos de azar. Essa onda de propaganda negativa acabaria prejudicando a receita da empresa, que já sofria com a recessão, a

falta de um título de grande sucesso e o surgimento de concorrentes no mercado. Menos de um mês depois do Natal, além de ter reduzido o preço do Super Nintendo de 199,95 para 179,95 dólares, a companhia também reduzira o preço do console portátil, o Game Boy, de 99,95 para 89,95 dólares.

Outro telefonema, dessa vez da esposa de White.

— Você vai vir jantar em casa hoje?

— Sem comentários.

— Está tendo um dia daqueles, né?

— Você não pode nem imaginar. Devo chegar em casa às nove, contanto que a Nintendo não insista em comprar um time de futebol.

White entendia as boas intenções na compra do Mariners, mas com certeza Arakawa não era ingênuo o suficiente para acreditar que o país veria a situação do seu ponto de vista. Ele queria dar ao seu chefe o benefício da dúvida, mas isso estava se tornando cada vez mais difícil à medida que ficava mais e mais claro que ele e Arakawa tinham diferenças filosóficas inconciliáveis. Para resumir, o problema era que White tivera uma educação clássica em propaganda e acreditava no poder divino do marketing, enquanto Arakawa era um mestre do desenvolvimento de produtos que acreditava que o marketing era uma grande perda de tempo. Isso era bastante problemático para White, já que ele era, bem, o diretor de marketing da empresa.

Embora Arakawa parecesse não ter visão, havia uma explicação para a base do seu ponto de vista. Na última década, ele ouvira de grupos focais que o NES nunca venderia nos Estados Unidos, que *Legend of Zelda* era confuso demais e que um encanador italiano era um péssimo herói. Experiências como essas o levavam a acreditar que o problema fundamental do marketing era se basear no passado. O marketing olhava para trás, não para a frente, e não levava em conta a inovação, as tendências nem as mudanças culturais nas preferências. No fim do dia, o único fator que podia

ajudar a prever o sucesso era a qualidade do produto. Resumindo: o jogo vende porque é bom, e não porque Bill White manda as pessoas comprá-lo.

Ainda que as filosofias diferentes de vez em quando produzissem conflitos ao longo dos anos, essas questões nunca duravam mais de um ou dois dias. Afinal, por que perder a cabeça ou guardar ressentimento quando as coisas iam tão bem? No entanto, à medida que a Nintendo migrava para a era dos 16-bits e deixava as boas vibrações para trás, a fé cega estava aos poucos sendo substituída por um ceticismo tácito. Os dedos que antes pareciam ter o toque de Midas agora eram usados para apontar e culpar pessoas. E, ao passo que a companhia começava a perder espaço no mercado, White começava a discordar cada vez mais do chefe e da direção que a empresa seguia. Por fim, porém, suas preocupações não importavam muito. Arakawa era o presidente da Nintendo of America, e sua opinião era a varinha mágica que enfeitava tudo e todos. Nada representava melhor as divergências crescentes do que o modo como a Nintendo reagira à ascensão da Sega.

No último ano, a concorrente passara a atacar a Nintendo com tudo: revelando nomes, desqualificando jogos e fazendo todo tipo de afirmações falsas. No início, coisas como "Genesis does what Nintendon't" eram quase bonitinhas, como um poodle toy latindo para um dogue alemão. É claro que era irritante, mas White sabia que não valia a pena perder energia contra-atacando. Mas então Tom Kalinske assumiu o comando, e o poodle ficou raivoso. A Sega reduziu seus preços, assinou contratos com desenvolvedores externos e passou a pintar a Nintendo como uma companhia fofinha para crianças. Eles ladravam mais do que mordiam, mas o latido era alto o bastante para valer uma resposta. Chegara a hora de colocar a Sega no seu devido lugar, fosse pelo lançamento de uma campanha que mordesse de volta ou dando uns restos a ela e a expulsando de perto da mesa. Mas não era assim que funcionava

na Nintendo. Eles se recusavam a descer o nível e negociar com terroristas do marketing.

A Sega percebeu que podia dizer ou fazer o que quisesse sem temer reações. No Consumer Electronics Show, a Sega colocara Mario em uma corrida contra seu ouriço descolado. A Nintendo não reagiu. Em seguida, eles levaram o truque para a estrada, fazendo a comparação no país inteiro. Ainda assim, a Nintendo não reagiu. E então, durante a época do Natal, a Sega levava essa disputa a um novo nível, veiculando anúncios em que falavam mal da Nintendo, inflando seus números para a imprensa e continuando a encontrar novas maneiras de explorar sua mascote, que não passava de uma cópia do Mario com tênis de corrida. Mais uma vez, a Nintendo não reagiu.

Ao olhar para trás, White não conseguia acreditar que a empresa em que trabalhava deixara isso acontecer. A Sega não passava de um pônei de circo que conhecia apenas um truque e levava o mundo a acreditar que ela era muito legal. Se ao menos seus chefes tivessem permitido que White latisse de volta, eles todos poderiam ter mandado a Sega para o canil antes que ela se tornasse uma ameaça real. No entanto, já devia ser tarde demais. White jamais saberia ao certo, e essa era a pior parte. Mesmo depois de tudo o que a Sega fizera, Arakawa continuava se recusando a combater fogo com fogo. Apesar de ter colocado a mão no bolso da Nintendo e reservado 25 milhões de dólares para a campanha de marketing do novo console, o dinheiro fora destinado a uma campanha genérica, direcionada ao público infantil — o que só confirmava as alegações da Sega. Mas o chefe não estava muito preocupado. Ele sempre seria o tipo de homem que acredita no avanço lento e gradual como a maneira mais garantida para vencer uma corrida, esperando com paciência que os anos 1990, no final das contas, se mostrassem um conto de fadas para a Nintendo, como foram os anos 1980.

Só o tempo diria, mas havia uma diferença crucial entre o antes e o agora. A Nintendo havia conseguido o impossível nos anos 1980 porque lutara por cada centímetro. Agora, por outro lado, estavam acomodados, deixando a concorrente invadir seu precioso território. Eles subestimaram a Sega, a retrocompatibilidade e a importância do rosto sardento de Howard Phillips. Eles estavam feridos, mas continuavam sendo os líderes do mercado. Se quisessem manter a soberania, deveriam investir na busca pelo mesmo espírito de luta, e não comprando times de beisebol. Era a hora de voltar ao trabalho.

No entanto, a sorte estava lançada, e White, disposto a adotar o princípio primordial da filosofia de Arakawa: olhar para a frente, e não para trás. A oferta pelo Mariners já havia sido feita, e só restava controlar os danos. Para ser fechado, o negócio precisava ser aprovado pelo comissário, pelo comitê proprietário e por ao menos 75% dos 26 times da Major League Baseball. Nesse ponto, White não sabia qual dos dois males seria o pior: sofrer com meses de imprensa negativa só para ver o negócio fracassar ou conseguir por milagre comprar o time e expor a companhia a ataques contínuos. Ele começou a pensar na questão, mas foi interrompido mais uma vez pelo toque do telefone.

Não fora intenção de Kalinske ficar olhando. Encarar pessoas era contra a sua natureza, mas ele não conseguiu evitar ao ver Howard Phillips, em cujo pescoço uma grande e espalhafatosa gravata-borboleta fazia uma falta enorme. O Howard Phillips pós-Nintendo parecia mais velho, mais sábio e menos bidimensional. Era como se Charlie Brown tivesse passado por uma atualização: da camiseta amarela com um zigue-zague preto para um casaco azul-marinho. Talvez fossem mudanças pequenas, mas representavam uma redefinição de caráter. Howard Phillips agora era um adulto completo, e a única coisa que representava melhor esse amadurecimento do que um novo estilo era o fato de ter ido a São Francisco para um jantar comemorativo com Kalinske e Toyoda.

— Por uma questão de decoro — disse Phillips, falando com uma cadência delicada que parecia torcer com habilidade o idioma —, quero, antes de tudo, deixar claro que não sinto nada além do maior respeito pela Nintendo e pelos meus ex-colegas.

Do outro lado da mesa, Kalinske e Toyoda balançavam a cabeça ao mesmo tempo. Estavam em um restaurante sofisticado demais e a ocasião era muito agradável para deixar que o jantar se tornasse uma sessão de fofocas. Aquela noite só tinha um propósito: fechar um acordo para que o antigo Game Master da Nintendo fosse trabalhar na Sega.

— Obviamente — retrucou Toyoda. — Não falaremos sobre a nossa concorrente.

— A verdade é que também temos um tremendo respeito pela Nintendo — acrescentou Kalinske. — O caso é que, diferente de você, também os desprezamos.

Phillips riu. Kalinske não pôde deixar de observar uma pequena, ainda que visível, incompatibilidade entre a simplicidade do seu grande sorriso e a complexidade dos seus olhos. Talvez Phillips guardasse mais mágoas do que queria expressar.

— Falando do diabo — continuou Kalinske —, como você foi parar lá?

— Tudo começou há muito tempo. — Os olhos dele brilharam de repente. Não havia dúvida de que aquela era uma história que ele contara muitas vezes, mas também era inegável que a amava cada vez que voltava a contá-la. Era como se ele fosse um super-herói revelando sua história de origem, a lenda de como tudo havia começado. Na década seguinte, haveria muitas histórias de sucesso cheias de POW! BAM! ZAP!, mas nada chegaria aos pés daquela experiência inicial. — Na época, eu era só um aluno da Universidade de Washington. Em 1982, um grande amigo, meu colega de quarto Don James, conseguiu um emprego nessa pequena empresa desconhecida que abria no distrito do sul de Seattle.

— A Nintendo? — perguntou Toyoda.

— Bingo — respondeu Phillips. — Eles vinham importando esses fliperamas gigantescos, do tamanho de geladeiras, do Japão, e então descobriram que seria mais fácil trazer as partes e montar as máquinas aqui. Assim, Don foi contratado para fazer esse trabalho. E então, dois meses depois de ter começado a montá-las, eles concluíram que queriam fazer um acompanhamento desse tipo de coisa. Perguntaram se eu queria um emprego, e foi assim que me tornei o gerente do depósito. — Phillips balançou a cabeça. — Na época, só havia dez de nós. Éramos Don, o sr. Arakawa, mais alguns funcionários e eu. Quem poderia ter previsto o que aconteceria?

Enquanto Phillips contava a história, Kalinske não pôde evitar sentir compaixão pela Nintendo. Era como ouvir uma narrativa sobre a infância de Golias, quando ele não passava de um menino magricela jogando pedras no lago e fazendo recorte e colagem. O fato de que Phillips estivera na companhia desde o início fez Kalinske se sentir melhor em relação a trazê-lo para a Sega. Machucaria ainda mais a Nintendo.

— E lá estava eu — continuou Phillips —, não mais que um moleque trabalhando no depósito. Certo dia, o sr. A. me procura e me mostra um jogo com um nome engraçado, *Donkey Kong*, e pergunta: “O que acha?” Ele quer minha opinião porque a companhia não está indo muito bem, e seu próximo jogo de fliperama precisava ser um grande sucesso. Então, ligo a máquina e começo a jogar, e mais ou menos um minuto depois eu disse: “Sr. Arakawa, temos que trazer isso para os Estados Unidos!” Bom, é óbvio que não estou dizendo que fui eu que convenci aqueles caras a importar o *Donkey Kong*, mas posso dizer que a versão do jogo que testei naquele dia não foi a mesma que distribuímos para as pessoas jogarem. Por meio de tentativa e erro, fiz algumas alterações para ajustar a dificuldade, o tempo, o número de vidas... esse tipo de coisa. Dali em diante, o sr. A. passou a sempre me procurar para perguntar se um jogo novo era legal ou uma porcaria, e, nesse caso, o que era necessário para melhorá-lo, por que ele não era tão divertido quanto deveria... Era um sonho realizado, eu era como um grupo focal de apenas um integrante.

Esse era o verdadeiro motivo para a Sega querer Phillips. Sim, seria interessante roubar a velha mascote da Nintendo, mas, naquele momento, a Sega já havia deixado as travessuras do colegial para trás e estava concentrada em se transformar de uma companhia boa em uma excelente. Qualquer que fosse razão, Phillips tinha uma capacidade digna de super-herói para determinar a anatomia da excelência de um jogo, e a Sega precisava disso mais do que nunca. Fora por essa razão que Toyoda passara meses

cortejando-o. Por um bom tempo, suas abordagens haviam sido rejeitadas com educação, mas, à medida que a Sega continuava crescendo, Phillips não conseguiu evitar considerar seriamente a possibilidade.

Depois de ter deixado a Nintendo, Phillips não havia achado a grama mais verde na Lucasfilm Games. Menos de um ano depois, passara a trabalhar para a THQ, cuja grama também deixava a desejar. Dessa vez, a oferta da Sega para a liderança de uma equipe de desenvolvimento e produção de jogos parecia muito boa. Na verdade, parecia ótima, mas Phillips estava se esforçando para não ver as coisas dessa forma. Por mais maravilhosa que a oportunidade parecesse, ele não conseguia evitar enxergar seu lado negativo. Os jogos que a Nintendo produzia eram pérolas capazes de entreter todos os integrantes de uma família. Nada de sexo, jogos de azar ou violência. Mas a Sega fazia as coisas de forma diferente. Embora ainda não houvessem publicado especificamente conteúdo ofensivo, ao se transformar na "anti-Nintendo", a empresa tornara-se a principal produtora de conteúdo mais adulto. *Onslaught*, *Streets of Rage*, *Fatal Labyrinth* — bastava dar uma olhada nos títulos dos jogos do Genesis! Mesmo no caso de *Sonic The Hedgehog*: sem dúvida um ótimo jogo, mas por que haviam lhe dado uma atitude tão maliciosa? Que tipo de valores o ouriço transmitia para as crianças? Brutalidade? Rebeldia? Uma eterna impaciência? Com apenas 16-bits, talvez a falta de censura não fosse um problema tão grande. Mas, com o desenvolvimento da tecnologia dos video games, as diferenças filosóficas entre a Sega e a Nintendo se tornariam mais pronunciadas.

Não obstante, apesar de levar isso em conta, Phillips concordou em se encontrar com a Sega. Ele se arrependeu de ter dito sim a Toyoda e contraíra os músculos diversas vezes enquanto dirigia até o restaurante para o jantar daquela noite, mas trabalhar para eles seria melhor do que seu cargo atual na THQ, e não parecia haver alternativa. Era um remédio amargo, mas ele prometeu a si que

promoveria uma mudança de dentro da empresa, agiria como uma bússola moral e seria fiel aos seus valores.

— Com o sucesso de *Donkey Kong*, nos tornamos a maior importadora do porto de Seattle — continuou Phillips. — E toda semana recebíamos uma entrega de cerca de cem contêineres enormes. Nunca sabíamos ao certo o que esperar. Nem mesmo o sr. Arakawa sabia. De vez em quando, eram só mais unidades de *Donkey Kong*. Às vezes, eram fliperamas com jogos diferentes, e outras era um novo brinquedo ou dispositivo eletrônico que o sr. Arakawa decidiria se iria vender ou não.

— Isso parece muito empolgante — comentou Kalinske.

— E era! — exclamou Phillips. — Toda semana era como o Natal! E então veio uma semana que foi como o melhor Natal de todos os tempos. Lembro que ainda estávamos bastante ocupados com *Donkey Kong*, recebendo muitas unidades do jogo, mas um dos contêineres tinha apenas umas caixas para o sr. Arakawa. E dentro de uma delas havia uma coisa chamada Famicom. Era um negócio meio bobo, que parecia um brinquedo. Plástico branco, detalhes vermelhos e um pequeno cartucho de *Donkey Kong*, que bastava encaixar no aparelho. Então, ligamos aquela coisa na TV, e era muito demais.

Muito demais. Aquela era uma expressão que Kalinske nunca usara, e ele estava certo de que chegaria ao fim de seus dias sem proferi-la. Não era uma questão de gosto, mas algo decorrente da idade. Suas filhas podiam usá-la, e até Karen, mas ele não. Palavras como aquela faziam parte do vernáculo de outra geração. Era engraçado ver como os significados ocultos da linguagem funcionavam. Kalinske podia ficar com torcicolo depois de um jogo de basquete e se convencer de que aquilo não passava de uma ocorrência sem importância, e podia até descobrir um fio de cabelo branco e sentir um orgulho distinto da sua sabedoria, mas não havia chance de ele dizer “muito demais” sem se sentir com cem anos de idade. Entretanto, essa discrepância era parte da razão

pela qual ele amava tanto a Sega. Por dialogar com adolescentes e jovens adultos, um grupo demográfico com o qual nunca trabalhara, sentia uma pequena conexão com um jovial mundo de esperança, mudança e ironia, um mundo em que suas filhas entrariam à medida que crescessem e que habitariam por muitos anos.

— Isso é fascinante — disse Toyoda. — Que época interessante.

— E só melhorava — respondeu Phillips, agora com uma nostalgia notável. — Depois que o sr. A. decidiu que era hora de tentar ressuscitar a indústria dos video games nos Estados Unidos com o NES, a questão principal se tornou quais jogos venderíamos aqui. Àquela altura, eles já estavam vendendo cinquenta títulos no Japão, mas só lançaríamos dezesseis em nosso país. Então, joguei todos até o fim e fiz uma análise dos que achei melhores. Depois disso, nosso número de funcionários foi de cem para mil, as vendas alcançaram a casa de um bilhão de dólares e, bem, as coisas ficaram muito doidas por alguns anos.

Kalinske e Toyoda riram. A sensação descrita por Phillips, a insanidade da montanha-russa que havia sido aquele período, se tornara um tópico popular de discussão entre os principais executivos da Sega. Eles não queriam colocar em risco o sucesso da empresa e sentiam necessidade de se preparar para o melhor. Quando aquele tipo de expansão exponencial acontecia, acontecia rápido. E, se as peças certas não estão nos devidos lugares, as companhias podem muito bem entrar em colapso com o peso do próprio sucesso (se vendo incapazes de atender à demanda cada vez maior, fazendo parcerias erradas ou tendo dificuldade de se adaptar às mudanças da tecnologia etc.). Assim, para evitar as armadilhas da sua nova lucratividade, a Sega of America havia contratado um trio de veteranos talentosos: Doug Glen, Joe Miller e Ed Volkwein.

Doug Glen era um especialista em tecnologia alto e careca, formado no MIT, que subira a bordo para cuidar do desenvolvimento do negócio. Era quase impossível passar um único minuto com ele e

não sair convencido de que o homem deveria ter sido professor universitário. Em vez de ter optado por uma carreira na educação, entretanto, seguira compondo uma combinação de Vale do Silício, Madison Avenue e *je ne sais quoi*, armando-se de uma sofisticada fluência em tecnologia, propaganda e várias línguas latinas. Tendo conhecimento em tantas áreas, Glen era perfeito para firmar parcerias entre a Sega e outras companhias de ponta. No topo da lista dele, porém, estava o lançamento de um sistema de hardware baseado no CD e a exploração do conceito futurista da produção de video games disponíveis para download direto para a televisão do jogador. Além desses diversos talentos, a chegada de Glen também significava uma vitória meio supersticiosa: ele tinha a reputação de entrar em companhias no exato momento em que elas estavam prestes a se tornar o próximo grande sucesso.

Se Glen podia ser considerado o gerente da cozinha, responsável pela seleção dos ingredientes ideais para a receita de sucesso da Sega, Joe Miller seria o chef responsável por cortar, picar e misturar tudo. Miller era formado em engenharia e tinha a reputação de ser perfeccionista. As pessoas tendiam a vê-lo de duas formas: ou como pretensioso e pomposo, ou como um verdadeiro visionário. Porém, não importava que ponto de vista as pessoas adotassem, elas sempre o viam com reverência velada. Quando o assunto era engenharia, Miller sabia o que estava fazendo — e seu currículo provava isso. Passara a última década alternando entre companhias de jogos eletrônicos (como a Atari e a Epyx) e empresas de informática (como a Koala Technologies e a Convergent), o que o tornava familiarizado com um grande espectro de software e hardware. No início, ele fora contratado pelo chefe de desenvolvimento de produtos da Sega, Ken Balthaser, para montar o novo estúdio de multimídia da empresa, onde esperavam gravar grandes artistas de música e filmar cenas em *live-action* a serem usadas em jogos para o sistema de CD que provavelmente seria lançado no final de 1992. Por volta da época em que Miller

terminara de montar o estúdio, Balthaser havia decidido deixar a Sega para fundar uma companhia de software com o filho. Tanto Kalinske quanto Rioux e Toyoda acreditavam que Miller seria o sucessor perfeito — um cara sagaz que saberia lidar com consoles, periféricos e software para a próxima geração. Ele concordava com isso, mas não sabia ao certo se queria aceitar o desafio. Então, confessou a Kalinske que, ao contrário dos outros candidatos à vaga, ele contava com a vantagem de ter passado vários meses observando a empresa de dentro, e não gostava da pressão constante exercida pela Sega of Japan sobre o desenvolvimento de produtos. Na época, a divisão japonesa insistia em analisar cada dólar gasto pelo departamento de P&D, e, quando se tratava de projetos que eles não apoiavam por completo, a SOJ tinha o hábito de “adiar” discussões até que elas evaporassem. Kalinske disse a Miller para fazer uma lista de tudo que ele queria que mudasse. Na semana seguinte, Miller entregou a lista, e uma semana depois Kalinske a devolveu.

— Está tudo resolvido. Portanto, você não tem mais desculpas. Bem-vindo à Sega.

Com Glen encarregado de olhar para o horizonte e Miller com a função de construir os carros que levariam todos até lá, ainda havia a questão intangível de como os motoristas deveriam se sentir na autoestrada da Sega. Quais eram as imagens, os sons e as emoções que o nome “Sega” despertaria nos consumidores? Tudo dependia do marketing, e Kalinske estava pronto para usar o que estivesse ao seu alcance. Entre o lançamento de *Sonic The Hedgehog*, a definição do novo público adolescente e a adoção de uma estratégia implacável, a equipe de marketing fizera um trabalho incrível ao se posicionar contra a Nintendo. Agora, porém, precisavam encontrar a própria identidade. Os funcionários sabiam como definir a Sega. Ela representava liberdade, revolução e a próxima etapa na evolução do entretenimento. E, embora alguns de fora dos muros da empresa já pudessem saber que havia um golpe

a caminho, era chegada a hora de contratar uma nova agência de propaganda que deixasse o resto do mundo ciente da nova ordem mundial.

Agora que Steve Race estava fora de cena, Kalinske precisava de alguém para cuidar do departamento de marketing, um vice-presidente forte, capaz de administrar a mão de obra cada vez mais numerosa e liderar o processo de análise da agência. Parte dele queria oferecer o trabalho a Nilsen, compensando-o por ter sido a “equipe de um homem só” de emergência nos últimos dois anos, mas outra parte achava que promover Nilsen seria cruel.

Estava claro que Nilsen era um mestre das ideias grandes e pequenas, alguém que sempre via o extraordinário no mundo comum. O problema, no entanto, era que naquele momento a organização precisava de, literalmente, organização. E essa não era a maior qualidade dele — pelo menos não do ponto de vista convencional. Na verdade, era provável que Nilsen entendesse mais do que ninguém o processo de desenvolvimento de produtos, os objetivos do marketing e as tendências da indústria. Porém, em vez de manter essas informações em arquivos e pastas atualizados, ele mantinha tudo guardado na cabeça. Era a diferença entre uma criança que gabarita uma prova de matemática, mas não apresenta os cálculos, e a que acerta a maioria das questões e enche a folha de equações detalhadas demonstrando como obteve as respostas. Isso não quer dizer que faltava a ele a capacidade de administrar, mas a Segal precisava de alguém que pudesse expor seus pensamentos a outras pessoas e mostrar-lhes o que precisava ser feito. Precisavam de alguém que fosse tanto um comandante quanto um professor. Precisavam de Ed Volkwein.

Volkwein era um especialista em marketing experiente, de cabelos grisalhos e uma careca crescente, que emanava a mesma combinação entre afabilidade e precisão exibida por um pediatra. Ele havia escalado os degraus da General Foods na década de 1970, onde se destacou como gerente de produtos em sobremesas

e ração para cachorro. Depois de ter passado oito anos trabalhando de acordo com o marketing tradicional, virou a página e foi para a Chesebrough Ponds, onde passou a trabalhar com novos produtos e se concentrou na popularização do molho de espaguete da marca Ragú. O desafio no caso do Ragú era que, embora o molho fosse ótimo, era difícil encontrar um lugar para ele na despensa americana entre condimentos já testados e aprovados como ketchup, mostarda e maionese. No intuito de mudar essa percepção, a equipe de Volkwein redefiniu o produto com o lançamento de uma abrangente campanha nacional que posicionou o Ragú como o molho preferido pelos verdadeiros italianos e também como algo que os americanos poderiam levar para casa, introduzindo um exótico sabor da Itália com um produto de baixo custo. Cada anúncio comercial terminava com a frase "That's Italian" [É italiano], que não demorou para se tornar sinônimo do produto. Volkwein ainda fazia muitas campanhas ao longo da vida, de raquetes de tênis Prince a enciclopédias Funk & Wagnalls, mas seu trabalho com o Ragú representava o que Kalinske queria fazer na Sega: redefinir um produto, destacá-lo da concorrência, inseri-lo nos lares de quem nunca havia comprado esse tipo de produto e, o que seria ideal, criar um slogan para todos os comerciais, algo que os tornasse memoráveis e representasse a experiência Sega.

Pouco depois de ter se tornado o vice-presidente de marketing da Sega, Volkwein deu início ao processo de análise das agências de propaganda. Ele vasculhou o mercado à procura de empresas grandes o bastante para um lançamento nacional da Sega e também ousadas o suficiente para desafiar a Nintendo sem recuar. Ou seja, uma agência que vestisse a camisa e fizesse gols de placa. Naquele momento, a Sega não podia arcar com as despesas de contratar uma das principais firmas de propaganda do país, mas Volkwein acreditava que o sucesso recente da companhia atrairia uma agência interessada em entrar no ramo dos jogos eletrônicos. A fim de encontrar o pessoal certo e manter o processo o mais

transparente possível, ele teve muita ajuda de seis pessoas: Kalinske, Rioux, Nilsen, Van Buskirk, Adair e Tom Abramson, um homem de sangue quente e sem medo de trabalho árduo que ele contratara pouco tempo antes para cuidar das promoções da Sega. Juntos, tomariam a decisão mais importante na missão da Sega de passar para a próxima fase.

Kalinske acreditava que chegar lá era apenas uma questão de tempo, um processo que já estava ganhando ritmo com a entrada de Glen, Miller e Volkwein — o professor, o perfeccionista e o pediatra. E agora era o momento de trazer outro rosto novo a bordo: o do homem que estava quase acabando de concluir a história de suas origens na Nintendo.

— Àquela altura, a Nintendo estava explodindo — explicou Howard Phillips. Ele falava com um entusiasmo contagiante, do tipo “não posso acreditar que isso aconteceu comigo”, que Kalinske e Toyoda adoraram. — Era incrível, mas ainda tínhamos o dia em que, de repente, iríamos desmoronar mais rápido do que a Atari. Então, como evitar isso? Qualidade, qualidade, qualidade; não apenas nos jogos, mas em todas as partes da experiência. Então, o sr. A. teve uma ideia para manter o interesse dos nossos jogadores aumentando cada vez mais e deu a Gail Tilden a missão de lançar uma pequena newsletter de oito páginas. Foi chamada de *Nintendo Fun Club News*. Ela queria conferir realidade e colocar na publicação um rosto que atraísse crianças para a experiência do jogo. Então, perguntou se eu gostaria de fazer isso, e respondi: “Claro, por que não?”

— Uau — exclamou Kalinske. — Você fazia alguma ideia de onde estava se metendo?

— É muita responsabilidade — acrescentou Toyoda.

Phillips riu.

— Parando para avaliar agora, não pensei muito no que Gail estava me propondo — disse ele, balançando a cabeça com jovialidade. — Dois meses depois de eu ter concordado, ela me

procurou outra vez e disse que não seria mais uma newsletter, e sim uma revista chamada *Nintendo Power*. Eu ainda queria fazer isso? Bem, como poderia negar? Há tanta gente falando tantas coisas sobre os video games que, para mim, é importante apresentar uma mensagem positiva. Jogar em si é muito divertido para as crianças. Talvez, sob certos aspectos, seja até demais; no entanto, ainda assim, é importante. E também há uma oportunidade social, a moeda da informação, para trocar com amigos, familiares e até estranhos. Esse tipo de atitude vai além do playground, então fiquei muito feliz em expressar esse aspecto dos jogos.

— Isso é muito bonito — disse Kalinske. Mesmo desde a sua conversa com Heidkamp sobre a presença cada vez maior da violência nos video games, ele de vez em quando tinha algumas dúvidas sobre o que estava vendendo. Eram dúvidas pequenas, escondidas lá no fundo, mas estavam presentes, e ele apreciava qualquer coisa que pudesse mantê-las em silêncio. — Muito bem colocado, Howard.

— Não me arrependo do que aconteceu em seguida, mas sem dúvida foi uma surpresa — continuou Phillips. Após a *Nintendo Power* tornar-se a revista infantil número um, Howard Phillips, o rapaz de gravata-borboleta, ficou famoso. Seu rosto era reconhecido onde quer que aparecesse e se tornou sinônimo da Nintendo. Phillips passava a maior parte do tempo viajando pelo país para promover a empresa. — O personagem que me tornei estava começando a fazer cada vez mais sucesso, e eles aproveitaram para lucrar em cima disso: o rosto sardento americano para uma empresa japonesa. Isso não foi um plano maligno deles, mas se tornou um pouco opressor, porque prejudicou o desenvolvimento dos produtos. Se eu estava na estrada promovendo a companhia, é claro que não podia mais avaliar os cartuchos. Cheguei ao ponto de avaliar jogos que não havia sequer jogado até o fim, o que era inconcebível para mim.

— Que coisa horrível — comentou Kalinske. — É como um músico que sai em turnê sem ter tempo de compor músicas novas.

— O astro de rock da Nintendo! — exclamou Toyoda.

— Era assim mesmo que eu me sentia — admitiu Phillips. — Eu não podia mais sair em público sem ser reconhecido. Às vezes, era divertido, mas, às vezes, você está com pressa e alguém quer um pouco do seu tempo. E você sente que não deve decepcionar as pessoas, então aquilo tudo se torna um desafio. Chegou ao ponto em que as coisas estavam ficando um pouco estranhas com as mães... Os olhares que me dirigiam e as coisas que falavam...

Kalinske riu.

— E o que a sra. Game Master achava disso?

— Essa era a pior parte! As mães começaram a puxá-la para um canto e perguntar como era ser casada com o Game Master. “Ele é um mestre na cama também? A destreza manual dele é tão boa quanto dizem? Ele usa a gravata-borboleta o tempo todo?”

Quando pararam de rir, Kalinske disse:

— Bem, a boa notícia é que acabamos de suspender a política que obrigava os funcionários a usar gravatas-borboleta na Sega, então isso não será mais um problema para você.

Phillips riu.

— Quando você pode começar? — perguntou Toyoda. — Somos bastante flexíveis.

Phillips abriu a boca para responder. Contudo, de repente, as palavras não pareciam mais querer fluir tão bem.

— A questão é... — começou de um modo que só podia significar uma coisa. No fundo, não queria dizer aquilo, mas não tinha escolha. Afinal, todo super-herói tem apenas uma história de origem. — Aprecio muito a oportunidade de trabalhar para a Sega. Mas, depois de refletir, acho que talvez não me encaixe muito.

— Nós entendemos — disse Kalinske, forçando-se a dizer algo diferente de “A conta, por favor”. Assentiu várias vezes, tentando colocar verdade em suas palavras.

— Talvez no futuro — acrescentou Toyoda, sem qualquer sinal de emoção.

— Desculpem. Estou me sentindo péssimo. Deveria ter dito antes.

— Não tem problema — respondeu Kalinske, mais uma vez superando a necessidade instintiva de pedir a conta.

— Talvez no futuro — repetiu Toyoda.

— Obrigado — disse Phillips, com uma estranha sensação de alívio.

Os três, então, terminaram sua refeição, apesar do clima constrangedor. Kalinske não tinha nada contra Phillips, mas isso não fazia os minutos passarem mais rápido. Ele ficou chateado com o resultado e se sentiu um idiota por não tê-lo previsto, mas sabia que, no fundo, não importava. Com ou sem Phillips, a Sega estava avançando a um milhão de milhas por hora.

* * *

— Miles Prower? — indagou Nilsen, chocado, horrorizado e sem querer acreditar. — Sério?

— Sim — respondeu Schroeder, de pé, mal-humorada diante da mesa dele.

— Não.

— Eu sei. Mas sim. Já decidiram.

Nome: Miles. Sobrenome: Prower. Ao que parecia, era assim que o ajudante do Sonic seria batizado, um novo personagem espalhafatoso que teria grande presença na sequência do jogo. Como acontecera em 1990, quando Sonic foi criado para ser sua mascote, a SOJ mais uma vez realizou uma competição interna para criar um comparsa para o ouriço. O vencedor foi Yasushi Yamaguchi, um importante designer da Equipe Sonic. Yamaguchi criara uma raposa laranja com uma franja cheia de estilo e duas caudas, inspirada em uma criatura folclórica japonesa. De acordo com a

lenda, certas raposas japonesas, ou *kitsune*, ganham por mágica uma cauda adicional para cada mil anos vividos. Uma a uma, elas lhes dão novos poderes únicos, como a habilidade de criar ilusões, aparecer em sonhos ou esfregar as caudas e produzir fogo. Embora a lenda sugira que as *kitsune* são criaturas imensamente trapaceiras, a criação de Yamaguchi era mais domesticada. Sua raposa tinha um sorriso amigável e uma atitude cheia de disposição, e suas caudas giravam muito rápido, permitindo-lhe voar. Nilsen adorou o novo personagem. Parecia descolado, mas não a ponto de roubar o lugar do Sonic. Era mais infantil, mas não como os personagens da Disney. Além disso, sua habilidade de voar com facilidade e sua personalidade de escoteiro eram fortes complementos para a velocidade e a atitude de bad boy do Sonic. Ele era perfeito, exceto pelo nome.

— Miles Prower? — repetiu Nilsen.

— É um trocadilho com “miles per hour” [milhas por hora] — respondeu Schroeder. — Entendeu?

— Parece o nome de um vilão de James Bond.

— Eu pensei em astro pornô.

Nilsen balançou a cabeça. Ele gostava de piadas tanto quanto qualquer um (talvez até mais); no entanto, dessa vez, haviam ido longe demais. E se o ajudante de Batman se chamasse Marshal Arts [trocadilho com artes marciais]? Ou se o irmão de Mario se chamasse Pie Zano [trocadilho com Piezanos, nome de uma famosa pizzaria americana]? Isso tornava o personagem uma caricatura. E havia outro motivo para ele detestar o nome:

— O único Miles que conheci — disse Nilsen — foi um garoto que estudou comigo no ensino fundamental. E eu não gostava dele.

— Sinto muito — acrescentou Schroeder. — Mas, como mencionei, os desenvolvedores estão decididos.

Nilsen suspirou. Na última vez em que os desenvolvedores haviam gostado de um nome, o arqui-inimigo do Sonic acabou acometido por um distúrbio de múltipla personalidade. No manual

dos personagens de *Sonic The Hedgehog*, a Sega of America deu ao seu principal adversário o nome de Doutor Ivo Robotnik. A Sega of Japan, no entanto, preferira chamar o cientista do mal de Doutor Eggman. Nenhuma das duas cedeu, então o inimigo do Sonic acabou ganhando um nome no Ocidente e outro no Oriente, o que criou um incidente de nomenclatura internacional que levaria anos para ser resolvido. Nilsen recusou-se a deixar isso acontecer outra vez. Eles precisavam dar um jeito em Miles Prower.

— Então, acho que cabe a nós mostrar a eles que estão errados.

Sua primeira parada foi na sala de Kalinske, que concordou que eles podiam e deviam encontrar um nome melhor (embora tenham admitido — com certo alívio — que, dessa vez, a maior controvérsia no desenvolvimento do personagem era o nome, e não a personalidade, a estética, as presas ou se ele era fã de bandas de rock). Entretanto, não se tratava de uma disputa de egos entre a SOA e a SOJ; a questão, na verdade, era fazer o melhor para a Sega e o universo ficcional do Sonic. A Sega of America decidiu-se pelo nome Tails [caudas], e Schroeder apresentou-o aos desenvolvedores, que não quiseram aceitá-lo. Foi, então, a vez de Toyoda tentar conciliar os dois lados, talvez encontrar um meio-termo, mas ele também não conseguiu fazer progresso. Com o fracasso do senso comum e da diplomacia, Nilsen e Schroeder apelaram para o recurso favorito de Kalinske: uma história. Depois de terminarem de redigir uma narrativa envolvente, Nilsen foi até Palo Alto para contá-la.

Toyoda acompanhou-o até o Sega Technical Institute, onde a Equipe Sonic deixou claro que não estava feliz em vê-los. Para eles, aquele era outro caso em que os americanos tentavam impor sua vontade apenas para mostrar quem é que manda. Nilsen sabia que era assim que os desenvolvedores se sentiam, e estava ciente de que havia pouco a fazer para provar que não era o caso. Tudo que ele tinha era uma história breve, que esperava ser o bastante.

Limpou a garganta, ignorou os olhares e começou a ler o texto: “Como Miles Monotail ganhou seu novo nome”.

Esta é a história de Miles Monotail. Miles era uma raposa de quatro anos. Ele adorava brincar com seus amigos, mas, na verdade, eles não eram exatamente seus amigos. Sempre que viam Miles, riam e zombavam dele.

Por quê? Bem, porque ele não era como todas as outras raposas. Miles Monotail tinha duas caudas. E, como as crianças costumam fazer quando alguém é diferente, caçoavam dele. O fato de Miles às vezes tropeçar na segunda cauda e cair rolando montanha abaixo não ajudava. A coordenação motora não era uma das qualidades dele.

Miles acabou ficando muito triste por causa da atitude dos seus amigos.

Certo dia, ele caminhava cabisbaixo quando uma mancha cruzou rapidamente seu caminho, produzindo uma rajada de ar. Só havia um ser capaz de se mover tão rápido, e era Sonic The Hedgehog.

Miles achava que Sonic era o cara mais legal do mundo. Ele queria ser tão maneiro e ter uma coordenação motora tão boa quanto a do ouriço. E, principalmente, queria conhecer Sonic.

Aquela era a sua grande oportunidade. Miles respirou muito, muito fundo e gritou com toda a sua força:

— Sonic!

A mancha turva voltou e parou diante dele.

— Você me chamou?

— Ah, Sonic, você é o meu herói! — exclamou Miles, correndo ao redor do outro sem parar.

Bem, vocês podem adivinhar o que acabou acontecendo: Miles tropeçou na segunda cauda e caiu. Não conseguiu

segurar as lágrimas.

— Ei, ânimo, amiguinho! Qual é o problema?

— Sonic, eu queria ser igual a você, mas sou uma aberração. Tenho duas caudas.

Sonic se inclinou para olhar Miles nos olhos e disse com gentileza:

— Você não é uma aberração. Você é mais especial do que qualquer pessoa, porque tem o que ninguém tem. E pode fazer coisas que eles não podem. Seus amigos deveriam ter inveja de você.

— Mas eu não posso fazer nada de especial — insistiu Miles, ainda chorando.

— Ah, pode sim — respondeu o ouriço. — Vou lhe mostrar. Você está prestes a se tornar um aluno do campo de treinamento especial do Sonic.

Bem, Miles não poderia ter ficado mais feliz. Seu herói tomou-o sob sua proteção e começou a ensinar a raposa como usar as duas caudas para algo incrível. Ele mostrou como enrolá-las sob o corpo para se tornar uma bola aerodinâmica e fazer o famoso Supersonic Spin.

Sonic, então, ensinou Miles como usar as duas caudas como a hélice de um helicóptero para voar. Nem mesmo o famoso ouriço conseguia fazer isso.

Não preciso dizer que Miles ficou em êxtase. Ele era especial, e, quando seus amigos viram que não podiam fazer o que Miles fazia, ficaram com muita inveja, mas também queriam se tornar o melhor amigo dele.

Porém, Miles tinha um novo melhor amigo. Alguém que acreditava nele. Que era o seu herói. E esse amigo era Sonic.

Sonic ficou feliz por ajudar seu amiguinho a desenvolver novas habilidades e ganhar confiança.

— *Veja bem, Miles, você é especial porque tem duas caudas. E, por causa disso, vou lhe dar um apelido que combina com você. De hoje em diante, vou chamá-lo de Tails, porque você nunca deve esquecer que é especial por ter duas caudas.*

Assim, a partir daquele dia, Miles Monotail passou a ser conhecido como Tails.

Quando Nilsen terminou, dobrou o papel e guardou-o no bolso. Os membros da Equipe Sonic, que haviam planejado odiar cada palavra que saísse da boca de Nilsen, ficaram surpresos ao se virem comovidos pela história. Um desenvolvedor até chorou.

Depois de se permitir um momento para absorver o que acabara de ouvir, Naka aproximou-se de Nilsen e disse:

— Pode chamá-lo de Tails.

No entanto, apesar da declaração, as coisas ainda não estavam resolvidas. Embora comovidos, vários outros membros da Equipe Sonic não se convenceram. Sentindo que o clima momentâneo de camaradagem estava prestes a se desfazer, Toyoda anunciou que a Sega of America faria uma concessão:

— Que tal se o nome verdadeiro for Miles Prower, e Sonic chamá-lo pelo apelido de Tails? — A sugestão deu certo: a raposa seria Tails, e a Equipe Sonic se conformou que, em um arquivo fictício localizado em algum lugar do universo do Sonic, haveria uma certidão de nascimento com o nome Miles Prower (embora no final das contas acabassem decidindo tornar isso menos fictício e colocar o nome "Miles" em várias partes do jogo).

Entretanto, naquele momento, naquele dia, todos faziam parte da mesma história, e escreveriam o final feliz juntos — pelo menos por enquanto.

No dia 6 de abril de 1992, a mente de Tom Kalinske estava ocupada com nomes. Pela primeira vez em meses, todavia, Tails, Miles Prower e o ph.D. Robotnik não tinham nada a ver com isso. Na ocasião, os únicos personagens que importavam eram suas filhas, Karen e o menininho recém-nascido aninhado em seus braços. Uma multidão de familiares reuniu-se ao redor da cama do hospital, estudando a criatura minúscula e começando a processar o amor incondicional que sentiriam por ele daquele dia em diante. Com tantos olhos fixos nele, o bebê ergueu o braço, como se acenasse, e encantou todos na sala. Seu pai tinha certeza de que ele já nascera com o carisma dos Kalinske. Ele era perfeito em todos os aspectos, exceto pelo fato de que ainda não tinha um nome.

— Brandon — declarou Karen, encerrando a criação do pequenino ser.

* * *

Mais tarde naquela noite, 1.300 quilômetros a norte, havia outro motivo de celebração. Embora não envolvesse o mesmo drama sentimental de um nascimento, tinha seu próprio lado sentimental e dramático, e talvez muito em breve fosse resultar em uma disputa decisiva. Às 19h05, o Mariners abria a temporada de beisebol de 1992, e, para o prazer dos seus 55 mil torcedores, eles estavam

jogando em Seattle. Os heróis responsáveis por terem evitado a transferência do time assistiram ao jogo do camarote de luxo da Boeing, próximo à terceira base. Ali, Arakawa, Lincoln, o senador Gorton e um bocado de investidores minoritários comemoraram a ocasião passando entre si uma garrafa de Chateau Ste. Michelle, um vinho local à altura da realeza do lugar.

Entretanto, apesar de terem se sentido como reis e terem feito a maior oferta, o Seattle Baseball Group ainda não tivera sua proposta de 125 milhões de dólares aceita pela Major League Baseball. Isso, em parte, se devia à lentidão do processo e à burocracia, mas também era resultado da oposição nacional à Nintendo, que vinha aumentando desde a fatídica coletiva de imprensa. Manchetes como “Beisebol ignora oferta japonesa para compra de time de Seattle” (*The New York Times*, 24 de janeiro) e “Grito contra compra de esporte americano se espalha por toda a nação” (*The Boston Globe*, 25 de janeiro) descreviam a atitude de um país que havia interpretado os nobres motivos da empresa de video games como uma trama sinistra. A controvérsia passou de uma simples preocupação para um ultraje nacional no dia 15 de fevereiro, quando o diretor da Nippon Professional Baseball (a liga japonesa de beisebol), Ichiro Yoshikuni, fez a seguinte declaração: “O beisebol japonês é para os japoneses, e os fãs japoneses tentarão excluir a possibilidade de envolvimento de um time estrangeiro.” Depois disso, a Nintendo se tornou uma metáfora para “eles” no prisma “nós contra eles” que passou a definir as relações americanas com o país oriental. Na televisão, nos jornais e nos bares do país inteiro, criticar a Nintendo tornou-se socialmente aceitável — e às vezes até esperado.

Naquele momento, teria sido fácil e até compreensível se a Nintendo desistisse. Eles tiveram as melhores intenções, mas ninguém encarava as coisas daquela forma. Embora seja admirável não basear decisões nas percepções dos outros, nesse caso os outros também eram clientes da empresa, e a propaganda negativa

estava prejudicando as vendas. No entanto, para Arakawa (e também Lincoln e Yamauchi), desistir não era uma opção. O que quer que acontecesse, Arakawa acreditava em manter o rumo e fazer a coisa certa em relação àqueles que mais importavam — geralmente os gamers, mas nesse caso o povo de Seattle. Obstáculos fazem parte da vida, porém sempre é melhor ser a tartaruga do que a lebre.

Em vez de erguer a bandeira branca, a Nintendo decidiu erguer a bandeira americana. No início de fevereiro, Yamauchi disse que pretendia transferir a sede global da Nintendo para Seattle. No final do mesmo mês, sete novos investidores minoritários nascidos nos Estados Unidos entraram para o Seattle Baseball Club. E, em março de 1992, pela primeira vez na história da Nintendo of America, eles contrataram alguém para se encarregar das comunicações corporativas. Esse alguém era Perrin Kaplan, uma raposa das relações públicas cuja capacidade de persuasão era tão feroz que ela sempre contava uma história em que, certa vez, convencera um soldado israelense a ajudá-la a passar sem ser vista pela fronteira libanesa. Entre o tato de Kaplan e algumas medidas de reestruturação do grupo proprietário, a oposição começou a se dissipar. O país continuava insatisfeito, mas pelo menos não expressava tanto essa insatisfação como antes.

No dia de abertura da temporada de beisebol de 1992, as únicas vozes que de fato importavam eram as dos 55.918 torcedores gritando quando o árbitro deu por iniciada a partida e o Mariners, ainda um time de Seattle, entrou em campo.

* * *

Desde que trouxera seu filho para casa, Kalinske havia desenvolvido um talento para atender a telefonemas antes do segundo toque. Ele achava que era o mínimo que podia fazer, já que Karen se ocupava com a gravidez inteira e o parto. E, naquela

noite, ele exibiu toda a sua destreza ao arrebatado o telefone da cozinha na metade do primeiro toque.

— Tom? Olá, meu amigo. É Olaf — disse Olafsson com a cordialidade despojada porém sincera que desenvolvera. — Peço desculpa por ligar a esta hora.

— Sem problemas — respondeu Kalinske. — Não é tão tarde aqui com a diferença do fuso horário.

— Ah, salvo pelo fuso horário do Pacífico — respondeu Olafsson, com certo alívio. — Tenho que admitir que estou viajando tanto que acabo perdendo a noção das horas.

— Conheço a sensação muito bem. Mas o que há?

— Bem, meu amigo, liguei para dar os parabéns.

— Você falou com o Japão? — perguntou Kalinske, sem conseguir esconder a animação. Após meses de discussões vagas, ele e Olafsson haviam passado grande parte das últimas duas semanas tentando formalizar uma parceria entre a Sega e a Sony, uma aliança baseada no respeito e na necessidade mútua. À medida que os dois se tornavam amigos e começavam a conversar com mais franqueza, ficava claro que a união seria algo natural. Olafsson confessou a Kalinske que seu maior objetivo era promover a entrada da Sony no mercado dos video games como uma participante forte que continuaria assim nos anos seguintes. Parecia uma meta óbvia a se adotar, mas a velha guarda da Sony estava resistindo à ideia de investir tempo e recursos para fazer isso acontecer. Em termos de software, eles já implicavam com a Sony Computer Entertainment de Olafsson, que não conseguira obter dinheiro e apoio interno necessários para atrair desenvolvedores de alto nível. E, quando o assunto era hardware, eles estavam pensando em suspender o trabalho de Kutaragi, talvez mesmo em junho. Olafsson estava convencido de que ainda poderia tornar a Sony uma integrante de peso da indústria de video games, mas precisava de mais tempo. Uma aliança com a Sega lhe renderia

esse tempo, pois garantiria a permanência da Sony no mercado dos jogos eletrônicos pelo menos enquanto a parceria durasse.

Para Kalinske, a vantagem desse acordo ia além dos video games. Ele visualizava a possibilidade de não apenas criarem software juntos, mas também de trabalharem em hardware, música e, um dia, até em filmes. Com a Sony, a Sega poderia se tornar uma combinação de tecnologia, entretenimento e cultura pop. Com a Sony, a Sega podia dominar o futuro.

— Então, o que o Japão disse? Eles estão interessados em trabalhar conosco?

— Tom, Tom, Tom. — Olafsson o repreendeu em tom de brincadeira. — Você precisa estabelecer suas prioridades. Quando eu disse que queria parabenizá-lo, era por causa do bebê. Brandon, não é?

— Ah, é esse tipo de parabéns — respondeu Kalinske, desconcertado. — Eu me sinto um idiota.

— Não se sinta. Também penso muito no Japão — admitiu Olafsson, o que fez Kalinske se sentir melhor. — Suponho que o fato de você estar tirando conclusões precipitadas é um sinal do tipo de caras que somos e, talvez, da época em que vivemos.

— Essa me parece uma boa desculpa. Vou aceitá-la — respondeu Kalinske, e os dois riram. — Mas, falando sério, obrigado por ligar para dar parabéns pelo bebê. Estamos muito felizes. E é ótimo finalmente ter outro cara numa casa cheia de mulheres.

— Posso imaginar. De qualquer modo, não vou mais tomar seu tempo. Você tem coisas importantes a fazer. Vou ligar assim que tiver alguma notícia. É provável que isso demore, mas acho que conseguiremos o que queremos.

— Vou aguardar ansioso.

— Fantástico — respondeu Olafsson. — Até lá, divirta-se com a nova dinâmica da casa.

Kalinske desligou e voltou à nova dinâmica da casa: uma esposa exausta mas feliz, três filhas muito curiosas e um filho pequenino.

Não havia dúvida de que as coisas pareciam estar mudando, e não apenas na casa de Kalinske, mas também no escritório. Para começar, apenas alguns meses depois de ter sido transferida para a sede de Redwood Shores, a Sega se mudou outra vez a fim de acomodar sua rápida expansão. Enquanto o prédio anterior parecia um lugar transitório, a nova localização dava a sensação de estar destinada a uma transformação — de bom para incrível, de desafiante para rival, de concorrente para líder. O prédio de seis andares e 10.500 metros quadrados no número 255 da Shoreline Drive, com um elegante conjunto de fontes na frente e um laguinho plácido nos fundos, servia para lembrá-lo todo dia da legitimidade da Sega.

A nova sede representava a metamorfose da Sega, mas a sensação geral de mudança ia além do novo escritório. Desde a festa dada pela Sega em Las Vegas, a companhia e seus funcionários haviam passado a ser tratados com um novo respeito. Embora tudo aquilo fosse muito bom para o ego, era ainda melhor para a imagem da empresa. Dois anos antes, Toyoda procurara a Warner Bros com a proposta de obter licenças para alguns dos seus personagens, a fim de usá-los em jogos do Genesis. Na época, o departamento responsável sequer quis conversar sobre essa possibilidade, por medo de a informação vazar para a Nintendo. Agora, dois dos futuros lançamentos mais promissores da Sega eram *Batman Returns*, baseado no próximo filme da Warner Bros, e *Taz-Mania*, baseado no personagem dos Looney Tunes, que pertence à mesma empresa. Além disso, a Sega também estava tendo discussões promissoras com a Disney, a Universal, a Twentieth Century Fox e, é claro, com a Sony.

Com a Sega começando a incomodar a Nintendo, Kalinske achou que era hora de demonstrar o agradecimento da empresa ao público. Se a concorrência considerava a compra de um time da Major League Baseball um ato de caridade, Kalinske acreditava que sua companhia podia fazer algo mais criativo e eficaz. Assim, no

início de 1992, ele inaugurou um fundo de caridade chamado Sega Youth Education and Health Foundation, cuja missão era combater doenças que afetavam crianças e financiar uma variedade de iniciativas educacionais, em particular as que dessem ênfase a uma combinação entre aprendizagem e tecnologia. Na Mattel, a filantropia sempre fora uma das maiores prioridades, então Kalinske estava animado com a chance de retribuir no espírito da generosidade corporativa. Um indivíduo pode doar dinheiro para ajudar a financiar uma causa, mas uma companhia ambiciosa pode promover uma mudança no diálogo global.

Além das vantagens sociais, a criação de uma organização filantrópica por parte da Sega também serviria para tranquilizar aqueles preocupados com os méritos sociais ou educacionais dos jogos eletrônicos. Era raro que Kalinske se deixasse incomodar por esse tipo de dúvida, mas elas estavam ficando cada vez mais fortes. Talvez fosse porque, como dissera Emil Heidkamp, os video games pareciam conter cada vez mais violência. Ou talvez isso fosse o resultado do tipo de reflexão que costuma tomar conta da cabeça de alguém que coloca uma nova vida no mundo. Ou talvez as preocupações viessem dos comentários cada vez mais frequentes de pais com medo de que os jogos eletrônicos pudessem ser prejudiciais ao desenvolvimento das crianças. Uma minoria de pais acreditava que a Nintendo — e agora a Sega — eram companhias irresponsáveis, que estavam criando uma geração de “vidiotas”. Se Kalinske tivesse desejado encarar esses problemas, talvez pudesse ter entendido melhor a origem disso tudo. Mas ele não queria, pelo menos não naquele momento. Havia muito a ser feito e pouco tempo para pensar nisso. Ademais, mesmo que essas preocupações tivessem alguma base, seriam compensadas pelo bem que a nova organização da Sega promoveria. Sim, ele sabia que esse tipo de pensamento podia ser usado para justificar o estilo de vida de um chefão do tráfico que faz caridade. Mas isso tornava o raciocínio errado? Não, é claro que não. A Sega já estava fazendo

a diferença, e uma prova disso era a conversa que ele tivera pouco tempo antes com Nilsen.

Alguns meses atrás, Nilsen entrara na sala de Kalinske.

— Acabei de sair de uma reunião com Cheryl, da KIIS — disse Nilsen. Ele estava se referindo a Cheryl Quiroz, da estação de rádio KIIS-FM, com quem Nilsen continuara trabalhando desde a campanha “Dezesseis semanas de verão”. Ela era uma das poucas pessoas de fora da empresa que realmente davam o sangue pelo Sonic. — Cheryl pegou um avião só para vir até aqui e conversar sobre um show de verão que eles querem fazer. E trouxe o diretor de programação da rádio, um cara chamado Bill Richards.

— Não o conheço — disse Kalinske. Ele estava um pouco confuso, mas não conseguiu esconder a ansiedade para descobrir aonde aquilo levaria. — É estranho ela ter trazido esse cara, não é?

— É. Eu não conseguia parar de me perguntar por que gastaram dinheiro para trazê-lo até aqui, mas então me dei conta: os caras estão desesperados. Acontece que Bill, o diretor de programação, teve uma ideia louca de reunir vários artistas famosos para um show beneficente. Você sabe, algo para arrecadar dinheiro e divulgar uma boa causa. Só que eles não conseguiram encontrar nenhum patrocinador, porque a causa é a Aids pediátrica.

É difícil descrever com precisão o sentimento nacional em relação à Aids no final dos anos 1980 e no início dos anos 1990, em particular quando o assunto eram as crianças infectadas. Mas o caso de Ryan White, de Kokomo, Indiana, ajuda muito a explicar o conflito emocional entre o medo e a solidariedade.

Em 1971, quando era apenas um bebê de três dias, Ryan foi diagnosticado com hemofilia A. Como parte do tratamento, ele recebia transfusões semanais de uma proteína coaguladora chamada fator VIII. Isso permitiu que ele levasse uma vida relativamente normal durante a maior parte da infância, mas tudo mudou em 1984, quando, aos treze anos, ele foi levado às pressas para o hospital com sintomas de pneumonia. Depois de um

transplante parcial de pulmão, foi diagnosticado com Aids, que havia contraído em uma transfusão. Os médicos deram seis meses de vida a White, mas, depois desses problemas e de ter recuperado parte da força, ele quis tentar retomar uma vida normal. Grande parte dessa normalidade significava voltar a frequentar a escola. Contudo, quando os membros da comunidade tomaram conhecimento das suas intenções, eles protestaram.

Temendo que o garoto pudesse transmitir a doença, cinquenta professores e mais de cem pais assinaram uma petição para proibi-lo de frequentar a Western Middle School. Apesar de o secretário de Saúde de Indiana ter informado à escola que o menino não oferecia risco aos outros alunos, ele foi expulso. A família White contestou a decisão e recorreu ao sistema legal para que seu filho fosse readmitido. No ano seguinte, Ryan ficou em casa enquanto seu caso passava por várias cortes e apelações, até que, em agosto de 1986, ele pôde retornar às salas de aula para cursar a oitava série. Embora isso parecesse uma grande vitória, White não ficou feliz ao voltar, pois tinha poucos amigos e com frequência era acusado de “ser esquisito”. Enquanto isso, sua família recebia ameaças quase todos os dias, e, depois que uma bala atingiu a sala de estar da sua casa, eles decidiram tirar o menino da escola.

Daquela momento até sua morte, em 1990, White tornou-se um porta-voz nacional sobre a doença, aparecendo várias vezes no *The Phil Donahue Show* e participando de obras de caridade. Sua vida inspirou um filme para a televisão, produzido pela ABC. Embora seus esforços tenham colaborado muito para a conscientização, a percepção cultural sobre a doença não mudou. A simples menção à Aids parecia tóxica, e era por isso que nenhuma organização estava disposta a patrocinar o concerto que a KIIS queria fazer.

— Eles só estão pedindo cinquenta mil — explicou Nilsen. — E em troca, por causa de todo o estigma envolvido, estão oferecendo duzentos mil dólares em propaganda e espaço nos intervalos comerciais. É uma causa e tanto, e é um acordo fantástico. —

Nilsen balançou a cabeça outra vez, agora demonstrando um pouco de raiva. — Então, eu disse a ela que a Segra ficaria mais do que feliz em patrocinar o evento. E essa é a boa notícia.

Quando ouviu o que Nilsen havia acabado de dizer, Kalinske inclinou-se para a frente.

— Espere aí. Deixe-me ver se entendi: sem a minha aprovação, você já assumiu o compromisso de dar uma quantia considerável para um evento que terá cobertura maciça da imprensa para promover a conscientização em relação a uma doença cuja mera menção deixa as pessoas desconfortáveis?

— Sim, foi exatamente isso que fiz — disse Nilsen, hesitante, mas sem demonstrar nenhum constrangimento.

O chefe bateu na mesa.

— Al, gosto mais de você a cada dia. Isso é ótimo! — Em seguida, começou a contar a Nilsen sobre Anique Kaspar, a amiga da família com quem os Kalinske haviam esbarrado na Disneylândia. Ele explicou ao colega o que a resistente garotinha vinha enfrentando e como vinha tentando ajudá-la, mesmo que não pudesse fazer muito. — Paul Newman fundou uma organização incrível em Connecticut, a Hole in the Wall Gang Camp. É um acampamento de verão para crianças muito doentes em que elas podem interagir com outras que estejam na mesma situação.

— Isso é muito bom — disse Nilsen.

— Sim, é mesmo — respondeu Kalinske. — E Anique merece tudo de bom que puder ter. Então, Karen e eu vamos financiar a ida dela ao acampamento este verão. Caramba, tomara que as datas não coincidam. Você sabe que dia a KIIS tem em mente?

* * *

Em 25 de abril de 1992, dias depois do nascimento do filho de Kalinske e meses depois que a organização filantrópica da Segra fora criada, a companhia e a 102.7 KIIS-FM apresentaram o

primeiro concerto anual "KIIS and Unite" no Irvine Meadows Amphitheatre. O evento pioneiro de oito horas de duração em apoio à Pediatric Aids Foundation contou com a participação de Celine Dion, Kid 'n Play, Eddie Money, entre vários outros. Kalinske não conhecia todos os artistas, mas, por sorte, havia levado Anique, e a menina estava se mostrando uma verdadeira enciclopédia da música pop.

— Esses são Color Me Badd. — Anique apontou para o grupo enquanto estava nos bastidores com Kalinske. Ela usava uma camiseta de mangas compridas com a ilustração de um desenho animado na frente e um chapéu branco enorme com flores presas à aba. — Eles cantam uma música chamada "I adore mi amor". Isso significa "Adoro meu amor". Kalinske sabia que ela tinha dias bons e dias ruins, e que os dias ruins estavam se tornando mais frequentes nos últimos tempos. Naquele dia, porém, ela estava muito feliz, o que o deixava muito grato.

— Essa música é boa?

— É! — respondeu ela, animada. — Muito boa!

— Então, vamos lá falar com eles. — Anique assentiu, e eles se viraram para ir até o Color Me Badd, mas Kalinske percebeu quão fraca ela estava. — Sabe, acho melhor trazê-los até aqui.

O Color Me Badd foi conhecer Anique com muita alegria, e os integrantes da banda a trataram como uma princesa. Em um evento cheio de celebridades, ela foi a estrela. E merecia, por muitas razões, como pensou Kalinske, mas em particular pelo seu sorriso. Ele se perguntou como ela conseguia. Não importava como se sentisse, ou como o mundo ao seu redor parecia tratá-la, a menina tinha sempre pelo menos um esboço de sorriso no rosto — ao mesmo tempo irresistível e contagiante. Era um dom, e ele queria compartilhá-lo com todos os presentes. Então, quando Rick Dees, o principal DJ da KIIS-FM, chamou Kalinske para subir ao palco, ele levou Anique e o seu sorriso junto.

— Preparada? — perguntou-lhe Kalinske quando Dees chamou seu nome.

Ela assentiu, e então ele a pegou no colo para que a menina não se cansasse. Anique era tão leve que Kalinske quase a deixou cair; ela devia pesar uns dezoito quilos, no máximo vinte. Ele a colocou nos ombros, e juntos entraram devagar no palco ao som dos aplausos de quinze mil pessoas.

Deram o microfone a Kalinske, que fez um discurso rápido. Mesmo enquanto falava, ele sabia que suas palavras não importavam. O que importava era a menina que estava em seus ombros e o sorriso sob o chapéu branco cheio de flores. A plateia, que havia substituído medo por preocupação, e as celebridades nos bastidores, que estavam felizes por fazer parte disso — eram eles que importavam. Os 211.069 dólares que a Segal e a KIIS-FM levantaram para a Pediatric Aids Foundation — era isso que importava.

Dois meses depois, Kalinske receberia um telefonema com a notícia de que Anique havia falecido nos braços da mãe no caminho de volta do acampamento de Paul Newman. Mas esse evento ainda estava a semanas de acontecer. Naquele dia ensolarado de abril, Kalinske olhou para a multidão que aplaudia, tendo lotado o Irvine Meadows Amphitheatre para anunciar publicamente seu apoio às crianças com Aids — um evento que ele e sua equipe haviam ajudado a concretizar. E depois olhou para cima, para uma menininha sorridente e de uma coragem extrema que estava sendo banhada pelo amor que merecia. Foi então que ele soube que essa imagem não sairia da sua cabeça. Pelo menos, ele sempre teria aquilo.

Subir ao palco do Irvine Amphitheatre, promover a festa mais animada do Consumer Electronics Show, jantar com os principais executivos da Sony numa sala exclusiva do último andar — havia algo viciante no poder e no prazer de estar sob os holofotes. Isso compensava todas as horas invisíveis de trabalho árduo que Kalinske passara. E ele desejava cada vez mais momentos como esses, que pareciam inevitáveis agora que sua companhia detinha 25% do mercado dos jogos eletrônicos e parecia só ter a crescer. O foguete havia decolado, com alarde e sem retorno, e o que estava por vir era uma excitante corrida espacial contra a Nintendo.

Todavia, mesmo quando as estrelas pareciam se alinhar, ainda restava um fator com força gravitacional o suficiente para arremessar a Sega de volta à Terra: a falta de uma trajetória de sucesso comprovada. Isso não era uma crítica, era um fato inegável. Era o equivalente a ver um jogador sem experiência conseguir um *home run* no seu primeiro jogo na liga principal e lamentar por ser impossível manter esse ritmo. No entanto, a preocupação não deixava de ser válida e estava presente na principal dúvida de todos: a Sega seria a próxima Nintendo ou teria apenas um único sucesso? Esse era o medo secreto dos revendedores — e um medo menos secreto da Sony.

Com todas as coisas que a Sega of America vinha fazendo, Kalinske tinha certeza de que sua companhia havia chegado para ficar. Mas os revendedores não estavam tão certos disso. Tudo o

que conheciam era o passado, o presente e apenas um vislumbre do futuro com base em algumas horas no Consumer Electronics Show. Parte do motivo para a contratação de Kalinske era a possibilidade de seu longo currículo poder “substituir” o currículo pequeno da Sega. Entretanto, na indústria em plena ascensão dos jogos eletrônicos, sua reputação pessoal não podia fazer mais do que isso. Desde que ele assumira, os revendedores haviam passado a torcer em silêncio pela Sega, mas agora ele queria que dessem o próximo passo e coroassem sua companhia em público. Ele precisava era de uma oportunidade para puxar os revendedores num canto, impressioná-los e provar que a sua empresa teria um sucesso duradouro. Por mais incrível que parecesse, após muita deliberação, parecia haver uma forma de fazer isso, e a solução passava por Boca.

— Bem-vindos à ensolarada Flórida — anunciou Kalinske diante de um enorme e brilhante salão de dança coberto por tapete vermelho. O local estava lotado de revendedores para a primeira noite da mais recente inovação da Sega. — Mais especificamente — continuou Kalinske, avaliando o clima na sala —, bem-vindos ao Boca Raton Club, onde estão todos convidados a passar os próximos três dias jogando golfe, pescando, bebendo e conhecendo os homens e as mulheres responsáveis pelo incrível sucesso da Sega. E não se preocupem: dei instruções claras a todos eles que não falassem de negócios no campo de golfe. Bem, pelo menos não nos primeiros nove buracos.

As paredes ecoaram as gargalhadas. Havia cerca de quatrocentos revendedores no total, exibindo seus sorrisos e diferentes tons de bronzeados recém-adquiridos. E não eram apenas compradores seniores e CEOs. A Sega queria formar uma amizade duradoura com os revendedores. Então, também contrataram executivos de nível médio, associados juniores e até alguns assistentes. No melhor dos casos, aqueles seriam os

responsáveis pelas decisões do futuro; no pior, elogiariam a Sega entre colegas nas pausas para o café.

O evento teve início formalmente no dia 11 de maio de 1992, mas Kalinske e sua equipe haviam chegado à Flórida dois dias antes. Embora os convidados tivessem recebido a promessa de diversão e sol, para os funcionários da Sega aquele era um show digno da Broadway destinado a fazer os revendedores esquecerem que a Nintendo existia. Ninguém na indústria dos jogos eletrônicos jamais planejara nada como isso antes das feiras comerciais; portanto, havia muito em jogo. De forma geral, os revendedores faziam seus pedidos para o Natal no CES de junho, o que dava à Sega a possibilidade de competir diretamente contra a Nintendo. Como os compradores tinham orçamentos limitados para gastar com video games, uma surpresa inesperada da Nintendo prejudicaria a Sega, mesmo que de modo indireto. Um evento ocorrido em maio, no entanto, excluiu a possibilidade desse elemento surpresa e deu à Sega a oportunidade de tentar fazer com que os revendedores estourassem seus orçamentos antes de sequer verem o que a Nintendo tinha a oferecer.

— Então, se precisarem de qualquer coisa, qualquer coisa mesmo — continuou Kalinske, olhando para o salão lotado —, não hesitem em pedir. Estamos aqui para propiciar diversão a todos. Vocês merecem. E, se isso ajudá-los a esquecer nossos amigos de Redmond até o fim da viagem, será melhor ainda!

Kalinske terminou seu discurso e recebeu uma ovação. Mas esse tipo de aplauso vinha fácil quando existia um *open bar* no evento. O verdadeiro desafio viria nos dias seguintes. Boca era uma chance única, e não havia muita margem de erro. “Se quisermos mesmo superar a Nintendo algum dia”, pensava Kalinske, “nem a perfeição será o bastante hoje; precisamos oferecer uma garantia de perfeição para amanhã também”. No conto de fadas que a Sega estava escrevendo, não havia espaço para quente ou frio demais — tudo precisava ser o ideal. Seguindo seu próprio lema de maneira

um pouco neurótica, Kalinske surpreendeu-se olhando por cima dos ombros a fim de se certificar de que ninguém o observava usando a ponta da toalha da mesa para limpar uma colher que estava sem brilho.

— Não tem medo de sujar as mãos, hein? — perguntou Nilsen ao surpreender Kalinske no ato.

O chefe sorriu. Havia sido pego no ato.

— Fazemos o que é necessário, certo?

— Você se importa se eu contribuir?

— Não tenho objeção alguma — respondeu Kalinske, feliz por ter um comparsa.

Por um breve e estranho momento, os dois ficaram em silêncio polindo os talheres de prata que já estavam aceitáveis e cujo brilho ninguém sequer observaria.

O absurdo do momento era destacado pelo fato de que isso era algo que nenhum dos dois jamais faria em casa. Kalinske provavelmente não ajudava Karen a lavar a louça fazia uma década, e Nilsen dava a impressão de ser alguém que evitava esse tipo de trabalho usando talheres descartáveis. Mas isso era diferente — era a Segá, e as regras da vida normal não se aplicavam.

— Fora, maldita mancha — disse Nilsen em tom de brincadeira.

— Libertando sua Lady Macbeth interior? — perguntou Kalinske.

— Isso significa que já matamos o rei?

— Faz três anos seguidos que somos a número um dos 16-bits!

— Bem — disse Kalinske, achando graça —, sem dúvida é fácil ser o número um quando somos o único.

— É, não dá para negar. Mas, de qualquer maneira, números não mentem!

— Boa! Isso é o tipo ideal de propaganda que espero ouvir amanhã.

O dia seguinte, como aquele, incluiria uma programação de golfe, tênis e descanso à beira da piscina. Por outro lado, o dia

seguinte também incluiria apresentações formais de Kalinske (quadro geral), Burns (vendas), Adair (Game Gear) e Nilsen (Genesis). Dentro do cavalo de troia que era Boca, aquela seria a invasão grega minuciosa e coordenada. À medida que refletia mais sobre isso, Kalinske relaxou um pouco. Um evento de sucesso em Boca deveria incluir tênis, golfe e discursos persuasivos dele e dos seus funcionários de confiança. E, como um batedor que vai para a sexta entrada sem ter perdido uma única base ou tacada, ele começou a acreditar que poderia mesmo ter uma chance de fazer um jogo perfeito no final das contas. Kalinske pôs a colher de volta na mesa e deu uma olhada na sala agitada.

— Na verdade, o que você acha de começar a colocar essa propaganda em prática agora mesmo? Vejo uma sala cheia de pessoas que estão em cima do muro e que precisam ser empurradas para um lado de uma vez por todas. Não deveríamos ajudá-los a tomar a decisão certa?

— Com certeza — respondeu Nilsen, também pondo os talheres na mesa. — É o que faço de melhor.

— Eu também — disse Kalinske, surpreso ao ouvir as palavras proferidas por seus lábios saírem tão verdadeiras. — Eu também — repetiu antes que os dois comessem a caminhar em direção à multidão para fazer o que faziam de melhor e provar para o mundo que a Sega não era uma empresa de um único sucesso.

* * *

— Em 1992, a propaganda de alto nível será importantíssima — disparou Nilsen da extremidade de um palco de seis metros de altura que havia sido montado no salão de dança. Em questão de horas, o lugar fora transformado de um ambiente destinado à distribuição de aperitivos em um local ideal para fazer grandes encomendas de produtos eletrônicos. Nilsen falava com uma tela de projeção logo atrás de si, e centenas de revendedores estavam

acomodados nos assentos à sua frente. — Assim, procuramos em todos os lugares o porta-voz perfeito para o Sega Genesis.

Kalinske assistia da primeira fileira, alternando o foco entre as palavras de Nilsen e os olhos de John Sullivan. Este, sentado ao seu lado, era o comprador da Toys “R” Us. Desde 1985, quando o fundador da cadeia, Charles Lazarus, e o vice-presidente executivo, Howard Moore, haviam arriscado e se tornado a primeira cadeia nacional a apostar na Nintendo, a Toys “R” Us ganhara uma reputação de criadora de tendências. Essa tocha fora passada para Sullivan, que agora estava tão concentrado em ter a maior quantidade possível dos melhores jogos disponíveis no mercado que sequer conseguia esperar a entrega de um produto às suas lojas. Em vez disso, de tempos em tempos ele despachava uma frota de caminhões para apanhar as cargas de produtos assim que entravam no país e, em seguida, distribuía para as oitocentas lojas da Toys “R” Us espalhadas nos Estados Unidos. Embora o Walmart, o Kmart e a Target tivessem mais lojas, havia argumentos fortes para dizer que a Toys “R” Us era a conta mais importante de todas.

— O porta-voz perfeito precisa conhecer os video games e ao mesmo tempo ter uma integridade irrepreensível — declarou Nilsen.

Quando ele avançou a apresentação na tela de projeção para a grande revelação, Sullivan virou a cabeça para Kalinske.

— Será? — sussurrou. — Alguém ainda melhor do que Sonic?

Kalinske assentiu, confiante.

— Na verdade, dois alguéns.

— E agora — prosseguiu Nilsen —, eu gostaria de apresentar o primeiro dos nossos novos porta-vozes.

Assim que ele terminou a frase, uma foto enorme de Howard Lincoln, da Nintendo, surgiu na tela. Abaixo do retrato do concorrente estava uma declaração que Lincoln fizera sobre *Sonic The Hedgehog* durante o julgamento do caso da Tengen: “Eles criaram um jogo e tanto. Farão uma concorrência muito forte.”

Após um breve momento de silêncio em que todos provavelmente se perguntavam “Podemos rir disso?”, a plateia não aguentou e a gargalhada foi geral. Antes que a graça passasse, Nilsen aproveitou o momento.

— E, para ajudar a promover nossos colaboradores externos, eu gostaria de apresentar o segundo porta-voz.

Dessa vez, uma grande imagem de Minoru Arakawa com uma citação também reveladora, elogiando o *John Madden Football*, produzido pela EA para o Sega Genesis.

Kalinske observou Sullivan se curvar ao tentar conter uma explosão de gargalhada, e não conseguiu deixar de se lembrar da analogia sobre beisebol feita na noite anterior. O jogo perfeito ainda estava em progresso, mas agora Kalinske tinha a sensação de que estava indo para a nona entrada apenas com o último rebatedor no seu caminho — o jogo estava no papo. Kalinske começara o segundo dia com um discurso inspirador. Ele quisera deixar todos animados com o futuro da Sega, como acontecera dois anos antes quando Nakayama o levou para conhecer o laboratório de P&D da companhia. No momento em que achou que suas palavras haviam causado o efeito desejado, passou o bastão para Burns, que ficou feliz em bombardear a plateia com números de vendas e previsões. Mais do que qualquer outra pessoa, Burns falava a linguagem deles, e não havia necessidade de traduzir o quanto os revendedores gostaram do que ele tinha a dizer. Depois que Burns descreveu o que ainda seria feito, coube a Adair e a Nilsen subir a cortina para provar como isso seria possível. Adair falou primeiro, usando o console portátil em cores da Sega, o Game Gear, como uma metáfora para descrever tudo que o Game Boy, que só exibia imagens em preto e branco, nunca poderia ser. E então, para fechar com chave de ouro, Nilsen assumiu.

Ele anunciou que a Sega reduziria o preço do Genesis para 129,95 dólares e revelou o plano de guerra da companhia para 1992, que consistia em ter os “jogos mais quentes”, as “promoções

mais quentes” e as “campanhas de marketing mais quentes, garantidas pelo maior orçamento de propaganda que a Sega já teve”. Embora Kalinske gostasse de um bom jogo como qualquer outra pessoa, e tivesse orgulho de promoções inteligentes, era a última parte do plano que mais o empolgava. Desde que trouxera Ed Volkwein a bordo, a busca da Sega por uma agência de propaganda acabara se concentrando em cinco opções, entre as quais a mais cotada (e a sua grande favorita) era a Wieden+Kennedy, uma firma do Oregon que se tornara famosa pelo trabalho com a Nike na última década. Kalinske podia admitir ter perdido Steve Race, mas havia certa justiça poética no fato de ele ter perdido o profissional por trás da Reebok e ganhado a agência por trás da Nike. Ele estava em êxtase pelo fato de a Wieden+Kennedy ter entrado na concorrência e ansiava por vê-los ganhar a conta no mês seguinte, quando cada agência apresentaria um projeto para a Sega. Kalinske sabia que uma empresa de propaganda como aquela o ajudaria a concluir a reinvenção da sua empresa, e queria que a nova campanha nacional fosse algo jamais pensado. Se a Sega pudesse fazer isso e também conseguir os revendedores no caminho, ninguém poderia pará-la. Mas Kalinske sabia que estava se adiantando. Um passo de cada vez, lembrou a si mesmo. Preparar-se e arremessar. Pegar e jogar. Concluir o jogo perfeito.

— Mas, no fundo, o que, afinal, a garotada quer? — perguntou Nilsen com um charme amigável. — Ótimos jogos. É simples assim. E, em 1992, teremos os jogos que serão obrigatórios para as crianças, e elas estarão clamando para comprá-los nas lojas de vocês.

Kalinske assentiu para Nilsen, que estava controlando o salão de forma magnífica.

— Encabeçando a lista de novos títulos para o segundo semestre de 1992, temos *David Robinson Basketball*. — Nilsen parou por um momento para exibir um pouco do gameplay e então retornou ao

seu discurso. — Estamos falando de um jogo bastante realista, com um bocado de movimentos incríveis que foram digitalizados a partir de vídeos de partidas reais de basquete. *David Robinson Basketball* inclui toda a empolgação das cotoveladas, colisões e roubadas de bola presentes na quadra.

Nilsen tinha um estilo curioso de falar rápido que era muito envolvente e, de alguma forma, fazia parecer que ele estava caçoando de jogos específicos, de video games de maneira geral e até de si, enquanto ao mesmo tempo expressava reverência em relação a tudo isso — incluindo, também, a si. Era difícil explicar como fazia isso, mas ele continuou fazendo muito bem à medida que apresentava os próximos destaques da Sega.

Havia *Taz-Mania*, “com dezessete fases contando com cenários da Tasmânia em qualidade de cartão-postal, incluindo trombas-d’água e perigosas areias movediças”. E também havia *Evander Holyfield’s Real Deal Boxing*, um jogo centrado no boxeador que nocauteara Buster Douglas. “São 360 graus de ação contínua no ringue!”, exclamou Nilsen antes de passar para *Super Monaco GP 2* (“A fantasia máxima para qualquer um que já se empolgou com o cheiro de borracha queimada”), *Batman Returns* (“Santo morcego! É o batmóvel contra o patomóvel enquanto o Batman usa movimentos acrobáticos para pegar o assassino Pinguim”) e *TaleSpin* (“Vocês circum-navegarão o globo enquanto Don Karnage e seus piratas aéreos tentam atrapalhar seu progresso”).

Nilsen falava sem fazer uma pausa sequer, e a multidão estava adorando — Kalinske acima de todos. Nilsen estava atirando para todos os lados, mostrando o seu arsenal completo. Bola rápida. Bola curva. *Slider*. E até uma *knuckleball* de vez em quando.

— Em outubro, relançaremos alguns dos nossos maiores sucessos, incluindo *Michael Jackson’s Moonwalker*, em uma coleção chamada Sega Classics, todos disponíveis para nossos clientes por apenas 29,95 dólares.

Kalinske podia senti-lo pegando impulso. A perfeição podia ser um conceito abstrato, mas sua sensação era específica, e o chefe tinha certeza de que todos no salão a estavam sentindo.

Nilsen, então, apresentou o jogo seguinte — e foi aí que algo deu terrivelmente errado.

— Em novembro, lançaremos um jogo com o objetivo mais incomum já visto. Pela primeira vez em todos os tempos, você vai querer morrer — disse Nilsen. Segundos depois, acabou a energia. O ar-condicionado parou de funcionar, a tela de projeção se apagou, e, embora feixes da luz do sol passassem pelas cortinas das janelas, as centenas de revendedores que decidiriam o futuro da Sega de repente se viram no escuro.

DEPOIS DO BLECAUTE,
MAS ANTES DA EXPLOSÃO

“Merda.”

Kalinske tentou pensar em outra palavra, mas não conseguiu. O mundo ficara escuro de repente bem no meio da apresentação mais importante da Sega. “Merda, merda.” Depois que o choque momentâneo passou e ele percebeu que havia faltado energia, virou-se para John Sullivan, cuja sobrancelha estava levantada de uma forma que lhe causou preocupação. “Merda, merda, merda.”

— Bem — disse Kalinske, procurando algum modo de fazer uso da situação —, acho que a Sega ficou tão poderosa que nem a Flórida conseguiu suportar.

— Se tiverem visto os mesmos números de vendas que vi, isso não é de surpreender — retrucou Sullivan, dando um tapinha no ombro de Kalinske. Foi nesse momento que o líder da SOA se deu conta de que a sobrancelha de Sullivan erguera-se não em sinal de censura, mas de curiosidade. E ele não estava só. Os membros da plateia tiveram diversas reações, incluindo choque, descrença e incredulidade, mas nenhuma irritação evidente. Se alguma coisa podia ser dita de como se sentiam, eles estavam surpresos pela reviravolta, felizes por terem uma história para contar quando retornassem ao escritório. — Para ser honesto, Tom — acrescentou Sullivan, com outra batidinha no ombro de Kalinske —, achei que

fosse parte do show. Vocês são loucos o bastante para fazer uma coisa dessas. Loucos no bom sentido.

Loucos no bom sentido. Kalinske gostou de como aquilo soava e passou a gostar cada vez mais da descrição à medida que Sullivan continuava explicando, enquanto a equipe do clube os conduzia para fora do salão em direção a um corredor também escuro.

— Há uma agressividade meio camicase em tudo que vocês fazem. Não têm medo de dar uma sacudida — disse o homem da Toys “R” Us enquanto ele, Kalinske e centenas de outros revendedores eram levados para o estacionamento.

— Contanto que possamos ajudá-los a colocar dinheiro no bolso de vocês — respondeu Kalinske —, serei um homem feliz.

— Você é — prosseguiu Sullivan. — Acredite em mim, você é. — Eles continuaram andando sob o calor do sol até encontrar um lugar confortável à sombra onde pudessem continuar a conversa. — Posso confiar em você para guardar um segredo?

Kalinske respondeu que sim com um aceno de cabeça e se aproximou mais um passo. Tinha a sensação de que viria coisa boa.

— Ok — começou Sullivan. — Depois do último Natal, vendemos uma tonelada de produtos. Você já sabe disso, é claro. Mas a questão é que vendemos quase tudo, exceto umas coisas antigas de 8-bits. Pedimos a vocês que baixassem o preço dos produtos, e vocês aceitaram.

— É claro — respondeu Kalinske. — Não queremos aquelas coisas tomando espaço das prateleiras de vocês.

— E eu agradeço a consideração, como agradei à Electronic Arts quando concordaram em baixar os preços de parte do estoque encalhado deles que tínhamos. Mas tenho certeza de que você pode adivinhar quem não teve a mesma consideração.

— É a política deles — afirmou Kalinske, revirando os olhos. — Não reduzem os preços.

— Pois é — continuou Sullivan. — Então, em algum momento de janeiro, estou caminhando por uma de nossas lojas com Charles.

Vemos uma grande pilha de jogos não vendidos, e ele não fica nada feliz. Quer dizer, o cara tem setenta anos, é o fundador da empresa, vender é o que Charles Lazarus mais ama na vida, então ele fica irritado. Pega um dos nossos scanners, checa o SKU, e lá estão as informações de estoque do produto com o nome do fabricante: Nintendo. Ele me diz que preciso convencê-los a mudar de política, mas não adianta.

— Isso não é bom — comentou Kalinske. — Quando Charles quer que algo seja feito...

— acredite em mim, sei muito bem. Mas eles são irredutíveis e dizem que, se não conseguimos vender o estoque, o problema é nosso. Recusam-se a aceitar devoluções e nos reembolsar pelo que pagamos, e se recusam a deixar que ofereçamos descontos pelos produtos. Então, o que devo fazer?

— Segundo a Nintendo, você deve obedecê-los de cabeça baixa.

— Sempre converso com Peter Main e Randy Peretzman, e digo a eles que alguém tem que ceder. Finalmente eles aceitam considerar a possibilidade e vão trazer Arakawa para uma conversa. Encaro isso como um bom sinal, já que ele não viaja muito. Então, são Charles, eu e Howard Moore com Peter, Randy e Arakawa.

— Uau. Todo mundo levou suas melhores armas.

— Um bom e velho duelo em que ninguém tem uma vantagem clara, certo? — comentou Sullivan. — Assim, aviso com antecedência a Charles que lidar com japoneses é um pouco diferente do que está acostumado. Quando eles falam sim, querem dizer "sim, eu entendo" e não "sim, eu concordo". Então, se você disser ao sr. Arakawa que quer diminuir os preços, ele vai dizer sim, mas isso não quer dizer que vá ceder.

— As peculiaridades dos negócios japoneses! — exclamou Kalinske. — Isso está se tornando cada vez mais a história da minha vida. E é uma história de terror como nenhuma outra, meu amigo.

— Você não está se entendendo com Nakayama-san?

— Claro que estou. Mas leva mais tempo e energia do que deveria.

— Isso me parece muito familiar. — Então, eles vêm e trocamos as gentilezas de sempre. Acho que até trocamos presentes com Arakawa, cada um dando ao outro algum tipo de bugiganga que um dia terá a lata de lixo como destino. De qualquer modo, passamos para os negócios. Charles explica a importância de uma parceria e, em seguida, vai direto ao ponto. Para que a relação continue funcionando da melhor forma possível, as coisas precisam começar a mudar. Segue-se um longo silêncio, e todos os olhares voltam-se para Arakawa, que finalmente diz sim. Mas Charles se lembra do que eu lhe disse mais cedo e então responde: “Sim? Mas que tipo de sim? Sim, vamos trabalhar juntos nisso, ou sim, entende, mas não dá a mínima?”

— Posso interrompê-lo por um instante? — perguntou Kalinske. — Só quero dizer que nem me importo com o fim da história, pois você já fez o meu dia.

— Mas espere só — respondeu Sullivan, com uma excitação clara. — Após outro longo silêncio, Arakawa volta a assentir e a dizer sim. Charles está começando a ficar irritado e não para de perguntar o que isso significa, até que Peter por fim ergue a voz e diz que o que queremos não vai acontecer.

— Só para constar, você fez minha semana.

Sullivan revirou os olhos e continuou:

— Então, Charles fica farto. Ele se levanta e diz: “Para mim, isso é uma parceria. Então, ou vocês tentam encontrar um meio-termo e entrar em um acordo conosco, ou essa reunião chegou ao fim.” Ele sai da sala batendo os pés com força e não volta mais. Como você pode imaginar, o silêncio que fica é constrangedor. Então, preenchemos esse silêncio com mais gentilezas. Quer dizer, estamos falando de alguns milhões de dólares. É muito, mas não é o fim do mundo. Não queremos fazer inimigos, então conversamos sobre esposas e filhos e os mandamos de volta para Redmond.

— Peço desculpas por interromper mais uma vez — disse Kalinske. — Mas quero acrescentar, para constar, que você agora fez o meu ano.

— Ah é? Então estou prestes a fazer a sua vida. Quando saio da reunião, Charles se aproxima e me pergunta se eles mudaram de ideia. “É claro que não”, respondo. Então, ele diz: “Ótimo. Mesmo que não nos reembolsem, quero que você diminua os preços.” Digo a ele que seria tolice, pois não apenas iríamos perder dinheiro, como também deixaríamos o pessoal da Nintendo furioso e acabaríamos com qualquer chance de eles mudarem de ideia. Mas Charles não se importa. “Veja bem, vamos jogar um pouco de xadrez com eles. Talvez você esteja certo, e eles não nos devolvam o dinheiro. Mas, se reduzirmos os preços dos produtos, não haverá um único revendedor no mercado que não ache que a Nintendo nos deu o dinheiro.” Então, faço exatamente o que ele quer e, no dia seguinte, recebo um telefonema de Peter, que está surtando. Explico que vamos diminuir os preços de qualquer maneira e que Charles gostaria que eu transmitisse uma mensagem: “Arcaremos com o prejuízo desta vez, mas nunca, jamais, nos esqueceremos disso.” Bem, pouco depois, a Nintendo aceita nos devolver o dinheiro, e então dão início a um programa de redução de preços.

— Uau! — exclamou Kalinske. — Uau, uau, uau. Não sei o que dizer.

— Diga “de nada”, e eu direi “obrigado” — respondeu Sullivan. — Porque sem dúvida esse jogo covarde não teria terminado como terminou sem a Sega no mercado. Então, obrigado, sr. Kalinske. Agradeço em meu nome e no nome de Charles. Desde o dia em que você assumiu, ficou claro para mim que a Sega não quer nada mais que acabar com a raça da Nintendo. E, até aqui, você e sua equipe estão fazendo um trabalho excelente.

— Obrigado, John — respondeu Kalinske, comovido.

Ele estava radiante por ter ouvido opiniões tão sinceras. Antes desse dia, presumia que tudo que acabara de ouvir de Sullivan

fosse verdade, mas não havia nada melhor do que ter suas suspeitas confirmadas diretamente da fonte. E para Kalinske a melhor parte era o reconhecimento do comprador da Toys “R” Us do trabalho feito pela equipe da Sega. Quase todos eles haviam sido escolhidos a dedo por Kalinske, Rioux ou Toyoda e haviam caído de paraquedas em um trabalho que nunca tinham feito. De um jeito ou de outro, mas sem nunca ficar na mesmice, realizaram um bom trabalho, e a indústria estava percebendo isso.

Kalinske deu uma olhada no estacionamento, que ficou lotado com uma mistura de seus funcionários, revendedores e membros perplexos do Boca Raton Club, todos se perguntando o que havia acontecendo com as luzes. Mesmo naquele momento bizarro, ele podia ver que sua equipe estava enfim recebendo o respeito que merecia. Nilsen era parabenizado como se tivesse acabado de fazer um discurso inaugural anunciando uma mudança para toda a nação. Adair era tratada com a mesma gentileza que sempre demonstrava para qualquer pessoa, e Van Buskirk contava uma história sobre a LPGA Tour, e claro que atraía todo mundo que ouvisse uma palavra ou outra.

— Depois de um mês tentando coordenar essa coisa, percebi que estava dividida entre a Sega of Japan e a LPGA — contou. — O único problema é que, devido à diferença do fuso horário, sempre que o Japão está trabalhando, não há nada acontecendo na LPGA, e vice-versa. Então, passo por cima da burocracia e decido eu mesma cuidar da turnê. Em uma questão de dias, resolvemos tudo. Ótimo, certo? Na verdade, não — acrescentou Van Buskirk, fazendo uma breve pausa para balançar a cabeça.

— Caramba! — exclamou alguém, um membro qualquer do clube que ouvia a conversa.

— Esse cara sabe do que estou falando — comentou Van Buskirk, com uma piscadela. — Enfim, pego um avião para ir a um evento fabuloso com John Carlucci, que ajudou a organizar o negócio e que, aliás, administra a melhor companhia de marketing esportivo

do mercado. Então, depois da gente, chegam os melhores e mais sábios funcionários da SOJ, e somos convocados para uma inquisição. Eu não fazia ideia do que viria a seguir. Acho que ninguém sabia. Mas, meu amigo, fomos arrasados. Pediram que ficássemos de pé em frente à mesa. Não solicitaram que discutíssemos nada. Apenas recebemos uma enxurrada verbal: “Vocês fizeram uma grande besteira, nos constrangeram, e isso é uma abominação para o nosso modo de fazer negócios.” Nós dois saímos com olhos arregalados. Já ouvi falar de reuniões em que o cara no centro está cheio de autoridade. Saímos da sala tremendo. Literalmente tremendo, juro. Mas não demorou nem 24 horas, em algum jantar, para que os mesmos indivíduos, o mesmo cara no centro e seus subordinados, fizessem fila para tirar fotos comigo porque sou alta e loira. — Van Buskirk passou a mão pelos cabelos de modo bem-humorado. — No fim, me dei conta de que não passo de uma boneca inflável para eles. Eles me põem para baixo, me esvaziam, até me usam quando é vantajoso, e simplesmente me encham outra vez quando precisam de alguma coisa.

Todo mundo ao redor de Van Buskirk teve uma crise de riso, incluindo Kalinske e Sullivan, que disse:

— Ela é muito boa.

— Com certeza — concordou Kalinske, observando Van Buskirk passar para outra história. Mesmo sem energia elétrica, com a apresentação interrompida e o script jogado pela janela, o show continuava na Sega.

— Mas o caso, John — acrescentou Kalinske —, é que cada um deles é muito bom. Senão, não estariam aqui. E nem eu.

Cerca de dez minutos depois, a energia voltou, e o estacionamento todo aplaudiu. Kalinske, seus funcionários e os revendedores retornaram ao salão para o fim da apresentação. Todos se permitiram um momento para apreciar a invencibilidade gloriosa que só um ar-condicionado pode oferecer. Em seguida, veio a sensação geral de que talvez fosse melhor pular o restante do

discurso de Nilsen e trocar os negócios por trajes de banho. O próprio Nilsen podia sentir isso e sabia que teria de dar duro para fazê-los voltar a ouvi-lo.

— Saudações — disse Nilsen ao voltar ao palco. — Obrigado por aguentarem firme o incômodo conosco. Infelizmente, jamais saberemos o que causou o blecaute, mas não posso evitar pensar nos rumores de que Luigi foi avistado hoje perto de um dos geradores.

A plateia riu, mas ainda não estava convencida a voltar a sentar.

— Ele disse que estava trabalhando no encanamento — explicou Nilsen. — Mas com a recente popularidade do Sonic, eu não me espantaria se ele ou seu irmão estivessem procurando outro trabalho. Embora me pareça que eletricista não seja a melhor profissão para eles.

Dessa vez, mais risadas, e alguns começaram a se sentar.

— No entanto, me ocorre — continuou Nilsen — que agora mesmo estávamos do lado de fora, sob o grande sol amarelo, e que alguns de vocês talvez preferissem estar lá a estar aqui. Em particular aqueles da tundra ártica de Minneapolis — disse, olhando para o pessoal da Target. — E sou o primeiro a admitir que não posso competir com o clima tropical. Então, se vocês preferem descansar na beira da piscina com uma piña colada gelada nas mãos em vez de ficar sentados aqui me ouvindo tagarelar, encorajo-os a ir em frente. — Ele parou para deixar a multidão de revendedores pensar no paraíso por um momento. — Por outro lado, se decidirem sair agora, não vão saber qual será o evento mais importante da história dos video games.

Kalinske adorava como Nilsen e todos os outros funcionários conseguiam fazer verdadeiras corridas de obstáculos com um sorriso no rosto, não importava quão difíceis ou peculiares fossem os desafios. Era sobre isso que Sullivan havia falado: loucos no bom sentido, e a Sega personificava isso de forma perfeita.

— Então, a decisão é de vocês — declarou Nilsen. — E, para aqueles que decidirem ir à piscina, guardem uma piña colada para mim! — Mas não haveria bebidas tropicais, pois todos voltaram a se sentar, ansiosos para saber qual seria a próxima grande novidade. — Maravilha! — exclamou, e então retomou de onde havia parado. — Bandidos, cuidado! — proclamou, descrevendo o jogo *Home Alone*, inspirado no filme *Esqueceram de mim*, que seria lançado em novembro. — Kevin está de volta com a casa cheia de táticas inteligentes para defender a vizinhança inteira, fazer os bandidos correrem e os gamers me aplaudirem.

Kalinske assistiu com orgulho a Nilsen retomar o controle, apresentando mais três jogos: um inspirado na animação *A pequena sereia* (“A família inteira vai morder a isca por Ariel, e, conseqüentemente, vocês vão pescar os lucros”), *X-Men* (“Desastre, enigmas, músculos e muita diversão chegam em novembro quando a HQ mais vendida dos Estados Unidos vier para o Genesis”) e *Streets of Rage 2* (“Essa sequência não é uma imitação barata do anterior. Os personagens estão 25% maiores e 100% mais durões”). Quanto mais Nilsen falava, mais Kalinske percebia que estivera errado em sua metáfora sobre o beisebol. Não havia necessidade de apresentar um jogo perfeito. A Sega já estava fazendo um jogo perfeito nos dois últimos anos e agora só precisava continuar lançando com tudo.

Os revendedores faziam anotações em ritmo frenético enquanto Nilsen lhes revelava os bastidores, sua ansiedade crescendo para ouvirem o que ele chamara de “o evento mais importante da história dos video games”. Nilsen podia ver suas mentes salivando, mas continuou aumentando a expectativa.

— O produto seguinte precisa permanecer tão secreto que não podemos nem mostrar imagens — começou ao apresentar *NFL Sports Talk Football Starring Joe Montana*. — A sorte está lançada, e em outubro ele volta para o campo. Isto é, para o campo do Genesis!

Depois disso, Nilsen por fim chegou ao momento que todos esperavam.

— E finalmente chegamos, amigos — disse, adotando um tom mais baixo. — Tenho o prazer de apresentar a vocês o preview de um jogo que está nos deixando muito animados. Ele só será lançado em 1993, mas estamos tão orgulhosos dos gráficos, do som e da jogabilidade que quisemos fazer uma apresentação preliminar da próxima geração de jogos Genesis.

Kalinske observou os revendedores se inclinarem para a frente, esperando tanto quanto ele que a Sega tivesse produtos bons o suficiente para competir com a Nintendo. Ele estudou Sullivan, que parecia uma criança prestes a desembulhar um presente inesperado de Natal.

— É um jogo de aventura ambientado num passado não tão distante, cheio de charadas, elementos de ficção científica inesquecíveis e uma busca para restaurar a ordem na civilização. Não, não estou falando de uma cópia de *The Legend of Zelda*. Estou falando de algo completamente diferente.

Nilsen desceu do palco e foi até a plateia, a paixão tão grande que ele queria ver o jogo em primeira mão.

— Mesmo que vocês não gostem de jogar video games, convidoo-os a pegar o controle e experimentar este jogo, o *Dolphin*, quando eu concluir minha apresentação. — Esse era o projeto com o qual Ed Annunziata fantasiara mais de um ano antes no restaurante italiano durante o CES. — A sensação de controlar esse mamífero magnífico é diferente de tudo que vocês já experimentaram. *Dolphin* é o próximo passo dos video games. — Nesse momento, ele voltou ao palco e jogou uma amostra rápida. Era mesmo diferente do que qualquer coisa já feita, um jogo delicado e belo como um livro ou um álbum. Talvez não fosse o evento mais importante da história dos video games, mas certamente era uma prova de que a Sega não tinha a intenção de permanecer no segundo lugar.

Quando o vídeo chegou ao fim, os revendedores pareciam muito impressionados, o que tornou os acontecimentos seguintes muito mais divertidos.

— Ei, Al — disse Kalinske, alto o bastante para que todos ouvissem. — Não os faça esperar mais. Mostre logo a grande novidade!

Nilsen sorriu.

— Positivo, chefe. — A apresentação não havia acabado, o que surpreendeu a plateia quase tanto quanto o blecaute ocorrido pouco antes. — Mas esperem, tem mais — acrescentou Nilsen, avançando para o próximo slide. — Periféricos, uma parte importante dos lucros de vocês! — Depois de um gemido coletivo, ele descreveu um inovador controle sem fio (o Cordless Elite), uma bazuca de plástico intimidante (Menacer) e um sistema de limpeza para o Sega Genesis que estaria nas lojas em setembro. — E isso — disse Nilsen, guardando suas anotações em uma pasta — é tudo que temos para apresentar hoje.

Foi nesse momento que, pelas portas do salão principal, o próprio Sonic The Hedgehog entrou, acompanhado por Schroeder.

— Tudo bem, Sonic — disse Nilsen, fingindo irritação. — Peço desculpas. Vou contar para todo mundo sobre o seu novo jogo. Mas você se importa se Madeline vier até aqui e me ajudar a explicar por que *Sonic 2* será o jogo número um de 1992 e o evento mais importante da história dos video games?

Era a hora pela qual Nilsen tanto esperara, quando anunciaria os grandiosos planos da Sega para *Sonic 2*. Mas ele teria que esperar um pouco mais, pois, quando abriu a boca para falar, uma ovação estrondosa para o Sonic tomou conta do salão. Os revendedores estavam todos de pé, fazendo o local balançar e causando um pequeno terremoto. Essas pessoas não estavam sequer aplaudindo os planos da Sega para a sequência, já que Nilsen ainda não revelara nada. Não, eles estavam apenas aplaudindo o Sonic: o personagem, o ícone, o emblema da guerra contra a Nintendo. E,

depois daquela semana, o exército seria muito mais forte, em especial após ouvirem o que Nilsen e Schroeder tinham a dizer.

— Sonic está de volta e melhor do que nunca! — declarou Nilsen quando os aplausos cessaram.

Depois disso, ele e Schroeder deram início a uma de suas sessões de bate-bola muito rápido.

— É isso mesmo, Al. E desta vez ele está mais rápido.

— Pois é, Mad. E mais descolado!

— Tem mais inimigos!

— Mais fases!

— Mais atitude!

E continuaram como num jogo de pingue-pongue, apresentando Tails e dando as boas-vindas à raposa que subiu ao palco. Mas tudo isso não passava de um aperitivo para o prato principal, que era o Sonic 2sday, o primeiro lançamento global de um jogo de video game.

— O programa inteiro de marketing — disse Nilsen — foi desenvolvido para promover o Sonic 2sday, a data em que *Sonic 2* chega às lojas.

— E nessa data — explicou Schroeder — o jogo não estará disponível para venda apenas nos Estados Unidos, mas também na Europa, no Japão, na Austrália e no resto do mundo!

— É isso aí — confirmou Nilsen. — Estamos trabalhando para fazer do Sonic 2sday o maior evento internacional desde a queda do Muro de Berlim.

Para alguém que estivesse do lado de fora do salão, a ideia de um lançamento mundial coordenado poderia ter parecido interessante, mas era também irrelevante. Porém, a importância de um lançamento global não era apenas o conceito — a questão era que esse conceito criava conexão. De forma geral, quando os jogos eram lançados em lojas diferentes e em dias diferentes, os consumidores sentiam como se houvessem aparecido do nada nas prateleiras. Entretanto, saber a data exata em que algo chegaria às

lojas, ter essa data circulada no calendário com antecedência, criava a dádiva da espera. Para as crianças, não há sensação melhor do que essa empolgação, e, para os pais, não há nada pior do que frustrar isso, o que tornava um dever de toda a família celebrar o Sonic 2sday. Sim, era uma jogada de marketing, mas funcionava da mesma forma automática observada no caso dos filmes campeões de bilheteria. Eles não são chamados de “blockbusters” só por causa do orçamento, mas porque as campanhas de marketing dão a impressão de que o lançamento será um grande evento do qual ninguém vai querer ficar de fora, o que faz as pessoas correrem para o cinema no dia da estreia e ainda mais pessoas irem vê-lo quando tomam conhecimento de como foi a grande *première*. A arte do blockbuster é popularizar algo antes mesmo de essa coisa existir. Assim, embora ainda faltassem meses para *Sonic 2* ficar pronto, o Sonic 2sday dava a Kalinske e companhia a oportunidade de produzir o maior campeão de bilheteria que o mundo dos video games já vira.

— De qualquer modo — disse Schroeder —, vocês provavelmente querem saber quando será o Sonic 2sday. Bem, no momento só podemos dizer que será uma terça-feira em novembro.

— Ah, espere aí, Mad — reclamou Nilsen. — Faça a todos nós um favor e diga a esses gentis revendedores quando será a data.

— Não posso fazer isso — retrucou ela. — O Sonic não vai deixar!

Na verdade, quem não deixaria era o criador do Sonic, pois nem mesmo ele sabia. À medida que o jogo se aproximava da conclusão, o notório perfeccionismo de Naka tornava-se mais pronunciado. O lançamento já havia sido adiado de outubro para novembro, e a Sega of America esperava desesperadamente que não houvesse mais adiamentos. Isso arruinaria o Sonic 2sday, o Natal e os planos da empresa para uma nova ordem mundial.

— Quando o assunto é o desafio de liderar a revolução dos 16-bits, podem contar conosco — disse Nilsen ao se aproximar do fim da apresentação. — Mas precisamos da ajuda de vocês.

Os revendedores eram os canais diretos para os consumidores, o que os tornava os jardineiros capazes de plantar a semente. Dessa forma, eles tinham que decidir se valia a pena cuidar desse jardim. Queriam apostar alto em *Sonic 2*? Cobrir suas vitrines com imagens do Sonic e do Tails? Espalhar cartazes e pendurar uma placa gigantesca com uma contagem regressiva para o lançamento do jogo? Abrir a pré-venda, cadastrar quem queria comprar o jogo com antecedência e presentear-los com uma camiseta promocional (que sairia a 2,50 dólares para as lojas)? E, o mais importante, eles estariam dispostos a alterar seus processos operacionais e financeiros a fim de que *Sonic 2* fosse distribuído diretamente para cada uma de suas lojas individuais? Essa última proposta era inédita — a Sega estava pedindo a companhias que integravam a Fortune 500 que modificassem seus consagrados sistemas de distribuição por causa de algo que não era garantido? Mas essa era a única maneira de a empresa de video games garantir um lançamento global coordenado. Para que isso funcionasse, eles precisavam de uma parceria com as pessoas naquele salão. Assim, tudo se resumia a uma questão: estavam dentro ou não? A apresentação de Nilsen se resumia a essa pergunta, mas a questão não foi formulada de forma tão simples. Na tradição dos “loucos no bom sentido” da Sega e do mar de trocadilhos que acompanhava o *Sonic 2* — slogan oficial: “2fast, 2cool, 2day” [rápido demais, legal demais, hoje] —, ela foi apresentada como um desafio.

— Só tenho uma pergunta para vocês — afirmou Nilsen, devagar, pesando bem suas últimas palavras. — Vocês estão dispostos a isso?

Sorrisos se abriram. Taças foram erguidas, e, dentro de um chique restaurante francês em São Francisco, brindou-se para celebrar a revolução das campanhas de marketing dos video games. Tom Kalinske, alegre, deu uma olhada rápida para Shinobu Toyoda e Ed Volkwein antes de tomar um bom gole de um Bordeaux razoável, saboreando o significado daquele jantar com Dan Wieden e David Kennedy. Se alguém tivesse dito a ele dois anos antes que a Wieden+Kennedy teria interesse em se tornar a agência oficial da Sega, Kalinske teria rido e revirado os olhos ou então presumido que os irmãos de Dan e David haviam aberto sua própria agência de propaganda. Afinal, aqueles eram os caras responsáveis pelo desenvolvimento da marca da Nike, tornando-a o que ela era, e criando o famoso slogan "Just do it" e campanhas icônicas como "Bo knows" (com Bo Jackson), "Mr. Robinson's Neighborhood" (com David Robinson) e "Spike and Mike" (com Spike Lee e Michael Jordan). Por mais maravilhoso que fosse, parecia inconcebível que a agência de Oregon responsável pela transformação da Nike na grande companhia de tênis quisesse então fazer o mesmo pela Sega no mercado dos jogos eletrônicos. Contudo, lá estavam eles.

— Então, o que aconteceu em seguida? — perguntou Wieden. — Vamos lá, Tom, não nos deixe sem saber. Os revendedores aceitaram o desafio ou não?

— Digam vocês — respondeu Kalinske, retomando a história de Boca. — Depois das apresentações, nossa primeira reunião foi com

a Toys.

— Toys “R” Us — esclareceu Volkwein.

— Isso, a Toys “R” Us — continuou Kalinske. — Um dos maiores revendedores do mercado. Os criadores de tendências, podemos dizer.

— Que também têm uma relação muito próxima com a Nintendo — complementou Toyoda.

— Pois é, a Toys e a Nintendo são unha e carne — disse Kalinske. — E nós pegamos o figurão em pessoa, Charles Lazarus.

— E deixe-me adivinhar — acrescentou Wieden. — Ele não conseguiu construir tudo aquilo correndo riscos feito um louco.

— Bingo — respondeu Kalinske. — E é por isso que agendamos a reunião com a Toys primeiro. Se conseguirmos o apoio deles, saberemos de imediato que tudo vai dar certo. Se não, pelo menos temos três dias no paraíso para aproveitar.

— É tudo ou nada — concluiu Kennedy. — Adoro isso.

— Então, começamos a reunião. Somos eu, Paul, Al, Diane, esse cara — disse Kalinske, apontando para Toyoda — e Richard Burns, nosso vice-presidente de vendas. Em primeiro lugar, o sr. Lazarus quer saber se há outros a bordo. Bem, já faz alguns dias que estamos lá, então eles não sabem se já nos reunimos com outros revendedores. Estou prestes a dizer isso, esperando que o fato de ter marcado nossa primeira reunião com eles pudesse ter alguma relevância, mas Burns me interrompe e diz que todo mundo já aceitou a proposta e que passamos a noite falando com o Japão para ver se eles poderiam atender à demanda. Lazarus olha ao redor da mesa, cada um de nós nos esforçando para não expressar nada, e diz: “Parece que não temos opção. Podem contar conosco e, por favor, nos reservem o maior pedido.”

— Isso é incrível — declarou Wieden.

— Não consigo nem descrever o peso que saiu dos meus ombros — observou Kalinske. — E não ganhamos só isso, pois Charles em seguida instruiu seu pessoal a nos acompanhar em cada etapa do

caminho a fim de que as duas companhias pudessem registrar todos os passos. Fantástico, simplesmente fantástico, porém... esse nem sequer foi o nosso maior triunfo em Boca.

Toyoda e Volkwein enrugaram a testa, sem saber o que o chefe tinha em mente.

— Estamos falando do comentário de Griffiths?

— Não, mas esse também é muito bom — respondeu Kalinske, sentindo-se no clima para se gabar um pouco e se virando para Wieden e Kennedy a fim de oferecer uma explicação. — Jeff Griffiths é o comprador da Electronics Boutique e disse algo que reforçou a maneira como esperávamos que todos da indústria estivessem se sentindo. Ao final do nosso tempo em Boca, perguntei-lhe o que ele tinha achado do evento, e sem nenhuma hesitação ele respondeu: "Sinto-me capaz de fazer mil coisas." Em seguida, disse estas exatas palavras: "Após anos de ladainha sem sentido da Nintendo, que parece ter como único talento uma capacidade irritante de fazer com que nos sintamos seus devedores eternos pelos estoques minúsculos e termos de pagamento onerosos, enfim estamos diante de pessoas dispostas a ouvir nossas ideias e aplicá-las." São palavras dele, não minhas — disse Kalinske, cheio de orgulho.

— Isso aí! — exclamou Wieden. — É uma honra sermos considerados para ajudar a derrubar esses malas.

— Ah, sem essa — respondeu Kalinske. Ele apreciava as palavras humildes, mas seus convidados de Oregon eram de longe os favoritos para a conta. Após meses analisando agências, a Sega reduziu sua lista a três candidatas: a Wieden+Kennedy, os deuses por trás da Nike; a Foote, Cone & Belding, as mentes por trás do jeans Levi's 501; e a Goodby, Berlin & Silverstein, uma agência de criação cujo principal apelo era o fato de seu escritório ser próximo da sede da Sega (algo que enfatizavam com frequência aparecendo de surpresa na companhia). Os caras da Goodby, Berlin & Silverstein sem dúvida tinham criatividade, mas, com um currículo limitado e a

recente partida de Andy Berlin (um dos sócios), a competição praticamente se reduziu a duas agências. Nas semanas seguintes, ambas apresentariam seus projetos, e Kalinske enfim teria a agência que o ajudaria a derrubar a Nintendo. — Acho que o trabalho de vocês fala por si — disse o líder da SOA. — E, para ser honesto, estou ansioso para ver o que vão criar.

— Podem nos dar uma prévia? — perguntou Volkwein.

Wieden e Kennedy trocaram olhares, sorriram e balançaram a cabeça.

— Nem mesmo uma dica? — insistiu Kalinske. — Só uma coisinha de nada?

— Eu poderia até contar, mas então precisaria matá-lo — respondeu Wieden. — E aí você perderia a apresentação, então nosso trabalho não serviria de nada.

— Mas posso dizer — afirmou Kennedy — que, se queriam algo revolucionário, a campanha será o grito de guerra de vocês.

Isso deixou Kalinske ainda mais animado. Ele não podia acreditar que havia se passado apenas um ano e meio desde a grande apresentação no Japão, quando recebera sinal verde para reinventar a Sega. A contratação de uma nova agência e o investimento em uma campanha para redefinir a cara da empresa sempre foram a etapa final para deixar a Sega pronta, e tinha chegado a hora de ver se ela seria capaz de vencer. As coisas estavam se encaixando até mais rápido do que Kalinske havia imaginado, e não apenas nas relações com as agências de propaganda e os revendedores, mas também em outras áreas. Os planos para um desenho animado do Sonic estavam quase concretizados, a distribuição de jogos pela televisão a cabo era quase possível, e a joia da coroa do progresso era uma aliança com a Sony. Alguns dias depois de Boca, a Sega of America e a Sony Electronic Publishing anunciaram uma parceria para a produção de jogos para o Sega CD. A associação entre as duas empresas abalou a indústria de video games e foi notícia em toda a imprensa. No dia

21 de maio de 1992, o jornal *The New York Times* publicou um artigo de Adam Bryant que explicava o ponto central do acordo: “A abrangente aliança anunciada ontem requer que a Sony disponibilize todos os seus músicos, atores e filmes para a criação de jogos para os novos sistemas da Sega, que usarão a tecnologia do compact disc.” Embora Kalinske e Olafsson tivessem desejado isso por tanto tempo, conseguir a aprovação das duas matrizes não foi fácil. Após meses de discussões educadas, um divisor de águas veio quando a Sega ajudou a Sony em uma situação difícil.

Nos anos 1980, desenvolveu-se um fascínio cada vez maior por jogos em full motion video (FMV). Com atores reais e horas de filmagens pré-gravadas, nesses jogos o telespectador — ou o jogador — interagia com o conteúdo (atirando em monstros, enfrentando obstáculos) de maneira que definia o desenrolar da história. Essa interseção entre o Vale do Silício e Hollywood levou muitos a acreditar que esse tipo de video game representava a próxima etapa na evolução dos jogos eletrônicos. Um dos que acreditavam nisso era Michael Schulhof, da Sony, que em 1990 adquiriu os direitos de quatro jogos FMV originalmente criados para o console NEMO, da Hasbro, mas que foram disponibilizados para venda quando a fabricante de brinquedos suspendeu a produção do sistema. Ele acreditava que esses jogos, com arquivos grandes demais para os consoles de 16-bits, seriam perfeitos para o projeto de CD da Sony com a Nintendo. Entretanto, quando o acordo foi desfeito, a Sony ficou com ativos custosos sem ter como explorá-los — até que veio o Sega CD. O console seria ideal para os jogos FMV da Sony, mas a atualização de apenas dois desses, *Night Trap* e *Sewer Shark*, incluindo a adaptação para o Sega CD, custaria quase cinco milhões de dólares.

A Sony não estava muito animada com a indústria dos video games e não sabia se valeria a pena investir mais dinheiro no problema dos jogos FMV. Kalinske e Toyoda, porém, queriam muito fazer a parceria dar certo. Além disso, eles precisavam de mais

software para o lançamento do Sega CD. Considerando a situação, parecia óbvio que a Sega deveria se oferecer para bancar o investimento: isso forjaria uma aliança entre as empresas e também manteria a companhia de video games na vanguarda da tecnologia. Era um sonho, tudo que Kalinske desejara — até avaliar os jogos de perto e perceber quão violentos eram. Pelos padrões cinematográficos, *Night Trap* e *Sewer Shark* não eram piores do que os filmes B de terror, mas, se comparados aos típicos jogos de video game, poderiam ser considerados filmes *snuff* — ou seja, filmagens em que há a morte real de pessoas (em especial *Night Trap*, no qual os jogadores tinham a missão de salvar mulheres seminuas de uma gangue de vampiros). Enquanto assistia ao jogo, vendo um dos vampiros atacar uma moça indefesa no chuveiro, as crises de consciência que Kalinske pensava ter derrotado retornaram mais agudas do que antes. Seria mesmo uma boa ideia a Sega lançar aquele tipo de jogo? Provavelmente não, pensou, mas então se lembrou de outra consideração que fizera anos antes. Na minúscula cozinha da antiga sede da Sega, ele estava lendo o artigo do *The New York Times* sobre Peter Main quando chegara à conclusão de que, se a Nintendo representava o controle, a Sega deveria ser a liberdade de escolha. Nenhum daqueles jogos o agradava, mas quem era ele para impedir os jogadores de fazer suas escolhas? Então, depois que decidiu agir contra a própria consciência, Kalinske e Toyoda conseguiram que a Sega aceitasse financiar metade dos custos da Sony com os dois títulos e também dos futuros custos de desenvolvimento dos jogos FMV, o que acabou consolidando a aliança entre as companhias.

Firmada a parceria, ambas decidiram dividir a produção dos jogos FMV. A Sega lançaria alguns títulos, e a Sony publicaria outros pelo selo Imagesoft. Como cortesia, a Sony deu à Sega a oportunidade de escolher qual jogo queria lançar primeiro. Kalinske pensou que, já que estava seguindo aquele caminho, era melhor ir até o fim. Dessa forma, escolheu *Night Trap*, que sem dúvida era o

mais violento dos dois, mas também o que venderia mais, acreditava ele. O jogo seria lançado em 15 de outubro de 1992, junto com o lançamento do Sega CD, o que marcaria o início de uma relação entre a Sega e a Sony que ele esperava ir muito além. O que quer que acontecesse, a Sega defendia o direito de escolha. Essa era a espinha dorsal da sua revolução dos video games, e era por isso que uma agência como a Wieden+Kennedy estava animada para trabalhar com eles.

— Espere um pouco — interrompeu Glen quando todos à mesa começaram a discutir seus comerciais favoritos do Super Bowl ao longo dos anos. — Qual foi o maior triunfo?

— Que maior triunfo? — questionou Kalinske.

— Mais cedo, você mencionou um triunfo e tanto que não era nem a Toys "R" Us nem o comentário de Jeff Griffiths. Agora, estou curioso.

— Ah, sim, aquilo — disse Kalinske, rindo. Colocou a mão no ombro de Toyoda e respondeu: — O maior triunfo de Boca foi que Shinobu pescou um agulhão-bandeira enorme.

Todos à mesa riram e se viraram para Toyoda, que confirmou com timidez.

— Qual era o tamanho do peixe? — perguntou Wieden.

— Vou lhe mostrar — respondeu Toyoda, pegando sua carteira e mostrando uma foto dele, orgulhoso, ao lado de um enorme agulhão-bandeira. — No nosso primeiro dia em Boca, Gary Kusin, o fundador da Babbage's, havia pescado um desses de dois metros. Quando vi aquilo, pensei: "Uau, impressionante." Mas então, no dia seguinte, peguei um que era dois centímetros maior, e foi um momento incrível.

Enquanto todos comentavam sobre o peixe de dois metros e dois centímetros de Toyoda, aquele parecia o fim perfeito para a noite e o início de uma nova relação maravilhosa. No entanto, durante a conversa ao pôr do sol, uma garçonete aproximou-se para servir várias garrafas caras de champanhe com um laço.

— O que é isso? — perguntou Kalinske, encantado com tanta generosidade líquida. — Que gesto gentil — comentou, virando-se para os convidados. — Mas sabem que não podemos deixá-los pagar por isso.

Wieden e Kennedy viraram-se um para o outro com olhares confusos, mas, antes que pudessem dizer qualquer coisa, Kalinske pegou o bilhete que acompanhava as garrafas e disse, com uma sonora gargalhada:

— Bem, parece que temos um benfeitor inesperado.

— Ah é? — indagou Volkwein.— E quem é?

Kalinske respondeu entregando o bilhete, que dizia:

*Aproveitem o champanhe. Sempre comemos aqui.
Atenciosamente,
Goodby, Berlin & Silverstein*

Depois que riram, Toyoda fez a pergunta que todos tinham em mente.

— Acham que devemos bebê-los?

Wieden e Kennedy deram de ombros e deixaram a decisão para o anfitrião.

Kalinske releu o bilhete e balançou a cabeça devagar. Havia sido um gesto muito delicado, que merecia pontos pela inteligência. Entretanto, infelizmente, uma atitude ousada e um escritório próximo da empresa não seriam o bastante para conseguir a conta da Sega. Talvez houvesse um modo de lhes dar alguma oportunidade com os dispositivos portáteis, mas a próxima campanha de marketing seria a grande chance da companhia, e eles não poderiam se permitir assumir o risco de trabalhar com uma agência menos experiente.

— Estou tentado a negar — disse Kalinske. — Mas preciso admitir que essa atitude demonstra um pouco do espírito da Sega. Então,

que diabos, por que não?

Mais uma vez, os sorrisos se abriram e um brinde foi feito no restaurante chique francês de São Francisco. Contudo, era difícil tomar um gole sem imaginar outra coisa além de Jeff Goodby com um sorriso malicioso em algum lugar naquela noite pensando: "Apenas faça."

* * *

Pouco depois daquele jantar, Kalinske e companhia partiram para o CES de verão. Com a data das apresentações das propostas das agências se aproximando, e mais e mais revendedores concordando em participar do Sonic 2sday, a Sega foi para o evento mais motivada do que nunca. Depois de ter alcançado em Boca muito do que normalmente precisaria no CES, a empresa se encontrava em uma posição única, podendo se colocar mais na defesa do que no ataque. Mas só porque estaria na defensiva, não significava que agiria com passividade — como qualquer fã de futebol americano sabe, existem diversas estratégias, esquemas, formações e modos de executar uma blitz. Com tantas mudanças, o segredo para vencer na defesa era identificar a jogada do ataque o mais rápido possível e adotar a formação certa para bloqueá-la. E era isso mesmo que a equipe de Kalinske decidiu fazer, mas, depois de quase dois dias em Chicago, tudo que se ouvia era que a Nintendo tinha um grande anúncio planejado. Assim, Kalinske reuniu as tropas na sua suíte do Sheraton para uma reunião de emergência.

— Eles estão ficando mais espertos — disse, balançando a cabeça. Todos os executivos mais importantes da Sega estavam apertados dentro da suíte, assim como David Rosen e Dai Sakurai, um dos principais representantes de Nakayama (alguém em quem, na pseudoguerra entre a SOA e a SOJ, Kalinske e os outros confiavam; além disso, ele conhecia o terreno por ter passado um

breve período na cadeira de presidente interino da SOA). — Detesto-os por isso, mas não posso negar que os respeito.

— Ninguém está me falando nada — afirma Rioux. — Só ouço falar em “grande jogada”. O que vou fazer com essa informação?

— Poderia ser um novo jogo do Mario? — perguntou Kalinske.

— Não faz o estilo deles — respondeu Toyoda. — Eles gostam de esperar alguns anos entre os lançamentos do Mario.

— Sendo realista, o que poderia ser? — perguntou Nilsen, com os olhos semicerrados, como se assim a resposta fosse se revelar para ele. — Deveríamos ser capazes de deduzir — acrescentou, frustrado e irritado consigo mesmo por não ter essa capacidade.

— Minha aposta é parque temático — afirmou Van Buskirk. — O Fantasticamente Incrível Reino do Cogumelo, completo com Koopa Troopas reais!

— Isso seria bom para nós — falou Kalinske. — Outra coisa que os manteria distraídos.

— E se for um portátil em cores? — sugeriu Adair. — Eles não podem ignorar o sucesso do Game Gear, não é mesmo?

— Não sei — respondeu Burns. — Eles se tornaram muito bons em enfiar as cabeças no chão e se esconder, não é? Poderíamos até considerar isso um ponto forte deles.

— Deve ser uma parceria — sugeriu Glen. — É difícil imaginar um mundo em que eles não considerariam a nossa aliança com a Sony um tapa na cara. Arrisco-me a supor que vão contra-atacar de alguma forma.

— Eu duvido — disse Rioux. — Eles nunca deixariam ninguém entrar na brincadeira deles.

— E se for uma nova agência de RP? — arriscou a agente de relações públicas da Sega, Brenda Lynch. — O problema com o Mariners os despertou, provavelmente.

— Talvez você esteja certa — disse Volkwein —, mas, com todo o respeito, não acho que uma nova agência RP seja uma grande notícia.

— Se for mesmo uma grande notícia — observou Dai Sakurai —, talvez tenham decidido abandonar o console de 16-bits e passar para um de 32.

— É uma boa teoria — concordou David Rosen. — Fazer conosco o que fizemos com eles.

A conversa durou um bom tempo, com todos fazendo sugestões, concordando, discordando, mas tudo em uma atmosfera de bom humor. Kalinske adorava a energia e o entusiasmo da equipe que formara. Adorava o fato de acreditarem na causa da Sega e não terem medo de agir. E foi com isso em mente que sugeriu levar as coisas para outro rumo.

— Pessoal, pode ser qualquer coisa. Então, teremos que descobrir por conta própria. Alguém se opõe a usarmos um disfarce?

Nenhum dos presentes foi contra. Na verdade, todos achavam que já passara da hora de fazer isso. Para eles, a parte favorita de trabalhar na Sega era a mentalidade “custe o que custar” e as peripécias que com frequência resultavam disso. Havia seis festas da indústria agendadas para a noite, então Kalinske dividiu a equipe em times e enviou-os para toda a Chicago a fim de verem o que conseguiriam descobrir.

Adair e Van Buskirk formaram uma dupla e foram mandadas para a festa da Electronic Arts, onde seus esforços para resolver o mistério a princípio não levaram a nada. Não que elas não fossem espãs de primeira (conforme se consideravam), mas parecia mesmo que ninguém sabia ao certo o que a Nintendo planejava. Entretanto, isso foi mudando à medida que a noite avançava e os drinques continuavam a ser servidos. Por fim, a dupla abordou um produtor da EA que tinha muita proximidade com a Nintendo.

— Vamos lá, sei que você sabe — disse Van Buskirk.

— É, sério, conte para gente — acrescentou Adair. — Já é quase meia-noite. Que diferença vai fazer?

— Tudo bem — disse o produtor. — Que diferença vai fazer? — Em seguida, informou a elas que, no dia seguinte, a Nintendo anunciaria uma redução dramática do preço do hardware. Sem sequer agradecer, a dupla correu noite adentro.

Eles levaram a notícia para Kalinske, que não conseguiu esconder o desapontamento. A Nintendo reduziria o preço do pacote de luxo do SNES (que vinha com o *Super Mario World*) para 129,95 dólares, o mesmo preço da Sega. Como se não bastasse, venderiam o SNES, sem nenhum jogo, a 99,95. Este último era uma bomba em particular. Até então, a maior vantagem da Sega em relação à concorrência fora o preço, mas, a partir da tarde do dia seguinte, a Big N roubaria manchetes e começaria a desfazer todo o trabalho feito pela empresa do Sonic.

Pouco depois da meia-noite, todos voltaram à suíte de Kalinske para digerir a notícia e analisar ideias para uma possível resposta. Alguns estavam com muito sono, outros, claramente bêbados, mas todos compartilhavam uma energia e uma empolgação insones dignas de verdadeiros maníacos. Eles não apenas trabalhavam para a Sega, mas haviam se tornado a Sega, e tinham um orgulho estranho e maravilhoso de fazer o que fosse necessário para ajudar a derrotar a Nintendo.

— Obrigado a todos por estarem aqui a esta hora — disse Kalinske, demonstrando uma gratidão genuína. — Como alguns já devem saber, a Nintendo está tentando nos vencer pelo preço. Antes de ao menos considerarmos uma reação, quero que todos pensem por um momento no quanto devemos estar incomodando. Eles se recusam a sequer admitir nossa existência, nos tratam como cidadãos de segunda classe, mas é por nossa causa, e apenas por nossa causa, que, num período de apenas oito meses, baixaram o preço em quase 50%. Eles até podem continuar controlando o mercado, mas eu diria que isso é uma prova de que não são mais invencíveis.

Embora ainda fosse tarde e a notícia tivesse sido decepcionante, a verdade nas palavras de Kalinske encheu todos de entusiasmo. Eles viram o que haviam feito em tão pouco tempo; é claro que devia haver alguma coisa que pudessem fazer nas horas seguintes, antes do anúncio.

— Estou aberto a tudo que tiverem a dizer — disse Kalinske —, pois, não importa o que façamos, quero que façamos juntos. No que estão pensando?

— E se deixássemos uma história vazar? — sugeriu Lynch. — Algo sobre como a medida foi provocada por grandes problemas financeiros. Companhia enrascada. O fim está próximo. Et cetera, et cetera.

— Temos algo assim? — perguntou Kalinske.

— Não — respondeu Lynch. — Mas podemos ser criativos e fazê-los desperdiçar tempo respondendo à nossa história em vez de escrevendo a própria.

— Esperem um momento — disse Burns. — Talvez não seja tão ruim quanto pareça. Eles terão uma pequena vantagem no preço, mas nós temos o Sonic 2sday.

— Eu adoro a ideia do Sonic 2sday mais do que qualquer um — observou Nilsen —, mas, acredite em mim, a medida da Nintendo é tão ruim quanto parece.

— Só há uma coisa a ser feita, e sabemos qual é — argumentou Adair. — Precisamos contra-atacar e alcançá-los. Paul, e aquela ideia que você mencionou antes para mim, de vender apenas o Genesis sem nenhum jogo para acompanhar? Poderíamos vendê-lo por 99,95 dólares?

— Você está falando sobre o Core System — respondeu Rioux, considerando a sugestão. — Sim, esse preço é possível, mas sabemos que o Japão não vai aceitar. E, mesmo se eles concordarem, não teremos tempo o bastante para transmitir uma resposta bem formulada.

— Ei — interrompeu Van Buskirk —, nenhum de vocês nunca fez serão?

— Você está certíssima — respondeu Kalinske, sentindo um súbito fluxo de invencibilidade nas veias. Ela estava certa, e Adair também. Além das diversas possibilidades teóricas, a Sega só tinha uma opção viável. E a opção estava longe da ideal, porque significava que teriam que realizar semanas de trabalho em uma única noite de muita pressão. Mas, se a Sega quisesse mesmo se tornar uma companhia digna de decapitar a Nintendo, de revolucionar a indústria dos video games e de trabalhar com uma agência como a Wieden+Kennedy, eles não tinham outra escolha a não ser aceitar, encontrar diversão nisso e, como dizem, “apenas fazer”. — Vamos começar — disse Kalinske. — Nós precisamos disso. Estamos quase lá, e precisamos disso. Então, é simples: vamos fazer acontecer.

Assim, todos se encheram de energia e estavam prontos para trabalhar a noite inteira. Porém, para começar, eles precisavam de algo maior do que um quarto de hotel — de preferência, algo com algum tipo de tecnologia para ajudá-los. O hotel tinha um centro de negócios, mas, àquela hora, estava fechado — pelo menos até que Adair encontrasse um modo de invadi-lo e transformá-lo temporariamente na oficina da Sega. Eles encontraram a logística, desenvolveram a estratégia e produziram o material necessário para a apresentação que, na manhã seguinte, colocaria a Nintendo de joelhos.

Além do tempo limitado, o maior empecilho era fazer parecer planejado com antecedência. Mais mortal do que serem superados em termos de apresentação pela Nintendo era a acusação de serem reacionários. Tudo o que prepararam naquela noite precisava parecer em todos os aspectos ter sido planejado ao longo de meses. Embora não fosse de fato verdade, emocionalmente era: a filosofia da Sega estava centrada em adaptabilidade instantânea, na arte de aproveitar oportunidades num piscar de olhos. Portanto,

ainda que só tivessem horas, e não meses, para criar algo do zero, se existia alguém capaz de fazer isso, eram eles. E fizeram, produzindo todos os materiais antes da reunião de vendas que antecederia o show na manhã seguinte:

- Duzentos press kits
- Listas de preços atualizadas para outono/inverno
- Folhetos de venda abrangentes para o novo Core System de 99 dólares
- Etiquetas de preço e cartazes para enfeitar o estande da Sega
- Roteiros de bolso com orientações para a equipe interna de vendas da Sega
- Tópicos de discussão para todos abordarem com a imprensa, revendedores, colaboradores etc.

Por mais que preparar uma campanha inteira em uma única noite parecesse uma tarefa impossível, essa foi a parte fácil. A parte difícil seria fazer Nakayama mudar de ideia. Por sorte, Kalinske teria a ajuda de Rosen e Sakurai. Eles passaram a noite traçando uma estratégia sobre como convencer o CEO. No fim, levaram o projeto para Nakayama, preparando-se para o que seria um momento decisivo.

— Vocês estão sendo impulsivos — disse Nakayama. Ele tinha uma forte desconfiança de que se arrependeriam muito daquela decisão de manhã.

— De modo algum. Na verdade, já faz bastante tempo que consideramos essa possibilidade e já tínhamos todo o material pronto para o caso de precisarmos usá-lo — respondeu Kalinske, falando depressa a fim de não ser pego na mentira. Era verdade que a Sega of America vinha considerando vender apenas o console, embora não por 99,95 dólares. Mas Nakayama não precisava saber daquilo. — Por favor, confie em mim — pediu

Kalinske. — Lembre-se de que me contratou para tomar esse tipo de decisão.

Houve uma longa pausa.

— É a única opção lógica — acrescentou Kalinske. — Se não fizermos isso agora, faremos em seis meses. Mas o que são seis meses de alguns lucros adicionais se comparados a todas as vendas que conseguiremos e à oportunidade de derrubar a Nintendo no processo?

Outra pausa ainda mais longa.

Kalinske olhou para Rioux e Toyoda, seus companheiros na empreitada, e então olhou para trás, onde estavam Nilsen, Adair, Van Buskirk e o resto dos seus devotados funcionários. Aquilo tinha que funcionar; eles só precisavam de permissão para tentar fazer aquele milagre.

Por fim, Nakayama quebrou o silêncio.

— Tudo bem, Tom. Se você acha que é o melhor a ser feito.

Assim que a linha ficou muda, a equipe começou a gritar de alegria. Em poucas horas, voltariam a ser executivos sérios, focados e que usavam ternos. Em poucas horas, enfrentariam a Nintendo e procurariam formas novas e inesperadas de fazer a balança pender do seu lado. Mas ainda faltavam algumas horas. Naquele momento, podiam ficar acordados até tarde e aproveitar o fato de serem crianças em corpos de adultos.

— Que porcaria — disse um adolescente, e com um desdém tão visceral que parecia ter sido traumatizado para sempre pelo nível de porcaria que havia sido forçado a presenciar. — Isso é, tipo, a maior porcaria que eu já vi — repetiu, dessa vez recebendo apoio dos outros adolescentes no cômodo. Eram doze ao todo, contratados pela Goodby, Berlin & Silverstein para uma análise dos anúncios comerciais que a agência preparara para apresentar à Sega.

— É isso aí — concordou outro menino. — Tipo, já sabemos que nossos pais não sabem jogar video game. Falem alguma coisa nova! — Outros jovens assentiram, desdenhosos, agora com alguns high-fives. Embora não se conhecessem, e fosse provável que nunca voltassem a se encontrar, estavam unidos pelo fato de terem detestado os comerciais que haviam acabado de ver.

Jeff Goodby, chefe e cofundador da agência, assistia a tudo por trás de um espelho de duas faces. Goodby era um publicitário formado em Harvard com a mentalidade rebelde de um filósofo pirata, o físico de um abominável homem das neves amigável e o raro dom de não parecer ridículo com um rabo de cavalo. Outrora, ele considerara a publicidade a forma mais baixa de escrever, nada além de uma grande chateação para aqueles que se encontravam na sua eterna linha de fogo. Contudo, depois de deixar o cargo de repórter em um jornal de Massachusetts e de ter se mudado com a esposa para São Francisco, precisava de um emprego o mais rápido

possível, e acabou trabalhando para a agência de propaganda J. Walter Thompson. Lá, se apaixonou pela arte da propaganda e, no processo, descobriu que tinha uma queda por cativar os outros através de seu trabalho criativo. Após um breve período na Ogilvy & Mather, em 1983, deixou a companhia para fundar a própria agência com Rich Silverstein, seu parceiro criativo, e Andy Berlin, um empreendedor ousado.

Na década de 1980, a GB&S se tornou uma das principais agências de criação de pequeno porte, capaz de competir com firmas grandes por meio de ideias maiores, como a campanha da Electronic Arts "Enxergamos mais longe" (1984), que personificava tanto a jovem companhia publicitária quanto a empresa tecnológica. Eles também se destacavam da concorrência por terem desenvolvido um estilo distinto (*cinéma vérité* bem-conceituado com produção de baixo orçamento), prometendo aos clientes uma experiência mais direta (um dos fundadores supervisionava cada conta) e enfatizando de forma inovadora o planejamento das propagandas dos clientes (a pesquisa inicial de identificação do público e da mensagem que servia de orientação para o processo criativo). Após uma década de crescimento impressionante, durante o qual a agência desenvolvera-se para uma organização de quase cinquenta pessoas, parecia apenas uma questão de tempo até que a Goodby, Berlin & Silverstein alcançasse o próximo patamar do sucesso. É claro que esse plano sofreu um baque quando as tensões entre os sócios causaram a saída de Andy Berlin para fundar uma nova agência (Berlin Cameron) no início de 1992. Para Goodby e Silverstein, isso não mudava nada, mas no mundo exterior havia uma sensação de ceticismo indicando que aquele era o princípio do fim. Como membro de uma indústria na qual se dizia que percepção é realidade, Goodby sabia que precisava encontrar um meio de mostrar que, mesmo sem Berlin, a agência estava mais forte do que nunca. E seu plano era fazer isso ganhando a conta da Sega,

mas o feedback negativo que ele estava recebendo do grupo focal não parecia um bom sinal para as chances da sua empresa.

— Tudo bem então — disse Silverstein ao sócio e aos outros parceiros criativos do seu lado do vidro. — Bem-vindos ao pior cenário possível.

Goodby assentiu, sem tirar os olhos dos adolescentes.

— Estava tentado a celebrar o fato de a reação deles ter sido unânime, mas então me dei conta de que, em suma, eles estão nos dizendo para desistir do nosso trabalho e pular pela janela.

Sem conseguirem ver uma luz no fim do túnel, Goodby, Silverstein e os outros voltaram sua atenção para o grupo focal.

— Aquelas imagens que você mostrou não eram nem de *Sonic 2!* — disse um dos adolescentes. — Era do *Sonic* original, e era da segunda fase, que nem é difícil.

Outro acrescentou:

— Esses comerciais parecem ter sido escritos por adultos.

Um terceiro:

— Os caras que fizeram o anúncio não eram nem bons o bastante para chegar às fases difíceis.

Os garotos estavam certos. Os caras que haviam feito os comerciais não eram bons nos jogos, mas tiveram a esperança de compensar essa falta de habilidade passando algum tempo com pessoas que eram. Para entender de fato o que significava ser um gamer, a agência enviou Jon Steel, diretor de planejamento de contas, e um pequeno grupo composto pelos seus melhores planejadores para todo o país a fim de passar algum tempo com o público. Como líder da pesquisa nesse projeto, Irina Heirakuji providenciou uma viagem de duas semanas pelos Estados Unidos, durante a qual ela e outros planejadores visitariam meninos com idade entre oito e doze anos, convidariam membros do seu círculo de amigos e observariam como eles jogavam video games. Além dessas observações, os planejadores também estudaram os quartos

deles, seus closets e qualquer área que pudesse fornecer informações sobre suas mentes superestimuladas.

O que os planejadores de contas descobriram foi que os meninos, assim como os adolescentes do grupo de teste, tinham sua própria linguagem, seus próprios costumes e rituais; de certa forma, tinham sua própria sociedade secreta, que os adultos podiam observar, mas nunca entender. Enquanto as sociedades secretas do passado se encontravam em albergues, tavernas e becos escuros, o ponto de encontro dessa nova geração era o mundo virtual dos video games. Além disso, ao contrário das reuniões desse tipo de organização, em que olhares furtivos e apertos de mãos secretos eram necessários para conseguir acesso, a única senha para esse mundo era cima-cima-baixo-baixo-esquerda-direita-esquerda-direita-B-A-start. Para fazer parte desse grupo você não precisava ser exatamente bom em video games, mas precisava entender como eles funcionavam de um modo fundamental que os adultos jamais poderiam vislumbrar. Pela primeira vez na história, a criança que nunca conseguia vencer o pai no basquete ou a mãe em uma discussão passou a ter um lugar para reinar suprema.

A Goodby, Berlin & Silverstein reconhecia o valor dessa nova dinâmica e criou uma série de comerciais destacando o conceito da criança como rei ou rainha. Um desses comerciais exibia imagens de luxos reservados apenas aos adultos, como carros esportivos e mulheres seminuas, combinadas a uma descrição sem qualquer emoção de um narrador sobre o poder dos adultos. "Eles podem dirigir carros", diz ele. "Podem assistir a filmes adultos e também decidir a hora de ir para a cama." À medida que ele fala, uma multidão de palavras relacionadas pisca na tela — "velocidade", "mulheres", "meia-noite". "Mas", o narrador fala com energia quando a tela passa a exibir imagens de *Sonic The Hedgehog*, "um adulto só vai chegar tão longe em *Sonic 2* quando nevar no inferno".

Em outro comercial, um menino chamado Mitch é visto jogando *Sonic 2* em casa, desesperado para chegar à sétima fase. Quando se aproxima do seu objetivo, o chato do pai ordena que ele pare com aquilo e vá estudar. Determinado, o filho continua jogando. É então que seu pai lhe dirige o que Mitch acredita ser o maior dos insultos: "Se você continuar jogando video game, nunca será como eu quando crescer." Depois dessas palavras assustadoras, o comercial informa ao telespectador que o novo objetivo de vida do menino é chegar à oitava fase.

Os dois comerciais terminavam com um slogan que fora criado por Dave O'Hare, diretor de criação da conta, com uma grande ajuda de Jon Steel. Depois de ter passado as últimas semanas com gamers do país inteiro, Steel disse aos criadores que o principal elemento do mundo dos jogos eletrônicos é a velocidade. O objetivo era sempre passar para a próxima fase. Quanto mais tempo se passasse em uma fase, mais lento você era como jogador e menos competente como indivíduo. Aquelas crianças não apenas queriam ganhar; elas queriam ganhar rápido. Ele também disse a O'Hare que, embora a maioria das crianças jogasse Nintendo, as que haviam experimentado os dois consoles acreditavam que o da Sega era melhor. Uma delas chegou a dizer que, depois que se jogava o Genesis, "não tinha volta". Com comentários como aqueles, Steel parafraseou que ir da Nintendo para a Sega era como ser convocado para os times de primeira divisão. O'Hare avaliou a ideia e, depois de um instante combinando todas as informações, sugeriu que a versão gamer dessa analogia seria alcançar o poder seguinte, a zona seguinte, a fase seguinte. Segundos depois, ele criou o slogan que resumia tudo de forma incrível: "Bem-vindo à próxima fase".

Entre o slogan, o planejamento da conta e o clima assistemático da campanha de "nós entendemos vocês", Goodby achou que ele e sua equipe haviam feito um trabalho e tanto. Eles tinham se infiltrado na sociedade secreta e aprendido como falar direto para

aquele público. Ou pelo menos era o que pensava até as alegações constantes do grupo focal de que a campanha era uma porcaria.

— Quanto mais penso no comercial — disse outro menino —, pior ele parece.

— Além disso, a Sega não deveria estar insultando nossos pais!

Goodby se perguntou como poderiam ter errado tão feio. Quando haviam perdido o contato com a juventude americana? E por que haviam gastado tanto dinheiro naquelas garrafas de champanhe por uma conta que sua agência não tinha a mínima chance de ganhar?

— Eu queria que este fosse um comercial da Nintendo!

— Ah, é, você viu o novo comercial de *Super Mario All-Stars*?

Goodby e os colegas continuaram assistindo à carnificina, ainda à procura de um tipo de esperança. Entretanto, ficou claro que não havia nenhuma — e, o mais importante, que não havia tempo para procurar por ela. A apresentação seria em uma semana, e eles não tinham nada. Game over.

* * *

Trata-se apenas de ser maneiro; esse é o Santo Graal. Você nasce, você morre e, nesse meio-tempo, passa alguns anos procurando isso — parecer maneiro, soar maneiro, comprar coisas maneiras e, não importa o que aconteça, nunca ser o contrário de maneiro. É isso, essa é a fórmula secreta. Ela é viciante, é reveladora e, acima de tudo, é à prova de recessões. Em um mundo com pessoas demais gritando coisas demais, o único adjetivo que de fato importa é: “maneiro”.

Tim Price sabia o que era ser maneiro, ou ao menos tanto quanto qualquer mortal que afirmasse saber isso. Price era um redator publicitário cuja paixão pela propaganda selvagem, incessante e de alta velocidade podia ser rastreada até seu amor por corridas off-road. Ele entrou na Foote, Cone & Belding como diretor de criação em 1978 e não demorou para decolar com o

trabalho ousado que sua equipe fez para a Levi's Youthwear. No processo de transformação da empresa, quando tornou a companhia bonitinha de jeans em uma marca maneira, ele encontrou sua voz (um tipo de romantismo da contracultura), conheceu a esposa (a vice-presidente e diretora de eventos da Levi Strauss and Co.), e sua agência ganhou parte da Nintendo (eles ficaram com o Game Boy, enquanto a Leo Burnett ficou com o NES). Price sentia-se motivado a ajudar a definir a indústria relativamente nova e em amplo crescimento dos video games, a fazer pela Nintendo o que a FCB fizera para a Levi's e atrair um público mais velho e antenado.

No entanto, a Nintendo não queria nada disso. Eles não estavam interessados na recriação da marca, na expansão do público ou na produção de campanhas publicitárias memoráveis. Tudo que queriam eram comerciais com desenhos animados, fáceis de digerir e muitas imagens de jogos. É claro que essa era a prerrogativa deles, já que aquele era o desejo da companhia, mas a questão era: por que haviam contratado a Foote, Cone & Belding para isso? Price tentava convencer a empresa de video games a correr riscos maiores, e sempre que fazia isso recebia reações positivas da equipe de marketing da NOA. Peter Main gostava de ideias inteligentes, Don Coyner amava sofisticação e Bill White queria dominar o mundo. No entanto, pouco depois de terem demonstrado empolgação pelas grandes ideias, a realidade abatia-se sobre os três: ou decidiriam manter a Nintendo no caminho que vinha dando certo até então, ou apresentariam os planos a Minoru Arakawa e receberiam um "Obrigado, mas não". Propagandas divertidas, alegres e baseadas nos títulos dos jogos eram o pão de cada dia da Nintendo, e eles não precisavam da geleia da FCB. No ano seguinte, transferiram todo o seu negócio para a Leo Burnett, um movimento nada surpreendente, mas que, ainda assim, deixou Price chateado. Então, dois anos depois, ele tinha a chance de corrigir aquilo ajudando a Foote, Cone & Belding a ganhar a conta da Sega.

Em termos de filosofia de marketing, a Sega of America era o oposto da Nintendo of America. Eles buscavam ideias ousadas, conceitos ambiciosos e uma marca agressiva. A Sega representava a chance da FCB de colocar seu potencial em prática, o que levou à criação de uma campanha excêntrica e dinâmica centralizada ao redor do slogan "Faça seu cérebro suar". Renda-se à loucura, entregue-se à insanidade e deixe que a Sega acelere seu cérebro — essa era a sensação de hiperatividade que a campanha desejava transmitir. Para ajudar nisso, Price queria levar um cérebro de verdade para a apresentação. Conseguir um acabou sendo mais difícil do que previra, mas ele encontrou uma companhia de suprimentos médicos que vendia moldes em forma de cérebro e achou que isso poderia funcionar.

No dia da apresentação, os principais membros do departamento de marketing da Sega chegaram à sede da FCB não sabendo muito bem o que esperar. O mesmo podia ser dito de Price, cuja esposa ainda não chegara com a peça-chave da apresentação. Na noite anterior, ela usara o molde para fazer um cérebro em tamanho real com gelatina, incluindo veias de alcaçuz vermelho. Era lindo, nojento e, por enquanto, estava parado no corredor, bloqueado por um funcionário do FCB que não reconheceu a esposa de Price e não entendeu por que ela estava ali com algo que parecia a evidência de um crime cometido em uma loja de doces. No fim, ela conseguiu convencer o malvado Senhor Alcaçuz a deixá-la passar e levar o cérebro para o seu marido. Depois de muitos agradecimentos e um beijo na bochecha da mulher, Price explicou como a Foote, Cone & Belding faria os consumidores suarem seus cérebros pela Sega.

De volta à sede da Sega of America, Tom Kalinske, Ed Volkwein, Al Nilsen, Diane Adair, Doug Glen, Tom Abramson e Ellen Beth van Buskirk encontraram-se na sala de reuniões para discutir o processo de seleção da agência.

— Comentários sobre a Foote Cone? — perguntou Kalinske, abrindo a reunião a discussões.

— Não tantos quanto eu teria esperado — respondeu Nilsen. — Nada memorável.

— Mas e o cérebro, Al? — lembrou Van Buskirk, em tom grave. — O cérebro!

— Certo — disse Abramson. — Vou dizer de uma vez o que estamos todos pensando: o cérebro humano é o órgão mais feio do corpo, não é? — A observação produziu risinhos ao redor. Tom Abramson era o mais novo membro do círculo interno da Sega e se encaixara como uma luva. Sua absurdidade intelectual transformava todas as conversas em grandes momentos de diversão, mas fora sua habilidade para colocar promoções em prática que lhe rendera um assento à mesa. Com experiência em marketing de eventos para o Ice Capades, o Harlem Globetrotters e a Walt Disney World, ele tinha um enorme conhecimento em marketing inovador, o que levou a Sega a pedir que contratasse representantes universitários e usar os Sega Shuttles, trailers que transportavam os jogos mais recentes para qualquer lugar a qualquer momento e aos quais qualquer pessoa poderia ir e jogar. Além do mais, o cara era muito engraçado. — Eu sei que existem muitos órgãos nojentos, e com certeza mais para os homens do que para as mulheres, mas quando analisamos aquelas dobrinhas esquisitas... bem, só pode ser o cérebro.

— Talvez não tenha sido a melhor apresentação — concluiu Kalinske —, mas vocês precisam admitir que o slogan é maneiro. “Faça seu cérebro suar.”

— É — disse Volkwein, assentindo. — É bom, mas não ótimo.

Adair concordou.

— Na verdade, eu achei legal, mas fui só eu ou mais alguém achou que é legal *demais*?

— Exagerado? — perguntou Kalinske. — Concordo.

— Sim — disse Van Buskirk. — Queremos ser maneiros, mas tudo tem limite.

— Não posso evitar pensar nas outras espécies — interrompeu Abramson. — Cachorros? Gatos? Existem cérebros tão asquerosos quanto os nossos? E os coalas?

— Sim — acrescentou Glen, seu típico entusiasmo discreto mas perceptível em comparação às brincadeiras de Abramson. — Preciso esclarecer que estou de acordo com o comentário de Ellen Beth em relação a tudo ter limite, embora deva admitir que a curiosidade paralela em relação ao cérebro também me deixa intrigado.

— Para resumir — declarou Kalinske —, podemos fazer melhor. E tenho a impressão de que a Wieden+Kennedy encontrará o equilíbrio perfeito.

— Sim — disse Glen. — Definitivamente podemos fazer melhor.

— Com certeza — retrucou Kalinske. — A Wieden+Kennedy vai encontrar o equilíbrio — repetiu.

— Eu ficaria chocado se eles não fizessem algo no mínimo muito fantástico — disse Nilsen. — Chocado.

— Eles fazem um trabalho muito bom — afirmou Volkwein. — Ninguém pode negar isso.

— A Wieden vai fazer um ótimo trabalho — acrescentou Glen —, mas não podemos nos esquecer da Goodby.

— Ninguém se esqueceu deles — retrucou Nilsen. — E, se esquecêssemos, tenho certeza de que você nos lembraria.

— O que quer dizer com isso? — indagou Glen.

— Sem essa, Doug — disse Kalinske. — Eles nos mandaram champanhe durante o jantar com Wieden e Kennedy. Como acha que sabiam onde estávamos jantando?

Glen ficou vermelho e sorriu.

— Eles devem ter uma ótima pesquisa de mercado!

Todos riram.

De repente, Kalinske apontou para a janela.

— Alguém viu aquilo?

— O que você viu? — perguntou Adair.

— Algo pequeno, movendo-se rápido — respondeu Kalinske. — Parecia uma bola de golfe.

Todos congelaram e olharam para a janela, mas nada apareceu.

— Acho que não foi nada — disse Kalinske. — Hum... que estranho.

E então retomaram as discussões sobre os planos de marketing da Segá.

* * *

Jimbo Matison havia acabado de vomitar as entranhas e tinha certeza de que em breve viria mais uma rodada de explosões gástricas. Até então, não havia nada que pudesse fazer além de se encolher no sofá e esperar que a terrível programação diária da televisão fosse o suficiente para adiar ao menos por algum tempo o inevitável. O rapaz de 26 anos estava gripado, e os dias de ficar doente em casa já haviam deixado de ser divertidos uns dez anos antes.

Pouco depois de ter fracassado em sua busca por algo que pudesse assistir na TV, recebeu um telefonema de uma produtora da Colossal Pictures, a companhia de produção de comerciais para a qual ele vinha fazendo um trabalho chato havia anos.

— Sei que você está doente, ou sei lá — disse ela —, mas acha que pode vir aqui por uma ou duas horas?

— Estou doente. Tipo, muito doente.

— É um trabalho de narração. Acho que você será bom para ele.

— Ah — disse Matison, de repente se sentindo um pouco melhor. Ele vinha tentando entrar no ramo de narração havia anos. — É para quê?

— Estamos fazendo uma oferta para algo chamado Segá.

— O que é isso?

— Venha logo.

— O que vou ganhar?

— Pago o seu almoço.

Ele pensou na oferta

— E?

— E o quê?

— E você me ajuda a conseguir meu cartão da SAG.

— Tá, tudo bem — respondeu ela. — Mas venha logo, ok?

Matson esperou a onda seguinte de vômito e, assim que ela passou, pulou na sua bicicleta e foi até o seu local de trabalho. Ao chegar, eram apenas a produtora, um técnico de som e um cara de uma agência de propaganda. Ele parecia muito maneiro — pelo menos não estava de terno — e pediu a Matson que gritasse a palavra “Sega” o mais alto possível.

— Pode deixar — respondeu Matson, cético. — Isso é para quê?

— Por favor, Jimbo — disse a produtora. — Não é um procedimento científico. Você quer o almoço de graça ou não?

Durante a hora seguinte, Matson gritou repetidas vezes a palavra “Sega” o mais alto que pôde. A produtora, o técnico de som e o cara da agência estavam adorando, pedindo-lhe que gritasse de várias partes do cômodo, mais rápido, mais devagar, mais rápido, mais devagar, de novo e de novo. Pediam-lhe que gritasse “Sega” de todos os modos que a palavra de quatro letras podia ser gritada.

Quando terminou e o rapaz da agência veio agradecer pelo trabalho bem-feito, Jimbo perguntou como planejavam usar seu grito.

— Ainda não sabemos.

— Entendi — disse Matson, assentindo. — Mas eu estava pensando, você se lembra daqueles antigos comerciais da Quasar? De como eles diziam “Quasar” no final? Ficava na cabeça, não é?

— Hum — respondeu o homem da agência. — Não é má ideia.

— Legal — disse Matson, e então subiu na bicicleta, torcendo para não vomitar no caminho de casa.

* * *

Dentro de uma igreja em estilo gótico, mas que fora convertida em um clube noturno sofisticado, os funcionários da Wieden+Kennedy enfeitavam o espaço sagrado com fontes futuristas, cores claras em neon e a sensação incomum de uma experiência científica que dera certo (pense em uma versão rock 'n' roll de Frankenstein). Era como *Laranja mecânica*, mas para adolescentes. Era como se alguém tivesse arrancado as páginas de *Admirável mundo novo* e colado em *O apanhador no campo de centeio*. Era uma combinação entre 1984 e *Clube dos cinco*, entre a novilíngua e os dialetos típicos dos adolescentes com Sonic no meio. E se chamava "vidspeak", o conceito de uma linguagem nova, legal, com o intuito de mostrar que o futuro era agora, criada pela Wieden+Kennedy como a espinha dorsal da campanha. A agência forneceu um glossário da vidspeak, que incluía os seguintes termos, palavras e frases:

Gearlets: A palavra do vidspeak para jogadores, ou gamers, também conhecidos como gamelets, gameys, whoossies, vidiots, speaklets, bossaroos e cluelets.

Hedgy wedgy: Qualquer coisa relacionada ao Sonic, ou a qualquer fã do Sonic. Também faz referência àquele jeitinho fofo do personagem de bater o pé quando não consegue acreditar no quão lento e estúpido você é. (Ver Slow geezer tentando jogar.)

Whammy jammy: Como você se sente quando joga uma coisa muito boa.

Gobble-degoop: Correr livremente, correr rápido, correr por todos os lugares sem ter tempo para dizer "Hasta la vista, baby". (Ver Sonic The Hedgehog.)

Propulsores móveis com asas: O que os jogadores chamam de Game Gear, também chamado de xícara para a viagem, um lar fora de casa e uma coisa incrível para segurar.

Master blaster: O que você faz quando começa a jogar no Menacer Master Module da Sega. Ou como ser o tipo de cara com mira precisa que sempre acerta o alvo.

Eu estava Brahms: Eu estava bêbado com tanto poder. Estava louco com tanta paixão. Estava cheio de energia. Estava quase chegando à maldita fase seguinte.

Era um pouco mais estranho do que Kalinske esperara, um pouco mais para digerir do que “Just do it”, mas havia beleza no caos, e, se uma empresa podia fazer aquilo entrar na cultura pop, era a Wieden+Kennedy. E, a exemplo do icônico slogan da Nike, a agência criara um para a Sega com o qual era fácil se conectar. “Você está aqui”, disse Dan Wieden. “Você está aqui”, repetiu, e então elaborou várias ramificações dessa frase aparentemente simples.

— É um slogan que significa: você está dentro. Você é moderno. É maneiro. Você não está lá, onde todo mundo que não está aqui está. Você está conosco. Você é inteligente, esperto e muito criativo. Está dentro do jogo, dentro do novo mundo, em outra realidade. Você é tão bom que não precisa de um glossário para explicar o que significa nada disso.

Quando Wieden terminou, recebeu uma ovação, tanto da equipe de marketing da Sega quanto dos próprios colegas, que estavam impressionados. Ele esperou que as palmas energizassem o ambiente e então começou a discutir uma possível programação. Enquanto explicava como sua agência poderia conseguir espaço na TV com descontos únicos, Kalinske chamou a atenção de Nilsen com uma cotovelada.

— O que você está achando até agora? — sussurrou.

Antes de responder com outro sussurro, Nilsen deu uma olhada no glossário do vidspeak.

— Muito whammy jammy, mas um pouco hedgy wedgy.

E foi assim que Al Nilsen tornou-se o primeiro gamer a expressar-se em vidspeak.

* * *

Antes que a Sega of America pudesse escolher a Wieden+Kennedy, eles precisariam assistir a uma última apresentação. Era mera formalidade àquele ponto, mas eles deviam à Goodby, Berlin & Silverstein ao menos a cortesia de deixá-los acreditar que a competição continuava aberta. Além disso, qual era a pior coisa que poderia acontecer? Gostarem de algum aspecto minúsculo da campanha da Goodby e o adotarem na propaganda da Wieden+Kennedy? Pensamentos como esse passavam pela mente de Kalinske quando ele entrou no saguão do Foster City Crowne Plaza. Como a W+K, os caras da GB&S haviam optado por se apresentar fora do tedioso ambiente do escritório, embora fosse difícil dizer que o Crowne Plaza estimulava sensações de alegria e entusiasmo. Mas quaisquer dúvidas sobre o evento evaporaram como num passe de mágica quando Kalinske e uma dúzia de colegas entraram no salão.

— Bem-vindos! — gritou Jeff Goodby, conduzindo os funcionários da Sega para o que antes fora um salão sem nada de especial, enfeitado por cortinas de veludo sem graça e carpetes cor de aspargos. — Bem-vindos à próxima fase.

A sensação surpreendente de abrir aquelas portas do salão era como entrar em um guarda-roupa e, de repente, cair em Nárnia. Dezesseis aparelhos gigantes de TV haviam sido reunidos no centro para formar uma megatela. A bela monstruosidade parecia algo que os Transformers usariam se os Autobots e os Decepticons decidissem por um momento deixar as diferenças de lado e assistir ao Super Bowl juntos. Em frente à gigantesca TV estava um menino de doze anos jogando *Sonic The Hedgehog* tranquilamente na tela colossal. Os sons do jogo explodiam em um sistema de som que fora instalado pelos roadies do Grateful Dead. As caixas de som, o menino e a torre de televisões encontravam-se em um palco imenso que fora montado pela George Coates Performance Works, uma companhia de arte-ambiente de São Francisco famosa por desenvolver tipos inovadores de performance teatral. Parte da

performance requeria um elenco de grandes proporções, o que explicava as fileiras de assentos armadas contra as paredes. Eles estavam quase todos ocupados com funcionários da Goodby, Berlin & Silverstein. Quando a equipe da Sega foi conduzida às suas próprias poltronas, Kalinske concluiu que aquela seria a melhor apresentação que ele já vira em seus vinte anos de reuniões corporativas. E só fazia quinze segundos que ela começara.

— Obrigado a todos por terem vindo para a nossa humilde apresentação — disse Jeff Goodby. Ele falava do topo do palco, onde também estavam Rich Silverstein, Jon Steel, Irina Heirakuji e Harold Sogard, o diretor de gerenciamento de contas da agência. Cada um usava uma jaqueta esportiva de colégio feita pela agência com uma imagem de Sonic costurada no ombro.

Silverstein assentiu, dizendo:

— Estamos loucos para mostrar a vocês um pouco do que preparamos. E espero que estejam preparados para ficar impressionados.

— Passamos os últimos meses viajando pelo país e vivendo com os jogadores — disse Steel. — Nós os conhecemos e passamos a compreender o que querem.

— Na tentativa de identificar quaisquer dicas sobre como suas mentes funcionam — acrescentou Heirakuji —, até invadimos suas mochilas, seus quartos e seus armários.

— É verdade — concordou Sogard. — Jeff chegou ao ponto de transformar nossa sala de reuniões no quarto de um menino de dez anos. Incluindo as roupas sujas!

Quando a equipe da Sega riu, Goodby deu de ombros como se pedisse desculpas.

— Ei, nunca tive problemas em sujar as minhas mãos. Mas, antes de falarmos sobre a campanha, eu queria que vocês soubessem quão comprometida com a Sega nossa agência está. Assim, ao nos prepararmos para a apresentação, fui de funcionário a funcionário e dei a cada um jogo e a tarefa de dominá-lo por completo. —

Goodby deu um passo à frente e apontou para o seu pessoal, todos acomodados nos assentos com formação semelhante aos de um estádio. — Ali, temos um especialista para cada jogo que vocês já produziram. Vão em frente e façam-lhes perguntas. Estou falando sério.

Quando o pessoal da Sega percebeu que Goodby estava mesmo falando sério, Nilsen foi escolhido para fazer as perguntas.

— Em *Phantasy Star III: Generations of Doom*, qual é o nome do personagem principal da First Generation?

O funcionário da agência responsável por esse jogo levantou-se.

— Essa é uma pergunta difícil — disse, fazendo Goodby suar frio por um segundo. — Mas só porque há seis personagens com os quais podemos jogar: Rhys, Lyle, Mieu, Wren, Lena e Maia. Mas, se eu tivesse que escolher um, escolheria Rhys, o Príncipe Coroado do Reino Orakiano de Landen.

— Nem eu poderia ter respondido melhor — observou Nilsen em meio a aplausos para o especialista em *Phantasy Star III*.

Depois que seus funcionários responderam a mais algumas perguntas de Nilsen, dando sempre respostas corretas, Goodby passou para a campanha.

— Bem-vindo à próxima fase. Isso não é apenas um slogan; é a essência da nossa campanha. “Bem-vindo à próxima fase” diz tudo. É um distintivo de honra; é o desafio máximo; é um convite para participar da revolução. Representa a única coisa que o jogador quer quando não consegue parar de jogar. Isolar-se do mundo, mergulhar no jogo e seguir em frente a todo custo até chegar lá. Significa levantar da cama e começar. Deixar os brinquedos de lado, abandonar a infantilidade da Nintendo e comprar um Genesis se quiser descobrir o que é a vida de verdade. Bem-vindo à próxima fase. Isso significa que você enfim chegou. E já não era sem tempo, pois estávamos esperando.

Kalinske adorou tudo que Goodby disse. Ele havia entendido — havia entendido tudo. Entretanto, por mais precisas que suas

palavras fossem, não passavam de palavras. Além da apresentação teatral, a campanha "Bem-vindo à próxima fase" de Goodby era mesmo tão diferente da "Você está aqui" da Wieden+Kennedy? Se o fator decisivo fosse a execução, a Wieden+Kennedy teria o benefício da dúvida devido ao currículo. Naquele momento, contudo, Kalinske queria que Goodby ganhasse a conta. Ele queria dar o negócio a um grupo de caras inteligentes, heterodoxos e tão subversivos quanto a própria Sega. Para fazer isso, no entanto, precisava de uma prova de que "Bem-vindo à próxima fase" podia ser mais do que palavras. Ele precisava saber que a campanha seria uma arma para assassinar a Nintendo. E, como se pudesse ler sua mente, Goodby exibiu alguns comerciais que a agência havia preparado com antecedência.

Os comerciais exibidos na apresentação não tinham nada do que o grupo focal vira. Depois das bombas atômicas de porcarias lançadas pelos adolescentes, Goodby e Silverstein haviam decidido dar um passo atrás. Enquanto refletiam sobre o que tinha dado errado, concluíram que os planejadores de contas da agência tinham conduzido uma pesquisa incrível e que as equipes de criação haviam escrito um texto excelente. Então, o problema fora a execução. Os pontos estavam todos lá, mas precisavam de uma forma melhor de conectá-los. Depois de um pouco mais de análise, todavia, deduziram que não deveriam sequer conectar os pontos. Por trás dos insultos e das críticas do grupo focal, havia uma lição a ser aprendida: as crianças observam tudo. Por exemplo, quando um dos entrevistados disse "Aquelas imagens que você mostrou não eram nem de *Sonic 2!*", o que ele quis dizer foi: "Para vocês, imagens de jogos são todas iguais." E então, quando afirmou "Era do *Sonic* original, e era da segunda fase, que nem é difícil", o que ele quis dizer na verdade foi: "Diferente de vocês, posso enxergar e identificar cada frame de cada fase, e também ter uma reação emocional a ele."

A mente das crianças trabalhava a uma velocidade muito mais rápida do que qualquer pessoa reconhecia. Da mesma forma que os cachorros podem ouvir coisas que os humanos não podem, aquela geração podia ver coisas que os adultos não eram capazes de processar. E não apenas isso, mas elas também se lembravam de tudo. Portanto, o melhor modo de conversar com eles era inventar um apito especial como o usado com os cachorros, mas que apenas elas pudessem ouvir. Isso era o que haviam tentado fazer com mensagens semissubliminares (“velocidade”, “mulheres”, “meia-noite”), mas eram óbvias demais. Eram como um velho usando calças folgadas e um chapéu antiquado. Crianças eram inteligentes demais para aquilo; podiam identificar algo falso a milhões de quilômetros de distância. Com isso em mente, a agência pediu ao seu editor, Hank Corwin, que revisasse o material e criasse algum tipo de caos que fosse belo e com que as crianças pudessem se identificar — e que não tentasse convencê-las de nada.

O que Goodby mostrou no Crowne Plaza era diferente de tudo que Kalinske e seus colegas já tinham visto. Cortes rápidos. Zooms loucos. Ângulos de câmera ousados. Era como assistir a um comercial em que alguém tivesse apertado a tecla “avançar” do videocassete. Punk tocando no volume máximo. Luzes cintilantes. Closes agressivos. Parecia um clipe de música, mas só se o vídeo estivesse sofrendo de distúrbio bipolar e houvesse acabado de ingerir um coquetel de heroína, cocaína e anfetamina. Luzes esquisitas, atores não muito bonitos, uma narrativa não linear — a coisa toda era irritante, causava dores de cabeça e enlouquecia os sentidos; mas era incrível. E, para concluir, no fim de cada comercial um maluco gritava: “Sega!”

— E lembrem-se — disse Goodby quando o vídeo chegou ao fim —, estamos a apenas uma rápida viagem de carro. — Em seguida, exibiu um vídeo curto em que aparecia junto a Silverstein e outros rapazes jogando bolas de golfe do prédio do seu escritório.

Entretanto, quando atiravam as bolas, a cena real era substituída por bolas de golfe atingindo a sede da Sega of America.

Durante os aplausos extravagantes que se seguiram, foi a vez de Nilsen dar uma cotovelada em Kalinske.

— O que achou?

Kalinske piscou por um segundo e então respondeu:

— Acho que o vidspeak acabou de se tornar uma língua morta. Sinto muito, hedgy wedgy.

Ele se encontrava quase em estado de choque. Ali estava tudo o que queria. O tom era ousado, mas não exagerado. Era cortante, mas apenas o suficiente para deixar uma cicatriz maneira. Era sexo sem camisinha, fumar dois maços de cigarro por dia e ver seu velocímetro passar dos 150 quilômetros por hora; e a melhor parte era que nada disso poderia prejudicá-lo, pois era apenas um video game.

Se ainda havia quaisquer dúvidas de que a Goodby, Berlin & Silverstein era a escolha certa, elas desapareceram quando a equipe da Sega voltou para o seu escritório e viu que todo o estacionamento estava coberto por rabiscos de giz. À primeira vista, parecia vandalismo adolescente. No entanto, quando olharam mais de perto, perceberam que era apenas a mesma mensagem escrita repetidas vezes: "Bem-vindo à próxima fase."

A MÁQUINA DOS SONHOS DE KUTARAGI

Enquanto a Sega se preparava para a próxima fase e a Nintendo parecia enfim estar se ajustando a essa fase, a Sony tentava decidir se queria ou não entrar na indústria de jogos eletrônicos. Para chegar a uma conclusão de uma vez por todas, a companhia realizou uma reunião crucial com o conselho diretor na sede do Japão em 24 de junho de 1992.

Desde o início, estava claro que o conselho da Sony não queria nem ao menos considerar a possibilidade de desenvolver um console. Os custos de P&D envolvidos na criação de hardware eram astronômicos, e os longos ciclos de desenvolvimento fariam um escoadouro permanente de dinheiro. Em uma esfera mais abstrata, o mercado dos video games não passava de uma ramificação da indústria de brinquedos, que era movida por modas, e isso não se encaixava na Sony. O software, por outro lado, era algo diferente, e o conselho não via problemas nesse empreendimento menos arriscado. Do mesmo modo que a Columbia Pictures fazia filmes e a CBS Records distribuía música, a divisão de software de Olafsson teria permissão para continuar produzindo jogos. Na verdade, o conselho havia permitido que ele trabalhasse com a Sega nessa arena. Criar software não era o bastante? Por que essa fixação incansável com hardware? Se a Nintendo estivesse envolvida, as coisas poderiam ser diferentes, mas, depois da humilhação pública sofrida no ano anterior no Consumer Electronics Show e das recentes tentativas fracassadas de testar mais uma vez aquelas

águas, a perspectiva parecia muito improvável. Considerando todos esses fatores, além da atitude “você vai entender quando crescer” de um conselho composto por homens maduros, eles acreditavam que era hora de abandonar o projeto do PlayStation.

A julgar pelas várias manifestações de apoio, esse sentimento parecia unânime. Aqueles homens poderosos que haviam moldado a cultura japonesa nas décadas de 1960, 1970 e 1980 concordavam de forma assustadora, parecendo mais bonequinhos no painel de um carro indo direto para um penhasco. É desnecessário dizer que nem todo mundo concordava com os diretores idosos da Sony, mas ninguém naquela sala discordava mais deles do que Ken Kutaragi, o pai do bebê que eles queriam matar.

Ken Kutaragi era um dos principais engenheiros da Sony, um homem de 41 anos muito carismático e com forte tendência a questionar autoridade de forma agressiva. Essa era uma qualidade rara na cultura japonesa e não muito bem-vinda em grandes corporações, mas o espírito desafiador de Kutaragi fizera bem à companhia no passado e era a principal razão para a Sony nem sequer considerar um futuro na indústria de jogos eletrônicos. A princípio, a empresa não tinha interesse em produzir consoles ou peças para a Nintendo, e Kutaragi também se sentia assim. Ele não era um gamer por natureza, mas seu interesse pela arte mudou em 1988, quando observou sua filha jogar o Famicom de 8-bits. Não foi exatamente o que ele viu na tela, mas o potencial que identificou nos video games: um modo de tirar os computadores dos escritórios e colocá-los nas salas de estar. Ou, para ser mais específico, o que ele viu como um funcionário da Sony: o apelo do poder computacional dos eletrônicos produzidos para o consumidor final.

Embora essa revelação tenha mudado a perspectiva de Kutaragi, ela não persuadira a maioria dos executivos da Sony, o que o deixava frustrado. Entretanto, em vez de perder tempo defendendo seu ponto de vista para quem se recusava a ouvi-lo, ele decidiu tomar uma atitude muito mais proativa. Sabia que a Nintendo

estava na etapa final do desenvolvimento de um console de 16-bits e também sabia que eles estavam preocupados com a qualidade do som do Mega Drive, o novo console que logo seria lançado pela Sega. A Sega havia trabalhado com a Yamaha na criação de um processador de áudio avançado, capaz de síntese FM, o que levava a Nintendo à Sony na esperança de conseguir algo superior. Os executivos da Sony, porém, não queriam apostar na fabricação de componentes para consoles e rejeitaram a oportunidade. Ou era o que pensavam. Sem seu conhecimento, Kutaragi deu continuidade ao diálogo com a Nintendo e desenvolveu o chip de áudio SPC700. Quando enfim anunciou o seu projeto secreto, os desenvolvedores da Nintendo não poderiam ter ficado mais animados. Era exatamente o que eles vinham procurando. Os principais executivos da Sony, contudo, não se sentiram da mesma forma e queriam demitir Kutaragi, o que sem dúvida teria acontecido se ele não contasse com a proteção do presidente da companhia, Norio Ohga. Por mais furiosos que os executivos tivessem ficado por ele ter desafiado sua decisão, não era o bastante para dar início a uma guerra civil. E os ânimos logo se acalmaram quando a Sony fechou um contrato lucrativo pelo chip de áudio de Kutaragi. Ele havia feito uma aposta arriscada e, para a sua surpresa, saíra vitorioso. No entanto, o mais importante era que a sua vitória fora uma vitória para a Sony, e isso levou a companhia a reexaminar a indústria dos video games. Se haviam ganhado tanto dinheiro com um chip de áudio, imagina quanto poderiam ganhar com um console. Fora essa lógica que levava a Sony a trabalhar com a Nintendo, primeiro como fornecedora de peças para o Super Famicom e depois como parceira no desenvolvimento do PlayStation. Todavia, essa lógica sofreu combustão instantânea quando a Nintendo esnobou a Sony para firmar uma parceria com a Philips.

Então, tudo ficou incerto. Por isso a frustração na sala de reuniões era palpável. Uma janela fora aberta por um breve período para permitir que aqueles executivos enxergassem o potencial do

que Kutaragi havia lhes mostrado, mas no momento eles estavam cegos para esse potencial. E, enquanto Kutaragi assistia à suposta discussão de possibilidades tornar-se um monólogo de conclusões precipitadas, percebeu que não podia mais esperar para tentar abrir seus olhos.

— Depois de ter ouvido o que todos disseram — começou Kutaragi, dirigindo-se ao conselho da Sony —, só vejo três opções. A primeira é continuar com as máquinas de 16-bits compatíveis com a Nintendo; a segunda é vender uma máquina de jogos em um formato que pertença à Sony; a terceira é deixar o mercado. — Kutaragi fez uma pausa para deixá-los absorver o que dissera. — Pessoalmente, acho que a Sony deve escolher a segunda opção.

Os membros do conselho olharam-no cheios de desconfiança. É claro que ele escolheria a segunda opção. Isso não era novidade, e era o que sempre haviam achado.

Kutaragi sabia que suas palavras não seriam o suficiente para fazer ninguém mudar de ideia. Era por isso que viera preparado com algo que ia além das palavras. Ele olhou ao redor e sorriu com expectativa. Como havia feito com o chip de áudio do Super Nintendo, mais uma vez vinha trabalhando em segredo, e enfim chegara a hora de revelar o resultado do seu trabalho.

DA LINHA DE CHEGADA DIRETO PARA O PÓDIO

A Nintendo of America tinha uma reverência tão grande por Minoru Arakawa que não havia uma única coisa no mundo que não fariam pelo seu amado líder. Ou era assim que pensavam. No verão de 1992, os funcionários da NOA se deram conta de que havia uma pequena coisa que não estavam dispostos a fazer: nadar.

— Mas a água está perfeita — argumentou Arakawa com um grupo de convidados que descansavam perto da piscina no seu quintal. Eles haviam ido visitá-lo em Medina para o churrasco que Arakawa e sua esposa ofereciam todo ano para os principais funcionários da Nintendo e seus respectivos cônjuges. Para quem trabalhava em uma indústria que avançava na velocidade da luz, a celebração anual de verão oferecia um dia por ano em que os funcionários da Nintendo eram encorajados a parar, relaxar e sentir o cheiro dos hambúrgueres grelhados à perfeição.

Se hambúrgueres não bastavam, havia um espectro de todas as cores de sushis de um dos melhores restaurantes japoneses da cidade, bem como postas suculentas de salmões-reis trazidos por Howard Lincoln de uma viagem recente ao Alasca. Além disso, havia pilhas de comida por todos os lugares, e, quando não era comida, eram bebidas — vinho, champanhe e coquetéis com guarda-chuvinhas, além de uma grande variedade de cervejas tanto dos Estados Unidos quanto do Japão. Havia cerca de cem convidados no total, todos comendo, bebendo e trocando histórias com um sorriso largo no rosto. Ainda assim, ninguém estava

disposto a mergulhar na piscina. Depois de não ter conseguido convencer um grupo inteiro de convidados a nadar, Arakawa voltou ao seu posto na churrasqueira. No entanto, continuou paciente e resoluto, confiante de que, no fim do dia, a superfície da água imaculada já teria sido rompida.

— Posso ajudá-lo em alguma coisa, sr. A.? — perguntou Tony Harman enquanto Arakawa supervisionava a churrasqueira. Embora Harman tivesse a compleição física de um jogador de futebol americano e o distanciamento frio de um lançador de beisebol, sua verdadeira vocação atlética era o futebol, esporte no qual brilhara durante a faculdade. Em 1988, depois de ter se formado em engenharia e se pós-graduado em negócios, entrara na sede da Nintendo em Redmond e conseguira uma entrevista. Harman foi contratado para adaptar os jogos da companhia para os Estados Unidos, traduzindo os títulos e adaptando-os para o público americano. Menos de um ano depois, sua implacabilidade chamou a atenção de Arakawa, rendendo-lhe uma promoção.

— Tony! — exclamou o japonês, com uma alegria quase paternal. — Está com fome?

— Não, não vim aqui para isso. Estou aqui para ajudá-lo. Basta me dizer do que precisa.

Tecnicamente, a promoção de Harman o tornou o diretor de desenvolvimento e aquisições da Nintendo of America, mas, na realidade, seu trabalho era administrar o escritório de Arakawa, coordenar o trabalho e, de forma geral, ser seu braço direito. Fosse fazendo o papel de assistente, confidente ou estrategista criativo, Tony Harman era quem Arakawa procurava primeiro quando precisava que algo fosse feito.

— Sua esposa está aqui — respondeu Arakawa como se quisesse enxotar Harman dali. — Vá comer e se divertir.

— Já comi.

— Não quer nadar um pouco?

— Por favor, quero ajudar.

— Não — disse Arakawa. — Hoje, não.

— Está bem.

Harman obedeceu com relutância e se juntou aos colegas em meio às mesas espalhadas pelo quintal. Da churrasqueira, Arakawa observava-o com um sorriso.

Jogos genéricos e personagens no estilo Disney eram o que o mundo via, jogava e curti, mas a origem dessa sensibilidade vinha da própria companhia. A família em primeiro lugar — esse era o lema da Nintendo. Não importava quantos jogos fossem vendidos ou quanto dinheiro ganhassem, raras vezes a gigantesca empresa parecia maior do que um negócio de família. Parte dessa atmosfera vinha do fato de que um Yamauchi sempre administrara a companhia, e o genro de Hiroshi Yamauchi, a NOA, mas ela também se devia à cultura corporativa única da Nintendo. Os lucros eram sempre o objetivo principal, mas nunca à custa da lealdade, da integridade e dos valores familiares. Era por isso que a maioria das pessoas que entravam na casa criadora do Mario costumava passar a carreira inteira lá.

Em geral, esses churrascos eram reservados apenas à equipe da Nintendo, mas os eventos daquele ano tinham aumentado a necessidade de celebração havia muito adiada de uma boa notícia. Após quase seis meses presa na festa americana antijaponesa, os dias de ser tratada como uma piñata haviam chegado ao fim. Em 11 de junho de 1992, os diretores da Major League Baseball votaram pela venda (com 25 contra 1) do Mariners ao Baseball Club of Seattle (o único voto contra fora do proprietário do Cleveland Indians, que alegara a necessidade de mais tempo para analisar a proposta). Embora a decisão tenha sido quase unânime, ela exigira meses de concessões, reuniões secretas e, por fim, que Yamauchi aceitasse ter uma participação minoritária nos votos dos acionistas. Ainda que fosse difícil encontrar uma explicação lógica (ou seja, algo que não soasse xenofóbico ou “porque é assim que queremos”) para justificar por que alguém que havia investido a

maior parte do dinheiro deveria aceitar uma participação minoritária no controle, essa era uma questão na qual a Nintendo estava disposta a ceder. Isso porque a compra do Mariners não havia sido motivada pela perspectiva de lucros, mas pela oportunidade de demonstrar lealdade, integridade e valores familiares. E, para celebrar a notícia, o senador Slade Gorton e todos os integrantes do grupo proprietário haviam sido convidados para participar do churrasco da Nintendo e conhecer a família dos funcionários.

— Ainda parece surreal — explicou Chris Larson a Gail Tilden e seu marido enquanto descansavam ao lado da piscina, que ainda não fora usada. Larson era um ex-prodígio dos computadores que começara a trabalhar para a Microsoft aos dezesseis anos e, aos 33, havia acabado de se tornar um orgulhoso proprietário do Seattle Mariners. De todos os membros do grupo de investidores, ele provavelmente era o que mais amava o beisebol, como comprovava sua grande coleção de itens relacionados ao esporte e a decisão de ter trocado os trajes casuais mas chiques por uma camisa do Seattle Rainiers para o churrasco. — Cresci colecionando cartões de beisebol — disse, sem conseguir esconder um sorriso infantil. — E, agora, eu tenho um time completo.

— Estou feliz por tudo ter dado certo no final — afirmou Tilden, pensando em todo o drama exagerado dos últimos meses. — E quero muito ir a um jogo.

— Principalmente se for uma final — brincou seu marido.

Os três riram antes de mudarem de assunto e começarem a conversar sobre a experiência de Tilden na Nintendo.

— Então, conte-me, o que você faz na companhia? — perguntou Larson.

— Ah, você sabe, todo tipo de coisa — respondeu ela. Seus olhos se acendiam de um modo sutil mas especial sempre que ela falava sobre o seu trabalho na Nintendo. — Mas passo a maior parte dos dias cuidando da *Nintendo Power*.

— Isso é incrível!

— É sim — concordou, por um momento pensando em como era bom ter um trabalho divertido, desafiador e gratificante. Como uma profissional de marketing, Tilden nunca esperara se tornar a responsável por uma revista, e muito menos uma revista voltada para crianças, mas a natureza inesperada da jornada era parte do que a tornava divertida. Sempre houve incêndios de tamanhos variados para apagar ao longo do caminho, em particular no último ano. Agora que a Nintendo tinha três sistemas diferentes (o NES, o SNES e o Game Boy), alternar a cobertura sem deixar que os leitores perdessem o interesse havia se tornado um tipo de arte. Enquanto Tilden coordenava o equilíbrio como uma ginasta, houve a partida de Howard Phillips, algo que ela não esperava. Além de ser o Game Master da Nintendo, Phillips também estrelara a tirinha da revista, “Howard & Nester”, e revisava os jogos com Don James e Tony Harman. A fim de evitar elevar outro funcionário da Nintendo ao status de celebridade, a companhia não nomeou outro Game Master, Howard foi retirado da tirinha e Tony Harman assumiu maior responsabilidade com os jogos. Na verdade, o cargo de Harman tornara-se o que Phillips sempre desejara que seu trabalho envolvesse: não apenas avaliar jogos, mas também desenvolvê-los. — De vez em quando temos algumas turbulências pelo caminho — disse ela sobre a administração da revista —, mas acho que a partir de agora as águas vão estar calmas.

As palavras de Tilden refletiam a atmosfera renovada de animação. Depois do agitado início de 1992, a balança parecia estar pendendo a favor da Nintendo. A Sega podia ter sido a primeira a ter produzido um console de 16-bits, mas a redução agressiva de preço da Nintendo (igualando o de 99,95 dólares do Genesis) no CES permitiria que a Big N recuperasse o espaço que havia perdido no mercado. Além disso, vários outros fatores eram responsáveis pela recuperação, incluindo o sucesso de Perrin Kaplan nas relações públicas e os incríveis mostruários preparados por John Sakaley

para serem dispostos no interior das lojas. Entretanto, acima de tudo, a ressurreição da companhia podia ser atribuída ao que sempre definira a experiência Nintendo: bons jogos. A Sega continuava tendo mais variedade, mas a Nintendo estava crescendo rápido nesse setor, e, ao contrário dos jogos da concorrência — que eles viam como um misto de títulos terríveis, aceitáveis e um pouco acima da média —, os games da Nintendo estavam todos acima de certo padrão de qualidade. Essa distinção representava a diferença entre as duas grandes empresas de video game. A Sega não se importava com o fato de alguns jogos não serem tão bons, alguns serem estranhos, outros violentos e outros ousados; em termos filosóficos, a Sega acreditava no poder da opção e queria que o consumidor decidisse o que dava certo ou não para si. A Nintendo, por outro lado, era contra essa atitude *laissez-faire* e preferia exercer maior controle sobre o processo. Do rígido ciclo de desenvolvimento ao marketing centralizado no jogo em si, a Nintendo tentava controlar o processo criativo do mesmo modo que fazia com as vendas, as operações e a distribuição. Ainda que seja difícil usar a palavra “controle” com tanta frequência sem remeter à ideia do Grande Irmão, é importante observar que não havia nada de sinistro por trás das motivações da empresa. Por outro lado, eles eram mais como um grande irmão em letras minúsculas, cuidando do irmão mais novo para garantir que ele não gastasse em uma experiência de jogo qualquer o dinheiro economizado dos aniversários, visitas da fada do dente e expedições para a parte de baixo das almofadas do sofá a fim de coletar moedas. Talvez esse objetivo de construir confiança a passos lentos porém garantidos não importasse para alguém que quisesse *Sonic The Hedgehog* na época, mas a Nintendo acreditava que, depois que os proprietários da Sega enfrentassem alguns fracassos, sua perspectiva mudaria.

Essa era uma estratégia de longo prazo, mas, na verdade, dois grandes sucessos haviam sido os responsáveis por um avanço rápido da companhia. Se o Mario era o Mickey Mouse da Nintendo,

então *Zelda* era algo como o Pato Donald: diferente, surpreendente e um pouco mais complexo do que os outros personagens fofinhos. A atmosfera mais obscura e sofisticada dessa série atraiu de imediato o público americano logo depois do lançamento do primeiro jogo em 1987. O mesmo, contudo, não pode ser dito do Japão, embora a reação do país tivesse mais a ver com distribuição do que com preferência em si. *The Legend of Zelda* e o primeiro *Metroid* haviam sido os títulos de lançamento para o malfadado Disk System — que era um drive de computador que se conectava ao Famicom e executava disquetes minúsculos regraváveis em vez dos cartuchos de sempre. A lógica era que, depois de ter zerado um jogo ou enjoado dele, o usuário poderia levar o disquete a um gravador na loja de brinquedos local e pagar uma pequena taxa para apagar o título antigo e substituí-lo por um novo. Embora a Nintendo parecesse ter passado a maior parte dos anos 1980 caminhando sobre a água, esse foi um exemplo em que ela acabou ensopada. O Disk System foi tão mal recebido que a NOA decidiu não lançar o sistema nos Estados Unidos. E, como poucos japoneses tinham um, eles perderam a chance de se apaixonar pelo jogo do mesmo modo que acontecera aos americanos, que podiam comprá-lo em um cartucho comum.

Na verdade, a NOA gostaria de ter colocado nas lojas um título de *Zelda* logo após o lançamento do SNES, mas, em virtude das impressões culturais diferentes em relação à franquia, seu desenvolvimento não era prioridade para o Japão. E não era apenas isso, mas o novo jogo era muito complexo e acabou levando quase sessenta mil horas para ser programado. Contudo, quando foi concluído e lançado nos Estados Unidos em maio de 1992, *The Legend of Zelda: A Link to the Past* tornou-se um clássico instantâneo, apresentando uma razão convincente para que os consumidores comprassem um Super Nintendo, e não um Genesis, que nunca teria *Zelda*. Se isso não fosse um motivo forte o bastante, a Nintendo esperava que outro título exclusivo a ser

lançado em junho de 1992 situasse o SNES no topo: *Street Fighter II*.

Embora a década de 1990 não tivesse sido gentil para a indústria dos fliperamas, *Street Fighter II*, da Capcom, apostou na tendência com um lançamento estrondoso em 1991. Se o que atrai nos video games é a oportunidade de realizar no mundo virtual fantasias reprimidas, a popularidade incrível desse jogo demonstrava que muitas crianças sonhavam com a chance de acabar com a raça umas das outras. Mesmo que não tivesse sido o primeiro jogo de luta em que dois combatentes virtuais espancavam um ao outro, as inovações de *Street Fighter II* transformaram esse tipo de jogo em seu próprio gênero. Com personagens originais (como Blanka, um tipo de homem-monstro brasileiro de pele verde que cresceu na selva), introduziu a ideia de golpes especiais para cada personagem (Blanka, por exemplo, pode ferir seus oponentes com choques elétricos). O jogo também inaugurou o conceito de "combo", situação em que os jogadores podiam combinar vários ataques em sequência, causando mais dano aos oponentes em comparação a se tivessem feito cada ataque separadamente. No fim, graças a essas inovações, *Street Fighter II* acabou sendo o primeiro jogo de luta baseado em habilidades, e não na sorte. Foi isso que fez dele um grande sucesso. Bem, isso e o fato de ser muito legal controlar lutadores com personalidades profundas, um "passado" e superpoderes que lembravam os de super-heróis.

Devido ao seu sucesso nos fliperamas, é claro que a Nintendo demonstrou interesse em licenciar uma versão do jogo para o Super Nintendo. Acontece que a Sega queria o mesmo. Mas isso não demorou para ser resolvido, já que a relação pessoal e profissional entre a Big N e a Capcom no Japão permitiu que a Nintendo obtivesse direitos exclusivos sobre o título. Em consequência, no verão de 1992, eles tinham dois jogos incríveis que não estavam disponíveis para o Genesis. E havia mais um a caminho: *Super Mario Kart*, diversão garantida para os amantes de kart de todas as

idades com lançamento agendado para agosto. Parte da sua beleza era que, pela primeira vez, um jogo reunia os principais personagens da série *Super Mario Bros*. Com a opção de controlar tanto heróis quanto vilões, de Mario e Luigi a Bowser e Donkey Kong Jr., *Mario Kart* produzia nos jogadores a maravilhosa sensação de que na verdade a vida era assim no Reino dos Cogumelos — era como se, quando os personagens não estavam ocupados tentando salvar o mundo, eles se divertissem juntos e apostassem corrida por diversão. É claro que eles jogavam cascas de bananas uns nos outros e, de vez em quando, tentavam derrubar oponentes acertando-os com cascos de tartaruga, mas nem isso mudava o fato de que pareciam ter uma amizade especial.

Além da diversão frívola, havia aspectos técnicos em *Super Mario Kart* que convenciam todos da Nintendo de que eles cruzariam a linha de chegada. Ele seria o primeiro jogo para o console de 16-bits a tirar vantagem da capacidade Mode 7 do sistema, um modo gráfico que permitia que as camadas de fundo fossem rodadas e distorcidas a fim de criar gráficos tridimensionais. A Nintendo sabia muito bem que esse elemento psicodélico não era o bastante para persuadir alguém a comprar um jogo, mas, se a equipe de marketing pudesse de algum modo mostrar aos consumidores que essa tecnologia transformava um bom jogo em um excelente e, no processo, mostrar que o Super Nintendo tinha o Mode 7, enquanto o Genesis não tinha, poderia ser o suficiente para o domínio definitivo do mercado de 16-bits. O futuro parecia ótimo, e não importava se os revendedores adorassem ou detestassem a Nintendo — o excelente software disponível, o software ainda melhor que viria e os preços atrativos do hardware eram demais para que qualquer pessoa resistisse, incluindo a Target.

— Então, recebi um telefonema do comprador da Target — explicou Peter Main a um pequeno grupo de colegas e seus cônjuges no churrasco —, e ele disse que gostaria de voltar a fazer negócios conosco. Bem, tenho um grande respeito pelos caras da

Target, um grupo de muito estilo, então me sinto à vontade para alfinetá-lo um pouco: “É muito bom saber disso, mas e quanto às diferenças filosóficas das quais tenho ouvido falar?” Ele deu uma boa e sincera gargalhada, e então me disse que de fato existem diferenças filosóficas, mas havia percebido que, entre uma e outra, ele preferia a filosofia da Nintendo.

Todos riram, reabasteceram seus drinques, comeram um pouco e continuaram recusando os convites de Arakawa para nadar. Esse ciclo alegre persistiu por horas, até que o sol começou a se pôr e os convidados interpretaram isso como um sinal de que era hora de ir para casa. Contudo, embora a celebração tivesse acabado, muitos dos funcionários mais antigos da Nintendo ficaram: Main, Lincoln, White, Harman e praticamente todos que seriam capazes de reconhecer R.O.B., o robô. Eram pessoas que, não importava o que acontecesse, sempre estariam ligadas por uma experiência incrível. Eles não haviam escolhido uns aos outros, mas todos escolheram a Nintendo, e isso significava que, apesar das personalidades diferentes, compartilhavam uma filosofia única. Para o melhor ou para o pior, eles faziam parte da mesma família e agradeceram a Deus pelo fato de os últimos meses terem tendido para o melhor.

Quando aconteceu, ninguém se lembrava mais de quem dera a ideia; porém, os homens da Nintendo acabaram nadando na piscina. Por causa dos drinques, das gargalhadas e da natureza intrínseca dos churrascos, as últimas horas haviam sido um borrão. Mas, como a luz da lua refletindo na água, era um borrão lindo. Eles não sabiam ao certo o que o amanhã traria, mas acreditavam que tudo daria certo, contanto que continuassem fazendo as coisas do jeito deles. Nem tudo era glamour e nem sempre eles eram populares, mas era uma jornada lenta para descobrir o que era possível, e aqueles homens estavam ansiosos para que Arakawa os levasse até o fim.

Quando o verão chegava ao fim, Tom Kalinske podia sentir que o impulso da Sega estava diminuindo. Embora o falecimento de Anique tivesse provocado um desejo instantâneo de tirar o pé do acelerador e passar mais tempo com a sua família, isso parecia egoísmo num momento em que a Nintendo começava a acordar. Ele devia tanto à empresa, aos seus funcionários e aos sacrifícios deles que adiar objetivos pessoais frente aos objetivos profissionais era o mínimo que podia fazer. Não era o ideal, mas ele estava disposto a fazer o necessário pela companhia; afinal, a revolução da Sega tornaria o mundo um lugar melhor para ele, sua família e crianças de todos os lugares.

— É assim que você se sente mesmo ou é apenas uma justificativa conveniente?

A questão ficou no ar por um segundo, até que Kalinske percebeu que as palavras que acabara de proferir se aplicavam tanto a ele mesmo quanto ao homem do outro lado da linha. Ele afastou a sensação surreal da cabeça e, na solidão do escritório que mantinha em casa, repetiu a pergunta:

— Você se sente assim de verdade? Ou está apenas racionalizando decisões tomadas no passado?

— Essa é uma boa pergunta — observou Bill White, da Nintendo, que se encontrava em casa em Redmond, Washington. — Mas temo que seja retórica. O que importa se estou feliz na Nintendo? Estou aqui, é uma ótima empresa e a maioria das pessoas é aceitável.

Ah, sim, e tem mais uma coisa que eu provavelmente deveria ter dito antes de tudo: não é da sua conta!

Embora White tivesse dito as últimas palavras em tom hostil, os dois não conseguiram conter o riso, pois era a primeira coisa a ter sido dita naquela conversa que soava verdadeira.

— Ok — continuou White —, agora tenho uma pergunta para você: como conseguiu o meu número de telefone? E não, não é uma pergunta retórica.

— Não se preocupe com isso agora. Mas gostaria de explicar meus motivos. Se não estiver claro pelo fato de eu estar telefonando de casa e perguntando qual é a sua situação profissional atual, é porque eu gostaria que você viesse trabalhar conosco na Sega.

Desde que a tentativa da Sega de contratar Howard Phillips falhara, Kalinske vinha planejando abordar outro membro da família real. Entretanto, como a Nintendo era um negócio tão pequeno e os funcionários raramente saíam da companhia, essa não era uma missão fácil. Bill White, contudo, parecia o candidato mais promissor, e os rumores recentes de que estava ficando cada vez mais frustrado com a abordagem neutra de marketing da Big N haviam deixado Kalinske otimista. Além disso, havia uma conexão fortuita com a irmã de Bill, Renee: ela era a gerente geral da antiga agência de propaganda da Sega, a Bozell. Na verdade, fora ela quem apresentara os dois, e, em virtude dessa relação, Kalinske imaginava que Bill fosse diferente de seus colegas da Nintendo e tivesse um mínimo de respeito pela Sega — ou pelo menos não achasse que eles eram a encarnação de Satã. De qualquer modo, valia a pena dar um telefonema, em particular considerando que a Nintendo ganhava ritmo e a Sega aguardava o Sonic 2sday, a primeira rodada de comerciais de Goodby e um bocado de oportunidades para passar para a próxima fase daquele negócio.

Ainda que White não estivesse muito interessado em deixar a Nintendo, sua autoestima ganhou um grande estímulo com a oferta.

Era como se um ladrão famoso convidasse um policial condecorado para se juntar à sua gangue para um grande assalto; com certeza a oferta era presunçosa a ponto de ser insultante, mas havia certa lisonja nela, uma sugestão de que, naquele mundo em preto e branco, havia algo cinza na personalidade humana que significava uma inclinação para cada lado da lei.

— Agradeço pela consideração — disse White —, mas não estou interessado em mudar de emprego no momento.

Aquelas últimas palavras — “no momento” — convenceram Kalinske a não desligar. Nos últimos anos, White fora programado para desprezar a Sega, mas havia algo naquelas duas palavras que indicava que, talvez, ele pudesse ser reprogramado. Assim, dessa vez, Kalinske decidiu continuar pressionando.

— Vamos lá, Bill — apelou Kalinske. — Não consigo acreditar que você está feliz na Nintendo. Pelo que ouvi e pelas vezes que já nos encontramos, sei que você não é o tipo de cara que gosta de fazer comerciais bobinhos. Você é alguém que de fato aprecia a arte do marketing. E não sei se você aprendeu isso com seu pai ou sua irmã, ou se é algo inato, mas você tem um dom, e tenho certeza de que a Nintendo não está fazendo bom uso dele.

— É muita gentileza sua. Mas estou curioso para saber como você chegou a essa conclusão. Sei que não foi conversando com minha irmã, pois nunca falamos de negócios.

— Não, não foi com Renee. Eu jamais consideraria explorar um relacionamento familiar dessa forma. Minha suposição vem de uma fonte muito mais óbvia: as propagandas da Nintendo.

— Qual é o problema delas?

— São horríveis.

— Vá à merda!

— Tudo bem — corrigiu Kalinske. — Não são horríveis. São boas. Nunca são ótimas, nunca são inovadoras e muito menos memoráveis. São sempre boas, mas não passam disso. E entendo por que a Nintendo quer fazer as coisas assim, mas também

entendo que, se eu estivesse na sua posição, iria querer arrancar os cabelos.

— Uma suposição interessante — disse White. — Embora eu tenha certeza de que, na última vez que nos vimos, eu não estava perdendo cabelo algum.

— Na verdade, não prestei muita atenção nisso. É mais provável que eu estivesse ocupado pensando na campanha de 65 milhões que estamos nos preparando para lançar e que vai definir uma geração.

— Tudo isso? — perguntou White. — Pensei que fosse só 45 milhões.

— Não acredite em tudo o que lê. Além do mais, realmente importa se são 65 milhões, 45 milhões ou só 5 milhões? É um dinheiro que será gasto em marketing de verdade. Mensagens. Divulgação da marca. Influência cultural. As pessoas vão falar tanto sobre os comerciais na hora do cafezinho que aposto que vai faltar café no mercado.

— Rá! E o negócio pretensioso e sem nenhuma base vai triplicar, certo? Escute, você sem dúvida é alguém que...

— E o filme? — interrompeu Kalinske.

— Do que você está falando?

— Conheço alguns jornalistas, e eles parecem convencidos de que o que está acontecendo na Carolina do Norte é um desastre completo.

— Isso é mentira — respondeu White, sabendo muito bem que o que Kalinske dizia era verdade. Ou pelo menos fora quando o redator Richard Stayton, do *Los Angeles Times*, visitara o set na Carolina do Norte naquele verão. O filme em questão era *Super Mario Bros.*, o mesmo que Peter Main havia anunciado com empolgação no Consumer Electronics Show em janeiro de 1991. — Sabe, Tom, por que você não faz um favor a si mesmo e segue o próprio conselho? Não acredite em tudo que ouvir da imprensa, principalmente quando for mentira.

Como todo filme já feito, *Super Mario Bros.* começou com as melhores intenções. No início de 1990, semanas depois que *O gênio do videogame* chegou aos cinemas, White decidiu considerar a possibilidade de produzir um filme baseado no famoso encanador da Nintendo. Com a película estrelada por Fred Savage e desenvolvida em torno de um prodígio autista dos jogos eletrônicos, a Nintendo concordara em licenciar suas logomarcas, marcas registradas e imagens de jogos para a Universal Pictures, que produziu e distribuiu o filme. A Nintendo recebeu cem mil dólares em propriedade intelectual, mas, ao contrário da opinião pública, não teve participação criativa no filme, a não ser pelo roteiro inicial e pela implementação das imagens de jogos. Por um lado, o acordo podia ser visto como um grande sucesso para a Nintendo, que fora paga pela produção de um comercial de noventa minutos dos seus jogos. Por outro, a empresa, que considerava o controle a sua melhor qualidade, havia ficado com uma pequena parte deste. Isso não quer dizer que a Universal tenha deixado a Nintendo às cegas, porque não o fizeram — White até recebeu um convite para visitar o set em Reno —, mas a experiência advertiu a empresa a não se envolver em uma situação semelhante, em especial depois que o resultado se mostrou um filme medíocre, até divertido e passável, mas pouco além de um comercial enorme da Nintendo. Talvez os comerciais da Big N fossem culpados de não serem nada além de bons, mas, fora isso, tudo que a companhia produzia era ótimo, de forma que, quando White promoveu a ideia de um filme sobre Mario, Arakawa mostrara-se aberto, com a condição de que fosse incrível.

Ao longo de 1990, vários estúdios cinematográficos haviam apresentado projetos para a Nintendo, com ideias para roteiros, orçamentos para a produção e talentos em potencial para o filme. A competição pelos direitos do filme foi intensa, em particular considerando que quatro dos filmes de maior sucesso de bilheteria do ano foram de ação/aventura para toda a família (*Esqueceram de*

mim, As Tartarugas Ninja, Dick Tracy e Um tira no jardim de infância). Os candidatos fizeram ofertas multimilionárias, mas, como a empresa aprendera com *O gênio do videogame*, o dinheiro vinha com complicações. E então a Nintendo passou a se importar menos com o dinheiro do que com o controle, o que levou a companhia a dispensar os estúdios cinematográficos e escolher dois cineastas independentes: Jake Eberts e Roland Joffé.

Quando Eberts e Joffé apresentaram sua visão criativa, a Nintendo estava mais preocupada com os currículos pessoais dos cineastas do que com o status da produtora deles. Os dois haviam feito filmes ótimos, que, no entanto, costumavam envolver morte, estupro e a fragilidade da vida humana, como no caso de *Os gritos do silêncio*, um filme de 1984 dirigido por Joffé sobre o genocídio de dois milhões de civis inocentes promovido pelo ditador cambojano Pol Pot. Embora isso fosse muito mais sinistro do que a estratégia de King Koopa de matar os inimigos com Goombas, Arakawa ficou impressionado com o projeto mais adulto e achou que um filme mais sério poderia atrair um público maior. Acreditando que Eberts e Joffé tinham mais chances de fazer algo que estivesse acima da mediocridade, Arakawa e Yamauchi venderam os direitos de filmagem de *Super Mario Bros.* para eles a um preço reduzido em outubro de 1990. A partir desse ponto, tudo que podia dar errado deu.

A Lei de Murphy manifestou-se pela primeira vez quando Bill White, o cara apontado pela Nintendo para cuidar do filme, recebeu um telefonema de Joffé informando que Dustin Hoffman estava muito interessado em fazer o papel do Mario. White ficou animado com a notícia, acreditando que o ator vencedor do Oscar tinha tudo para alcançar os grandiosos objetivos da Nintendo: o talento dramático para atrair um público mais velho (*Rain Man*), as excentricidades cartunescas para atrair um público mais jovem (*Hook: a volta do Capitão Gancho*) e a capacidade de ser levado a sério mesmo quando fazia um papel engraçado (*Tootsie*). White

pediu a Joffé que marcasse uma reunião e, empolgado, deu a notícia a Arakawa, que não partilhou seu entusiasmo. Apenas coçou a cabeça e disse que Hoffman não seria o ator ideal para o papel. À sua maneira tradicional, quando perguntado se havia alguma razão especial para pensar assim, o presidente da NOA refletiu por um momento, apertou os olhos e disse “não”, passando logo em seguida para o próximo assunto. Quando a resposta foi transmitida para Joffé, a reunião já havia sido marcada com o ator. Como resultado, White foi até Nova York para uma reunião de duas horas com Hoffman em que foi forçado a dar a má notícia ao ator.

Com Hoffman fora de cena, White e os produtores voltaram a atenção para Danny DeVito, que parecia um encanador rechonchudo e carismático mais do que qualquer outra pessoa de Hollywood. Arakawa aprovou a nova escolha, mas o sentimento não foi mútuo: DeVito rejeitou o papel para se concentrar na carreira de diretor. Em seguida na lista estava um jovem ator chamado Tom Hanks que concordou em fazer o papel por 5 milhões de dólares. Entretanto, antes de assinarem o contrato, os produtores e a Nintendo começaram a mudar de ideia. Os trabalhos mais recentes de Hanks incluíam *Meus vizinhos são um terror*, *Uma dupla quase perfeita* e *Joe contra o vulcão*, o que lançava sérias dúvidas em relação à sua capacidade de interpretar um papel dramático. Também havia o receio de que, embora Hanks fosse adorável, lhe faltasse um “quê”, um *je ne sais quoi* que o tornasse digno de um filme de alto orçamento. E, com o orçamento para *Super Mario Bros.* na casa dos quarenta milhões de dólares, a oferta para Hanks foi retirada. Ele não ficou feliz, mas não demorou a superar a perda: seus dois filmes seguintes (*Uma equipe muito especial* e *Sintonia de amor*) tornaram-no o ator mais popular de Hollywood, enquanto os dois que se seguiram a esses (*Filadélfia* e *Forrest Gump*) lhe renderam dois Oscars de Melhor Ator.

Esse tipo de dança das cadeiras é comum na seleção de elenco para um filme. Mas, quando acontece com roteiristas e diretores,

demonstra que o filme já não está indo muito bem das pernas. Embora Joffé tivesse dirigido diversos filmes, ele via *Super Mario Bros.* como o veículo perfeito para lançar sua carreira de produtor; no intuito de se concentrar apenas nesse aspecto, contratou Greg Beeman para o cargo de diretor. Beeman tinha um estilo forte e extravagante. Porém, como só havia dirigido um filme até então (uma aventura adolescente com orçamento de 8 milhões de dólares estrelada por Corey Feldman e Corey Haim), nenhuma distribuidora estava disposta a financiar uma produção comandada por ele. Sem financiamento não haveria filme, então Beeman foi trocado por Rocky Morton e Annabel Jankel, uma equipe de marido e mulher que morava em Londres. Morton e Jankel eram ex-diretores de videocliques famosos por terem criado *The Max Headroom Show*, um programa pioneiro de entrevistas da televisão britânica com o primeiro apresentador gerado por computador. Mantendo o espírito subversivo do programa, Morton e Jankel queriam que o filme não apenas atraísse um público mais velho como também tivesse uma atmosfera mais escura, suja e um pouco insana. Apesar de o novo rumo que o projeto estava tomando ter assustado White e a Nintendo, eles aprovaram a contratação do casal, então não havia razão para não deixarem que os novos diretores fizessem o que achassem melhor. Para colocarem isso em prática, todavia, os novos diretores precisavam de um roteiro que refletisse sua visão hipercinética.

O roteiro original de *Super Mario Bros.* deveria ter sido escrito por Barry Morrow, que pouco tempo antes ganhara um Oscar pelo texto de *Rain Man*, mas sua proposta inicial era a de um filme mais obscuro do que a Nintendo previra. Como em *Rain Man*, a visão de Morrow girava em torno de relacionamentos complexos entre irmãos — e até remetia um pouco ao relacionamento entre os personagens de Tom Cruise e Dustin Hoffman, com Mario agindo como um guardião heroico do irmão mais novo e meio bobão, Luigi. A Nintendo queria algo sério, mas aquilo era demais, e, além disso,

O gênio do videogame já não era um filme da Nintendo inspirado em *Rain Man*? Em vez de ter reformulado sua visão, Morrow ficou insatisfeito com a recepção — sem contar com o fato de Dustin Hoffman ter sido recusado para o papel do Mario — e desistiu, dando a chance a outra pessoa. O resultado foi que, enquanto a imprensa imprimia histórias sobre como o vencedor do Oscar estava trabalhando para colocar Mario nas telonas, o primeiro roteiro na verdade foi escrito por Jim Jennewein e Tom S. Parker no início de 1991.

Jennewein e Parker eram uma escolha incomum, considerando que não tinham experiência como roteiristas. Contudo, tinham algo que Hollywood valorizava mais: estavam na moda. Alguns meses antes, a dupla desconhecida vendera um roteiro sob encomenda chamado *Stay Tuned* por 750 mil dólares para a Morgan Creek, e com isso se tornaram os próximos grandes escritores da indústria e conseguiram a oportunidade de escrever *Super Mario Bros.* Jennewein e Parker, que depois escreveriam as adaptações de *Os Flintstones* e *Riquinho*, escreveram um conto de fadas moderno e leve que apostava num público mais velho com personagens complexos e um humor irônico. O roteiro foi elogiado pela Nintendo e pelos produtores. Mas, como havia sido escrito especificamente para a direção de Beeman, foi descartado quando Morton e Jankel assumiram o posto.

Os novos diretores queriam algo menos fantástico e mais baseado no imaginário da ficção científica. Para dar vida a esse conceito, contrataram Parker Bennett e Terry Runte, mais conhecidos pelo bizarro filme *Que garota, que noite*, sobre um adolescente cujo encontro dos sonhos com a vizinha se transforma em pesadelo quando ele encontra um cadáver na mala do carro, ao que se sucedem outros horrores. Novamente, White e a Nintendo ficaram céticos, mas acharam que Morton e Jankel mereciam a chance de seguir seus instintos. Além disso, eles tinham a segurança da aprovação criativa. Para a surpresa deles, o roteiro

com influência da ficção científica não era tão ruim. Ele tinha a atmosfera futurista de uma *space opera*, mas ainda assim continha alegorias de fantasia, como o fato de Mario e Luigi estarem no centro de uma profecia antiga e um livro mágico falante que ajuda os encanadores a cumprir uma jornada através de uma realidade infestada de cogumelos. Na metade de 1991, o projeto parecia estar tomando um rumo que deixava a Nintendo, os produtores e os diretores satisfeitos. Apesar dos contratempos, as várias partes envolvidas respiraram aliviadas e cederam à ideia de que o filme poderia dar certo, afinal. No entanto, mal sabiam que logo os próprios diretores iriam sabotar a obra.

Morton e Jankel acabaram concluindo que o último roteiro era medíocre, então pediram aos escritores que o turbinassem para algo mais parecido com *Os Caça-Fantasmas* — impactante, engraçado e centralizado em um personagem como o de Bill Murray, só que mais irritado. Com isso em mente, Bennett e Runte introduziram o conceito de Dinohattan, um universo paralelo onde os dinossauros nunca foram extintos e que era governado com mão de ferro por King Koopa e seus capangas. Enquanto os roteiristas se apressavam para concluir o roteiro, Bob Hoskins (e não um ator no estilo de Bill Murray, como Tom Hanks) agora era o principal candidato ao papel de Mario, e importantes revisões no roteiro eram necessárias. Com os investidores pressionando os cineastas a dar início à produção do filme, os diretores demitiram os roteiristas, substituindo-os por Dick Clement e Ian La Frenais, que escreveram um roteiro com mais ação, no estilo de *Duro de matar* (que até chegou a conter uma participação especial de Bruce Willis em uma cena em que ele percorria os canais de ventilação do castelo de King Koopa). Depois de analisarem o roteiro, a Nintendo e os produtores decidiram que queriam algo mais pé no chão, o que levou os roteiristas Clement e La Frenais a escrever mais um roteiro com o realismo que a Nintendo queria, a intensidade desejada pelos produtores e a atmosfera extremamente distópica almejada

pelos diretores. Conseguindo agradar a todos os envolvidos, o roteiro de março de 1992 foi despachado para potenciais atores e mostrou-se robusto o bastante para que Bob Hoskins (Mario), John Leguizamo (Luigi) e Dennis Hopper (King Koopa) topassem.

O início da produção estava marcado para dois meses depois, na Carolina do Norte, e as coisas pareciam ter voltado aos trilhos. Mas, então, os produtores Jake Ebert e Roland Joffé começaram a achar que a última versão do roteiro não continha as nuances típicas do jogo e precisava ser mais leve e engraçada. A Nintendo concordou que o roteiro era um tanto maduro. Contudo, com a Sega começando a atrair jogadores mais velhos, talvez ser maduro fosse bom para o filme. Ebert e Joffé entenderam o argumento e asseguraram à Nintendo que também não queriam fazer um filme água com açúcar, mas que desejavam algo mais acessível e menos bizarro. É claro que o toque bizarro vinha de Morton e Jankel, que foram sendo contratados justamente para isso. A essa altura, no entanto, os produtores perceberam que haviam cometido um grande erro na escolha da direção e, com a permissão da Nintendo, tinham a esperança de garantir ao menos uma chance de produzir um blockbuster trazendo a bordo excelentes roteiristas. A Nintendo consentiu, o que levou Eberts e Joffé a contratar Ed Solomon (*Bill & Ted: uma aventura fantástica*) e Ryan Rowe (*Tapeheads*) para fazer algumas alterações no texto antes do início das filmagens, em maio. Como Eberts e Joffé acreditavam que Morton e Jankel eram os responsáveis por todos os problemas, os produtores proibiram-nos de sequer conversar com os roteiristas, criando uma revisão que seria usada na produção.

Quando os atores chegaram ao set e receberam os roteiros, ficaram chocados ao descobrir o quanto a história fora alterada e consideraram abandonar a produção. Os produtores, então, tentaram recontratar Dick Clement e Ian La Frenais para remover as alterações que haviam sido feitas pelos roteiristas anteriores, mas eles não estavam mais disponíveis para o trabalho. Assim,

Parker Bennett e Terry Runte, que haviam escrito o esboço alterado por Clement e La Frenais, foram convocados para a Carolina do Norte. Ao chegarem, Bennett e Runte trabalharam de perto com os produtores, diretores e o elenco em alterações feitas às pressas, assumindo o pouco invejável papel de apaziguadores. O trabalho, que já era difícil, tornou-se ainda mais frustrante pelo fato de que os atores não estavam falando com os diretores, os diretores não estavam falando com os produtores, e ninguém estava falando com a Nintendo.

Nas longas semanas seguintes, as coisas passaram de muito ruins para completamente horríveis. Os diretores perderam quaisquer aliados que ainda lhes restavam quando Morton derramou café quente em um figurante por achar que ele não estava sujo o bastante. Por mais surpreendente que possa parecer, esse incidente não tardou a ser superado. Bob Hoskins e John Leguizamo estavam detestando tanto o trabalho que começaram a beber no set, o que pode ter sido a razão para o acidente de carro em que Leguizamo feriu seu irmão Hoskins (ele teve que usar um gesso que pode ser visto em várias cenas do filme). Em meio a todo esse caos, o prazo da produção foi de dez para quinze semanas, forçando os produtores a desistir do grande clímax presente na cena final, em que Mario escalaria a ponte do Brooklyn e salvaria o dia lançando um Bob-omb para explodir na garganta de King Koopa. Eles acabaram optando pela alternativa muito mais barata de Mario simplesmente atirar nele.

A produção inteira foi um desastre. Bill White sabia disso, pois havia assistido a tudo em primeira mão, mas parte dele não conseguia evitar as esperanças de que, no fim, o filme desse certo. Drama e insubordinações à parte, eles ao menos tinham cenas o bastante para montar um filme coerente de noventa minutos. E, por pior que ficasse, ainda teria astros, efeitos especiais e o icônico nome do Mario. A essa altura, White estava disposto a admitir que não seria indicado a um Oscar, mas ainda havia uma chance de

fazer um bom dinheiro. Bastava considerar o exemplo do jogo *Super Mario Bros. 2*, a tentativa de última hora da Nintendo of America de consertar a sequência japonesa. O jogo era estranho e até um pouco assustador, mas conseguiu vender dez milhões de cópias. Então, apesar do que quer que Kalinske pensasse saber sobre o filme, White conhecia a verdade. E também sabia a grande verdade sobre a cultura do consumo que se baseava em modas.

— Não sei o que você ouviu por aí — disse White a Kalinske —, mas aposto que acabaremos tendo o filme mais lucrativo do ano.

— Então está bem — respondeu Kalinske. — Acho que preciso arranjar fontes melhores. Só imaginei que, se o filme for tão ruim quanto alguns amigos meus dizem, a Nintendo vai procurar alguém para culpar.

— E você acha que serei eu?

— Por que paramos de falar de forma hipotética de repente?

— Bem pensado — comentou White. — Acho que não deveríamos nem estar conversando. Agradeço por ter ligado e estou honestamente lisonjeado pelos insultos, mas preciso desligar.

— Um momento — disse Kalinske, com urgência. — Tenho só mais uma pergunta.

— Pergunte rápido antes de eu desligar.

— Muito bem. Eu queria saber se você pode me contar: que diabos é esse tal Mode 7?

Tony Harman olhou pela janela do trem-bala da Tokaido Shinkansen, admirando a forma extraordinária como a zona rural verde, cinza e dourada do Japão se emaranhava numa paisagem borrada a 270 quilômetros por hora. Ele ia para o leste, viajando em um vagão particular com o sr. A., a sra. A. e o sr. Y., todos a caminho do Shoshinkai de 1992, em Tóquio. O Shoshinkai era um evento industrial anual do Japão, semelhante ao Consumer Electronics Show, exceto pelo fato de que só apresentava video games — e, mais especificamente, video games da Nintendo e seus parceiros. Era uma ocasião importante, cuja atração principal era o discurso do presidente da Nintendo, o que explicava por que o sr. Y. estava fazendo uma viagem de três horas para o leste e por que o sr. A. havia feito um voo de dez horas para se juntar a ele na viagem de trem.

O sr. A. passara a maior parte da viagem revirando os olhos enquanto a sra. A. traduzia o bombardeio de perguntas que o sr. Y. fazia para Harman. As perguntas eram direcionadas para ele porque o jovem americano entendia mais de video games do que a maioria dos funcionários dos dois lados do oceano, e também porque o sr. Y. adorava desafiar pessoas com perguntas, e suspeitava de que sua filha e seu genro não gostavam muito de serem testados. Por que as pessoas gostam de jogar video games? Por que a Nintendo deveria produzir hardware quando o dinheiro estava mesmo no software? E por que só os japoneses sabem produzir bons jogos?

Harman respondeu a todas as perguntas com fundamento e sinceridade, até que, em algum ponto ao longo do caminho, os outros membros do grupo adormeceram.

O americano sentiu um estranho prazer ao observar o sr. A. e o sr. Y. repousando. Os dois homens eram tão viciados em trabalho que era difícil imaginar que chegavam a dormir. O sr. A geralmente ficava na sede da NOA até depois de meia-noite, enquanto era raro ver o sr. Y. fora do escritório. Embora os dois tivessem estilos de liderança muito diferentes (o sr. A. se via como um dos caras; o sr. Y. se via como o cara), cada um conquistara a possibilidade de relaxar e aproveitar a vida. Mas não eram como a maioria dos homens de negócios; eram artistas, e nada lhes dava mais prazer do que criar cultura, produzir tecnologia e, o mais importante, construir emoção. Da mesma forma que os responsáveis por terem idealizado, financiado e montado aquele trem haviam impressionado Harman com uma sensação de poder à medida que o trem percorria a zona rural, o sr. A. e o sr. Y. eram os responsáveis por criar sentimentos de possibilidade semelhantes para toda uma geração. Com empregos como aqueles, não surpreendia que os negócios fossem um prazer, e ninguém poderia criticá-los por tirarem um cochilo rápido quando corpo e mente pediam descanso.

Todavia, no momento em que Harman tirou os olhos da janela e se deparou com o sr. Y. examinando-o com os olhos vivos e inquisitivos, começou a se perguntar se o presidente da Nintendo realmente estivera dormindo. Talvez aquele fosse apenas mais um teste. Se era o caso, então, pelo sorriso que o sr. Y. tinha estampado no rosto, Harman havia sido aprovado.

* * *

Mais tarde naquele dia, no centro de convenções Makuhari Messe, com sua cúpula prateada, na cidade de Chiba, milhares de fãs estavam reunidos para descobrir as novidades da empresa. O dia

era 26 de agosto, e, entre o viciante *Super Mario Kart*, o adorável *Tiny Toon Adventures* e uma variedade de clones indistinguíveis de *Street Fighter II*, a legião de adoradores da Nintendo passaria as 72 horas seguintes aguardando uma chance de experimentar os jogos mais recentes. As filas eram longas e sinuosas, mas as expressões incrédulas eram o bastante para contar toda a história: era como se tivessem morrido e ido para o céu do Mode 7. Nada podia tirá-los do seu estupor — até que seu deus chegou.

Hiroshi Yamauchi, o inigualável sr. Y., subiu ao palco. Sem pestanejar, toda a multidão largou os controles para ouvir o presidente de 65 anos da Nintendo. Usando, como sempre, uma gravata preta e óculos de lentes da cor caramelo, Yamauchi anunciou o que a Nintendo planejava para o ano seguinte. Ele começou avisando à plateia que as maravilhas possibilitadas pelo Mode 7 estavam só começando. O melhor estava por vir, um futuro fabuloso, pois no início de 1993 a empresa lançaria algo chamado chip Super FX. Diferente de tudo já produzido, esse dispositivo de processamento RISC feito sob medida seria usado em determinados cartuchos para renderizar gráficos tridimensionais incríveis.

O chip Super FX era a resposta da Nintendo para o Sega CD — não uma resposta direta, já que nenhum deles fora desenvolvido com o outro em vista, mas, de forma metafórica, ele realçava as diferenças na abordagem de cada companhia em relação à tecnologia. A Sega, com seu dispositivo de CD e (de acordo com os últimos rumores) planos para o desenvolvimento de um periférico de realidade virtual, planejava dar um salto por meio de hardware inovador. A Nintendo, com seu Mode 7 e seu Super FX, estava concentrada na evolução por meio de atualizações de software. A abordagem da criadora do Sonic era mais arriscada e mais cara; no entanto, se bem-sucedida, poderia dar origem a um novo paradigma. Se o Sega CD conquistasse o mercado e se a realidade virtual se tornasse a última tendência do entretenimento, a Sega viraria a indústria de cabeça para baixo num piscar de olhos. A

Nintendo, por outro lado, ignorava esse esforço, preferindo correr sua maratona com inovações graduais. Dessa forma, os consumidores não seriam obrigados a desembolsar pequenas fortunas a intervalos periódicos, mas, por meio da aplicação de tecnologia no software, o órgão mais vital do hardware, o Super Nintendo, teria um ciclo de vida muito maior do que o de seu concorrente.

Essa era parte da razão para a Nintendo jamais ter considerado a Sega uma ameaça séria de longo prazo — ou, no mínimo, esse era um bom argumento para dizer a si mesmo sempre que as vendas não atingiam o patamar desejado. Outra razão pela qual a Big N não temia a concorrência estava representada pelo fato de o evento ser realizado no centro de convenções Makuhari Messe. O nome da feira anual da Nintendo vinha da principal associação de fabricantes de brinquedos do Japão, a Shoshinkai. Essa organização era uma rede de distribuição em diversas camadas que, não por coincidência, com os anos passara a ser controlada por Yamauchi. Embora a Shoshinkai tivesse sido formada para “promover relações amigáveis entre os participantes da indústria”, os excelentes produtos da Nintendo e sua atenção à qualidade haviam dado a ela algo ainda mais atraente: estabilidade. Ninguém ficava rico, mas todo mundo ganhava dinheiro, e *o status quo* controlado pela Nintendo tornou-se mais importante do que promover relações amigáveis para companhias como a Atari, a NEC e, é claro, a Sega.

Alguns poderiam considerar isso um monopólio, e, se alguém fizesse tal afirmação a Yamauchi, é quase certo que ele agradeceria e faria uma reverência. Ao contrário dos Estados Unidos, onde monopólios e oligopólios são considerados vírus prejudiciais ao capitalismo, no Japão o controle do mercado faz parte da ordem natural das coisas. Basta dar uma olhada na indústria japonesa de seguros, em que não apenas as cinco principais firmas (Toki, Taisho, Sumitomo, Nippon e Yasuda) ocupam os cinco primeiros lugares havia quarenta anos, mas, com o tempo, a participação no mercado

de cada uma não aumentou nem diminuiu além de poucos pontos. Esse tipo de estabilidade não é muito diferente da estabilidade que atraía os membros da Shoshinkai, comprovando que na terra do sol nascente a noção de monopólio era a mesma do jogo *Monopoly*, em que o objetivo é construir hotéis em Park Place e acabar com o pequeno investidor que achou que Baltic Avenue era um bom empreendimento. Cada vez mais, esse tipo de comportamento era recompensado, com o único lado negativo sendo o fato de que, se você quisesse ser o dono dos hotéis de Park Place, era necessário dividir parte da sua fortuna com as outras peças do jogo. A Nintendo fazia isso mantendo os membros da Shoshinkai satisfeitos, dando pedaços do bolo a parceiros como a Capcom, a Konami e a Namco, e terceirizando a produção para outras companhias de eletrônicos do Japão, como a Sony, a Sharp e a Ricoh.

Esse sistema de morde e assopra controlado de perto funcionava bem para a Nintendo e sua rede de parceiros, mas — como era de se esperar — não para a concorrência. Essa dinâmica era a razão, pelo menos para a Sega of Japan, por que eles não haviam conseguido igualar o sucesso da Sega of America com o Sonic, os sistemas de 16-bits e um conjunto de tendências culturais. Da perspectiva da SOJ, eles haviam sido deixados do lado de fora, os rostos colados na vitrine do hotel da Nintendo na Park Place, sem opção a não ser implorar pelos restos de comida dos convidados que saíam do banquete real. Essas queixas não eram infundadas. No entanto, as dificuldades enfrentadas pela SOJ não eram muito diferentes das que a Sega of America teve que encarar. Talvez não houvesse uma Shoshinkai nos Estados Unidos, mas havia revendedores como o Walmart, que não queriam irritar a Nintendo ou perturbar o confortável *status quo*. E, se companhias como a Capcom, a Konami e a Namco não queriam trabalhar com a Sega of Japan, o mesmo se aplicava à Sega of America. Em 1990, a situação com os colaboradores na SOA não fora mais fácil do que a da SOJ; na verdade, é provável que tenha sido até mais difícil, pois

não havia tantos programadores experientes, não existiam recursos produzidos no país e uma companhia de software estava dedicada a descobrir os segredos do Genesis por meio de engenharia reversa. Então, qual era a diferença entre a SOA e a SOJ? A Sega of Japan era apenas uma vítima do azar, de escolhas erradas e de campanhas comerciais infelizes? Ou a diferença era que, quando a Sega of America se viu do lado de fora do hotel, Tom Kalinske, Al Nilsen, Shinobu Toyoda e seus audaciosos funcionários haviam quebrado a vitrine?

Não importava qual fosse o caso, o fato era que a Nintendo dominava 80% do mercado japonês de jogos eletrônicos. Do palco do Shoshinkai, Hiroshi Yamauchi esperava ampliar seu monopólio. Depois de apresentar o chip Super FX, ele continuou falando sobre jogos, inovações e personagens. O que dizia parecia muito interessante, pelo menos a julgar pelos “ooohs” e “aaahs” que ecoavam da multidão, mas Tony Harman não fazia ideia do que a principal divindade da empresa estava falando.

Harman permaneceu sentado ao lado dos designers da Nintendo nos fundos do auditório sem conseguir evitar se perguntar se havia algo mais entediante do que ouvir uma pessoa fazer um discurso apaixonado em um idioma desconhecido. Assistir à tinta secando na parede também não era muito interessante, mas pelo menos você não se sentia de fora. A única coisa que diminuía o tédio de Harman era o fato de ele estar entediado ao lado de seis das lendas vivas da Nintendo. Aqueles eram os responsáveis pelos jogos, consoles e personagens icônicos que haviam tornado a Nintendo extraordinária. Se o sr. A. e o sr. Y. eram os arquitetos da Nintendo, aqueles seis eram seus designers, construtores e decoradores:

1. Gunpei Yokoi: O padrinho dos video games da Nintendo, inventor do Game & Watch, do Game Boy e de todos os primeiros jogos de arcade — em suma, o responsável pela entrada da empresa no mundo dos video games. Yokoi era o diretor de P&D1,

setor responsável por criar hardware e software, além da maioria dos periféricos da companhia. Na época, estavam concentrados na produção de jogos para o Game Boy.

2. Takehiro Izushi: Um membro essencial do P&D1, braço direito de Yokoi desde 1975. Foi o idealizador de uma das primeiras pistolas comercializadas pela Nintendo, a Beam Gun Custom, além de ter tido uma participação decisiva no desenvolvimento do hardware para o Color TV-Game 6, o Game & Watch e o Famicom.

3. Yoshio Sakamoto: Designer no exclusivo Team Shikamaru do P&D1. Esse subgrupo foi o responsável pelo desenvolvimento de personagens e de roteiros de jogos de sucesso como *Metroid*, *Kid Icarus* e *Wrecking Crew*.

4. Masayuki Uemura: Designer tanto do Famicom quanto do Super Famicom e líder do P&D2, cujo foco quase exclusivo era supervisionar o desenvolvimento e a produção. Além disso, fora sua esposa quem tivera a ideia para o nome Famicom.

5. Genyo Takeda: Diretor do P&D3, mais conhecido por inovações técnicas em software como *bank switching*, chips MMC e a criação de uma bateria interna que permitia que os jogadores salvassem seus jogos (desenvolvida especificamente para *The Legend of Zelda*). Embora fossem o menor grupo, eles criaram um bocado de jogos notáveis, como *Mike Tyson's Punch-Out!!* e *StarTropics*.

6. Shigeru Miyamoto: Maior tesouro da Nintendo, Miyamoto fora nomeado líder do P&D4, responsável pelo desenvolvimento de jogos para o NES/Famicom. Em 1992, com o lançamento do Super Nintendo, esse grupo foi rebatizado Entertainment Analysis Division (EAD) e passou a se dedicar ao desenvolvimento de jogos de 16-bits. Além de títulos como *F-Zero* e *Pilotwings*, o EAD foi o responsável pela criação de todos os jogos de *Mario* e *Zelda*. Na época, estavam trabalhando pesado em um simulador de voo que introduziria o chip Super FX.

Sempre que Harman acompanhava o sr. A. ao Japão, ele saboreava o tempo que conseguia passar com aqueles homens. A mente deles operava em outro nível, e era inspirador observar isso acontecer — em particular com Miyamoto, que via o mundo de forma diferente e usava seus jogos para convidar todas as pessoas a participar de suas memórias. As cavernas que ele costumava explorar na infância tornaram-se os enigmáticos calabouços de *The Legend of Zelda*; o cachorro bravo do vizinho (preso apenas por uma corrente enferrujada) tornou-se o Chain Chomp de *Super Mario Bros. 3*, e de um milhão de outras formas ele conseguiu transformar o mundo invisível que só ele era capaz de ver nos pixels daqueles jogos.

Durante o discurso do sr. Y., Harman observava Miyamoto e aqueles outros magos, tentando ver o mundo através dos olhos deles, quando, de repente, todos ergueram a cabeça ao mesmo tempo. Em tons baixos e com murmúrios ansiosos, eles trocavam sussurros, debatendo, dissecando e discutindo, até que a conversa foi cessando e aos poucos todos olharam em silêncio para Harman.

— O que foi? — perguntou, com timidez, sem ter a menor ideia do que gerara tanta preocupação.

Foi Miyamoto quem explicou. Aparentemente, o sr. Y. acabara de anunciar ao mundo que ele não apenas havia acabado de comprar o Seattle Mariners, mas que a Nintendo estava desenvolvendo o melhor jogo de beisebol do mundo, um jogo tão maravilhoso que deixaria todos os outros ultrapassados no minuto em que fosse lançado. O problema era que ele não dissera a nenhum dos diretores de P&D que desejava criar tal título.

— Bem — disse Harman, absorvendo o que ouvira —, então um de nós precisa avisá-lo.

A sugestão gerou outra rodada de murmúrios, e, logo após essa breve conferência, os desenvolvedores decidiram que ninguém queria dizer ao presidente que eles não estavam desenvolvendo um jogo de beisebol. Em vez disso, concluíram que um deles teria que

produzir o jogo e fazê-lo em tempo recorde para que o sr. Y. jamais suspeitasse de nada.

— Ok — falou Harman, cético em relação ao plano. — Quem vai fazer, então?

— Você — respondeu Miyamoto, e todos os outros caíram na gargalhada.

— Tudo bem — concordou Harman, tentando digerir a notícia.

Aquele seria um desafio e tanto, e era a cabeça dele que estava em jogo, mas também era a oportunidade que Harman tanto esperara. O sr. Y. era tão poderoso que os maiores feiticeiros da Nintendo preferiam desenvolver um jogo multimilionário a ter uma conversa calma com ele para corrigir o erro. Harman desenvolveria um jogo de beisebol para a Nintendo, mas naquele momento não conseguiu evitar juntar-se aos outros e rir também.

Luke Perry, o rei das costeletas de *Barrados no baile*, subiu ao palco no MTV Video Music Awards de 1992, transmitido ao vivo no dia 9 de setembro. Embora todos os prêmios daquela noite tivessem sido apresentados por duplas de celebridades (como Halle Berry e Jean-Claude Van Damme, Marky Mark e Vanessa Williams), Perry estava só. Mas o sorriso maroto em seu rosto mostrava que ele não ficaria sozinho por muito tempo.

Depois que o rompante de gritos do público feminino foi acalmado, o ator deu início à sua apresentação.

— Ok — começou, falando com o misto de animação e indiferença característico da geração MTV. — Eu gostaria de chamar o meu coapresentador, porque ninguém mais teve os *colhões* de aparecer para fazer isso!

A umas vinte fileiras do palco, Kalinske observou os gritos ressoarem com tudo outra vez. Ele viera a Los Angeles assistir à entrega dos prêmios com Nilsen, Toyoda, Van Buskirk e o restante do núcleo da Sega of America, com a exceção de Diane Adair, que se casaria em três dias.

— Portanto, de uma terra distante e de muito, muito tempo atrás — continuou Perry —, é um pássaro, é um avião, é um fedor e tanto...

Enquanto a ansiedade da plateia aumentava cada vez mais, o grupo da Sega era só sorrisos. No entanto, sua animação não tinha relação alguma com o convidado misterioso, e sim com o fato de

que aquela noite marcava o início da execução dos elaborados planos da Sega para enfim derrotar a Nintendo.

— Senhoras e senhores — continuou Perry —, é o Fartman [Homem-Peido]!

Com sons de flatulência sendo liberados pelos alto-falantes, o apresentador de rádio Howard Stern aterrissou no palco caracterizado como seu *alter ego* Fartman. Vestindo uma capa vermelha, uma malha dourada e com grandes nádegas de plástico, Stern exibiu seus supostos superpoderes, causando uma explosão com muita fumaça que quase destruiu Perry. A plateia adorou. Se a aparência descolada e a atitude casual de Perry eram a cara da geração MTV, o personagem de Stern capturava seu som e cheiro. Não se tratava apenas de ser nojento — piadas sobre gases sempre foram engraçadas (ou não) desde que os homens das cavernas descobriram a vagem. A questão era uma subversão do sistema. O objetivo era ser ultrajante no momento mais improvável, e, como o ato era consciente, atitudes escatológicas na verdade se traduziam em comentários sofisticados sobre a sociedade. Era o novo desfecho para o sonho americano: você não só pode crescer e ser o que quiser, mas também pode fazer o que desejar, contanto que pareça maneiro ou inteligente ao fazer isso.

Enquanto Kalinske observava Perry e Stern anunciarem os candidatos a melhor clipe de Metal Hard Rock, o líder da SOA não desperdiçou nem mesmo um neurônio pensando se essa mudança cultural significava a derrocada da humanidade. Aquele era o pensamento óbvio para alguém da sua idade, a mesma coisa que seu pai pensara em algum momento do passado. Quando alguém faz quarenta anos, música alta e níveis de atenção mais curtos se tornam o equivalente a um prenúncio do apocalipse. Mas Kalinske tinha funcionários jovens, filhos ainda mais novos e uma mente voltada para o marketing que nunca envelheceria, mais interessada em aceitar e entender do que em criticar e exigir. O mundo não estava acabando; estava apenas indo para a próxima fase do que

era maneiro, e Kalinske queria que a Sega fosse a anfitriã de todos os recém-chegados a esse novo lugar etéreo.

— O que você acha? — perguntou Nilsen, inclinando-se para Kalinske enquanto o Metallica subia ao palco para receber o prêmio de Perry e Stern.

— Não é exatamente a minha praia — respondeu Kalinske. — Mas entendo e sinto que estamos em uma boa posição para o que quer que venha a acontecer.

* * *

Tom Kalinske costumava estar certo, mas aquele comentário feito durante o MTV Video Music Awards não poderia estar mais equivocado. Ele e Nilsen tinham uma boa posição para assistir às peripécias do comediante Dana Carvey, mas o fato de estarem lá os impediu de assistir a algo mais importante: a estreia oficial do comercial para a TV da campanha “Bem-vindo à próxima fase” da Sega, que foi ao ar naquele instante.

Jeff Goodby, por outro lado, viu tudo. Depois do trabalho, ele, Silverstein, Sogard e alguns outros caras da agência foram até um bar na Union Street chamado Bus Stop, onde assistiram à transmissão dos primeiros comerciais da Sega com um grupo focal de companheiros bêbados (que não faziam a menor ideia de que estavam participando daquela experiência). Para uma multidão que adorava música — e mais ainda o que a MTV encorajara a música a se tornar —, o bar estava transmitindo o Video Music Awards a todo volume em uma dúzia de televisores como se fosse o próprio Super Bowl.

— É impressionante, não é? — comentou Goodby, cheio de encantamento enquanto as televisões exibiam o personagem de Howard Stern sair voando do palco. — Passamos nossas vidas tentando encontrar poesia ou comédia em todos os lugares

imagináveis, mas, não importa o que façamos, a verdade é que nada supera uma boa piada de peido.

— Deveríamos estar envergonhados — disse Silverstein —, tentando reinventar a roda.

— Todos esses anos — acrescentou Sogard — e isso esteve bem debaixo do nosso nariz.

Os comentários animados foram interrompidos quando o comercial da Sega apareceu nas telas das televisões.

— Ei, amigo — gritou Goodby para o barman —, aumenta aí. — Uma hora antes, o barman teria rido de um pedido como aquele, mas agora ele simplesmente atendeu. Apesar de os fregueses terem começado a discutir se quem merecia o prêmio de melhor videoclipe do ano era "Right Now", do Van Halen, ou "Smells Like Teen Spirit", do Nirvana (com algumas considerações sobre a suposta briga entre Axl Rose e Kurt Cobain), em algum momento a conversa mudara para os comerciais da Sega. Fosse um comercial de *Taz-Mania*, uma prévia de *Sonic 2* ou do Sega CD, que seria lançado em breve, os argumentos eram tão apaixonados quanto antes; não pareciam comerciais, mas, sim, parte do show. Alguns duravam apenas heréticos quinze segundos, mas, como havia tantos cortes rápidos, e como falavam tão bem a linguagem do público, quinze segundos eram mais do que suficientes.

Quando o comercial terminou e o barman diminuiu o volume da TV, os caras da Goodby se cumprimentaram, todos bobos, com vários high-fives. Eles já estavam levemente embriagados e um pouco descoordenados, mas sabe de uma coisa? Que se dane. Eles haviam conseguido, e fizeram por merecer os high-fives. Haviam se passado menos de seis semanas desde a apresentação do Crowne Plaza, e, desde então, tinham ganhado a conta, gravado toneladas de rolos de filme e concluído cinco comerciais para serem veiculados. Provaram a todos que tudo ficaria bem sem Andy Berlin. E essa revelação em um bar aleatório numa fatídica terça-feira significava tudo para os caras da companhia que logo passaria a ser

chamada de Goodby, Silverstein & Partners. Mesmo com todas as dificuldades, eles não haviam perdido o toque mágico, e isso era muito importante, pois Kalinske queria mais trinta comerciais até o Natal.

— Antes de considerarmos a quantidade de trabalho que teremos pela frente — disse Goody —, quem quer começar a apostar sobre quanto tempo levará para a Nintendo reagir?

— Cortes mais rápidos? — supôs Silverstein. — Mais closes? Mario usando jaqueta de couro?

— A fase depois da próxima fase? — sugeriu Sogard.

— Ei, contanto que não recorram à flatulência — acrescentou Goodby. — Embora eu ache que precisemos discutir as novidades deles. Aquele tal de Mode 7, ou o que quer que seja. — Desde o lançamento de *Super Mario Kart* no final de agosto, os comerciais, as promoções e as atividades de relações públicas da Nintendo haviam girado em torno do Mode 7. Era óbvio que ninguém entendia exatamente o que diabos aquilo fazia, porém a implicação da superioridade tecnológica da Nintendo era óbvia para qualquer um. — A Sega precisa dominar essa noção do público. Quando o assunto é tecnologia, temos que ser sinônimo do futuro tanto quanto *Os Jetsons*.

— Então poderíamos contratar Elroy para ser nosso porta-voz? — brincou Silverstein.

— Ou, se me permitem a ousadia, Jane, a esposa? — arriscou Sogard.

Goodby deu uma gargalhada.

— Corta para alguma caverna iluminada por uma luz de neon onde Judy Jetson de repente está se sentindo excluída?

— Mas, de volta à realidade — disse Silverstein —, ou pelo menos à nossa versão dela, a Sega tem algo parecido com o Mode 7? De preferência, um Mode 8?

— Eu acredito que o CD está quilômetros à frente disso. — Essa era teoria de Sogard.

Havia quase um ano a Sega e a Nintendo vinham fazendo vários anúncios sobre seus planos para o lançamento de um console de CD. Entretanto, em setembro de 1992, apenas a Sega de fato revelara planos concretos para tal. Em outubro, a empresa daria uma festa de lançamento em Nova York ao lado da sua nova aliada, a Sony Electronic Publishing. Um mês depois, em meados de novembro, o Sega CD chegaria às lojas bem a tempo para o Natal. Até a apresentação em Nova York, ninguém sabia ao certo o que esperar do Sega CD, mas Harold Sogard queria acreditar que, fosse o que fosse, ele acabaria com o tal Mode 7.

— Tendo a achar mesmo — revelou Goodby. — Mas, de qualquer jeito, o CD é algo totalmente diferente. É mais do que um mero console, pelo menos. Então, precisamos encontrar um modo de mostrar a todos que o nosso carro é mais rápido do que o dos outros. Vamos entrar em contato com o departamento de marketing da Sega e ver o que eles têm. Se o Genesis tiver alguma geringonça que ainda não conhecemos, ótimo; caso contrário, inventamos alguma coisa.

Todos riram, bebericaram suas cervejas e voltaram a atenção para o MTV Video Music Awards, aguardando ansiosos o próximo intervalo comercial.

* * *

Os comerciais eram diferentes de tudo que já fora exibido na televisão, mas isso não os tornava eficazes. Desde a premiação da MTV, Kalinske vinha recebendo telefonemas parabenizando-o, o que era muito bom. Por outro lado, ninguém ligaria para dizer que os comerciais eram ruins. Ele estava ansioso para pôr as mãos em um novo relatório de vendas, ver números referentes a estoque vendido ou qualquer tipo de dados imparciais sobre o consumo. Mas levaria semanas para que essas informações estivessem prontas. Até lá, ele teria que continuar confiando nos seus instintos, na

incrível equipe de marketing da Sega e, para a sua surpresa, em um grupo aleatório de crianças de oito anos.

À medida que a campanha para levar a Sega para a próxima fase afastava cada vez mais Kalinske da sua família, ele tentava compensar o tempo perdido com pequenos gestos sempre que possível: cuidando do bebê, levando jantar para casa, indo aos jogos de futebol das filhas. Não era muito — ao menos em comparação ao trabalho que Karen tinha criando quatro crianças —, mas era essencial para o seu bem-estar demonstrar que amava a família. Foi pensando nisso que certa tarde no início de outubro, pouco antes de uma viagem para Nova York a negócios, ele saiu mais cedo do escritório para buscar as filhas no colégio.

Enquanto aguardava em frente à escola, um mar de rostinhos passou correndo para encontrar os amigos, as mães ou entrar no ônibus escolar. Kalinske procurava Ashley e Nicole, até que algo estranho e ao mesmo tempo familiar chamou sua atenção.

— Sega!

Ele olhou ao redor e encontrou a origem daquela voz. Era um menino que usava uma camiseta do Dream Team e que repetiu mais alto:

— Sega!

Seus amigos responderam com as próprias versões:

— Sega!

— Se-gaaaa!

— Seeeeeeeeeeeeeee-ga!

Kalinske não conseguia acreditar nos próprios ouvidos; era um daqueles raros momentos na vida em que não há outra opção senão checar de novo. As crianças imitavam o grito de Jimbo Matison, e estavam fazendo um ótimo trabalho. Isso era muito melhor do que relatórios de venda e números de estoque vendido. Era a cultura pop se transformando diante dos olhos dele, milho entrando no micro-ondas cultural e virando pipoca quentinha. Mais incrível ainda era o fato de que aqueles meninos não tinham mais

do que dez anos, o que estava abaixo da idade do público-alvo da Sega. Aquele era o território do Mario, e, embora a Sega se sentisse mais do que feliz em converter qualquer um que estivesse pronto para passar para o Sonic, o público mais jovem era mais uma esperança de longo prazo do que uma meta de curto prazo. Mas ficou claro que a mensagem deles alcançou os adolescentes em alto e bom som, e agora vazava para os irmãos mais novos que ainda estavam na fase Nintendo, mas que queriam ser maneiros como os mais velhos. Se os comerciais deveriam servir de apito silencioso para os vira-latas do mundo (adolescentes, rebeldes, gamers hardcore), parecia que também havia uma população maior de filhotes cujos ouvidos captavam a frequência — ou, pelo menos, filhotes que não entendiam muito bem o som, mas que gostavam dele o bastante para fingir que entendiam.

Quando Kalinske avistou as filhas, na mesma hora um sorriso estampou-se em seu rosto. Ele queria dar um abraço apertado nas duas, mas, antes de sair do papel de papai empresário para aproveitar os pequenos momentos da vida, permitiu-se uma última olhada nos meninos que gritavam “Sega”.

* * *

Era algo maravilhoso ouvir inesperadamente o nome da sua companhia ser gritado por meninos que não tinham mais do que 1,20 metro de altura, mas isso não era nada comparado à emoção de observar os outros fazerem o mesmo a colossais doze metros de altura. Não era uma comparação comum de se fazer, mas Kalinske não conseguiu evitá-la ao olhar para o gigantesco Jumbotron da Sony no centro da Times Square, transmitindo os comerciais da Sega em um tamanho maior do que o real.

— Não sei o que dizer — admitiu Nilsen ao lado do chefe em um estupor parecido. Eles estavam olhando pela janela do lounge do

Marriott Marquis da Broadway, por um momento ignorando as centenas de pessoas que passavam por eles.

— Nem eu — respondeu Kalinske, assentindo.

Eles passaram mais alguns longos segundos observando, saboreando momentos paralelos de algo que não conseguiam verbalizar.

Kalinske e Nilsen haviam viajado a Nova York com alguns colegas para fazer o anúncio oficial do Sega CD em um evento coapresentado por Olaf Olafsson e os caras da Sony Electronic Publishing. Era 15 de outubro de 1992, e, embora o sistema e seus jogos (seis da Sega e cinco da Sony) só fossem chegar às lojas no mês seguinte, aquela era a primeira chance do público de ver o que Kalinske anunciaria no casamento formal entre Hollywood e o Vale do Silício. Para fazer jus à ocasião, ele queria oferecer um espetáculo digno do próprio produto, e pediu emprestado o Jumbotron da Sony para mostrar a pioneira tecnologia de CD-ROM da Sega. Ou, para falar de forma mais poética, citando a frase de efeito que Van Buskirk dera a Kalinske para disparar para os jornalistas: "Seria necessária uma tela quinhentas vezes maior do que os aparelhos domésticos de televisão para representar quão grande achamos que a ideia do Sega CD e do cinema interativo será para os jogadores de video game."

Usar o Jumbotron para exibir imagens do jogo em uma tela gigantesca fora uma jogada inteligente, mas, no final das contas, não era muito diferente de como os estúdios cinematográficos divulgavam seus grandes filmes ou de como cadeias de fast-food anunciavam suas últimas criações do mundo dos hambúrgueres. Era muito legal, mas não pioneiro o bastante para a Sega. Assim, em vez de apenas exibir trechos de jogos, eles equiparam o Jumbotron para fazê-lo parecer a tela (gigante) de um Sega CD ligado na Broadway. Dessa forma, os convidados para a festa de lançamento teriam uma experiência única, e aqueles que observassem as imagens lá embaixo na Times Square teriam uma ideia da sensação

de experimentar os jogos do Sega CD. Aquilo, sim, era digno da Sega. Era digno do Sonic. Aquela era a próxima fase.

Para Kalinske e seus funcionários da Sega of America, a próxima fase não era apenas um bordão de marketing, mas uma filosofia de vida. Tanto pessoal quanto profissionalmente, era um desafio de trabalhar de forma mais intensa, pensar mais rápido e sempre encontrar um lado divertido no que quer que precisasse ser feito. Era um desafio perpétuo de sonhar como Walt Disney (que sempre estivera dedicado a acrescentar algo a tudo em que ele e os seus imagineers tocassem), inovar como Steve Jobs (que estava sempre procurando novas formas de fazer o universo dar um salto) e correr riscos como o subversivo herói mitológico Prometeu (que roubou o fogo dos deuses e o deu à humanidade — ainda que, se Prometeu tivesse sido um funcionário da Sega, Kalinske teria esperado não apenas fogo, mas também uma cerimônia em grande estilo com fogos de artifício). Aquela, sim, era a próxima fase, ou pelo menos uma aproximação da atitude ideal, mas a frase e os valores por trás dela eram mais do que palavras bonitas. Na verdade, essas palavras teriam sido irrelevantes não fossem as ações que inspiraram.

Logo depois de Boca, a mentalidade defensiva da Sega no CES fizera sentido. Contudo, a redução agressiva de preços da Nintendo significava que eles estavam acordando. Então, para colocar a concorrência para dormir outra vez, Kalinske comprometeu-se em ficar na ofensiva. E uma das melhores formas de atingir a Nintendo era fazer amizade com seus adversários. Desse modo, assim como haviam feito com a Sony e a Tengen, a Sega começou a formar um cartel de inimigos, anunciando alianças com as seguintes companhias:

1. Galoob: Havia quase dois anos que a Nintendo incomodava na Justiça a Galoob, uma fabricante de brinquedos da Califórnia com planos de distribuir um periférico chamado Game Genie. Esse

dispositivo, quando ligado a cartuchos de jogos, permitia que os jogadores inserissem códigos que lhes renderiam uma série de vantagens, como uma barra de vida que não acabava, um número infinito de vidas e até a possibilidade de pular fases. A Nintendo acreditava que esse produto arruinava a integridade dos seus jogos e lutou com muito vigor para evitar que o Game Genie fosse vendido. Kalinske e suas tropas, por outro lado, achavam isso absurdo. Assim, em vez de levarem a Galoob para os tribunais, a levaram para jantar. E, depois que os vários apelos e mandados de injunção chegaram ao fim em dezembro de 1991, a Sega passou a apoiar com toda a força o produto, oferecendo seu selo de aprovação oficial e até ajudando no marketing.

2. Video Software Dealers Association (VSDA): Desde que processara a Blockbuster em 1987 por alugar seus cartuchos, não era segredo para ninguém que a Nintendo não gostava das locadoras e que o sentimento era recíproco. Enquanto a empresa de jogos eletrônicos acreditava que as locadoras prejudicavam suas vendas, a Sega acreditava que a prática de alugar video games só servia para aguçar o apetite do consumidor. O resultado foi um relacionamento simbiótico que começou com a Blockbuster (durante a crucial campanha “Dezesseis semanas de verão”) e se estendeu para toda a comunidade de locadoras, tendo como auge o discurso de Nilsen durante o show de 1992 da VSDA, que terminou não apenas com aplausos entusiásticos, mas também com promessas das locadoras de atacar a Nintendo de todas as formas possíveis. De grandes cadeias a pequenos negócios familiares, o relacionamento da Sega com a comunidade de locadoras de vídeos provou-se uma vantagem competitiva, em especial durante uma era em que essa indústria florescia devido ao lançamento cada vez mais rápido de filmes em VHS.

3. Disney: Embora a Nintendo gostasse de se ver como a Disney dos video games, seu relacionamento com a verdadeira casa do Mickey não era muito amigável. Isso parecia ter mudado no início de 1992, quando a Disney comprou os direitos de distribuição do filme *Super Mario Bros.*, mas a possibilidade de as empresas viverem felizes para sempre desapareceu à medida que a infernal produção do filme degradingolava. A perda da Nintendo foi um ganho para Kalinske, já que a Sega pôde obter autorização para desenvolver um jogo baseado no sucesso de 1992 *Aladdin*, bem como um acordo de colaboração com o estúdio de animação. Isso marcaria a primeira vez que os consagrados animadores da Disney criariam um video game, mais uma evidência de que Hollywood e o Vale do Silício começavam a se confundir, com a Sega no centro da fusão.

Embora confraternizar com inimigos da Nintendo representasse um benefício imediato, Kalinske também deu início a uma série de estratégias de longo prazo com o propósito de posicionar a Sega como uma companhia de entretenimento de ponta, deixando à Nintendo o papel de "apenas uma empresa de video games". Em alguns casos, esses planos consistiam em identificar as fraquezas da rival e fincar uma bandeira onde a concorrente ainda não tivesse ocupado território, enquanto, em outros casos, era apenas uma questão de pegar algo que a Nintendo já fazia bem e fazer melhor. Não importava a motivação, o objetivo era oferecer sempre uma experiência na próxima fase, o que seria alcançado pelos seguintes recursos:

1. Animação: A Nintendo tinha uma série animada de sucesso, então a Sega queria ter duas: uma para ser exibida nas manhãs de sábado e outra todo dia. Para isso, seria necessário um milagre, então Toyoda recrutou Michealene Christini, uma mulher capaz de realizar tal milagre, determinada e direta, com experiência na

produção de desenhos animados (Marvel) e na negociação de acordos de licenciamento multimilionários (Mattel). Sob sua liderança, a Sega lançaria duas animações baseadas no Sonic em 1993, uma exibida todos os sábados pela manhã na ABC (*Sonic The Hedgehog*) e outra, todos os dias da semana depois do horário escolar (*The Adventures of Sonic The Hedgehog*). Ambas contariam com os talentos vocais de Jaleel White, que interpretara Urkel na série *Family Matters*.

2. Video games sob demanda: Muito tempo atrás, a Nintendo havia tentado, sem sucesso, transformar o NES em um provedor de internet. A conexão dial-up era lenta demais, e a ideia de trabalhar com a Minnesota Lottery para colocar jogos de apostas digitais em salas de estar não havia sido vista com bons olhos. A Sega, por outro lado, acreditava que a ideia da conexão com a internet era promissora. No entanto, em vez de usar linhas telefônicas, queria usar cabos e criar algo chamado Sega Channel, que permitiria aos proprietários do Genesis jogar dezenas de jogos sob demanda. Embora o conceito estivesse um pouco à frente de seu tempo, Doug Glen achava que era possível colocá-lo em prática, e provou isso representando a Sega em discussões sérias com a Time Warner e a TCI, que acreditava que o lançamento poderia ser feito no final de 1993.

3. Produção: Com a convergência gradual de filmes e video games, Kalinske começou a pressionar a Sega para construir um estúdio multimídia em Redwood City. Esse centro de produção de ponta começou a funcionar no final de 1992, concentrando a filmagem de vídeos com qualidade de cinema, a gravação de áudio com qualidade de estúdio e a produção de efeitos especiais impressionantes, tudo com a finalidade de produzir conteúdo original para os video games realistas do Sega CD. O objetivo final seria desenvolver essa divisão para um dia produzir filmes e álbuns

musicais com lançamento simultâneo aos de jogos a eles relacionados.

4. Realidade virtual: Desde 1991, a Sega vinha desenvolvendo discretamente óculos de realidade virtual — o que, na época, parecia um projeto digno de ficção científica — para oferecer a experiência mais imersiva imaginável aos jogadores. Apelidado de Sega VR, esse visor futurista consistia em duas telas de LCD que combinavam três tecnologias 3-D e uma série de minúsculos sensores de inércia que captavam movimentos da cabeça do usuário. A conclusão desse projeto e os testes de segurança eram aguardados para dali a mais de um ano.

5. Entretenimento educacional: Quando o assunto eram jogos de video game para diversão e entretenimento, Kalinske não se importava em deixar o público mais jovem para a Nintendo. Mas ele acreditava que a empresa concorrente havia cometido um grande erro financeiro e sociológico por não encontrar uma combinação melhor com a área da educação. Para preencher essa lacuna, a Sega estava desenvolvendo um computador portátil para crianças que combinaria os melhores elementos de brinquedos, jogos eletrônicos e livros. De todos os planos de expansão da companhia, aquele era o que mais empolgava o líder da SOA e o que ele achava que teria maior impacto para o mundo.

Esses planos compõem um quadro incompleto da visão da Sega para a próxima fase. Entretanto, não importava quão incrível o futuro parecesse, Kalinske sabia que nada disso jamais aconteceria sem os video games. Estes eram o coração e a alma da Sega, a essência inegável da companhia, e era impossível deixá-los de lado. Era verdade que a Sega queria ser mais do que uma empresa de jogos eletrônicos, mas para fazer isso fundamental manter o sucesso enorme naquela área. Se a companhia deixasse de oferecer

os melhores hardware e software, poderia desmoronar num piscar de olhos. Não, isso não aconteceria. Kalinske recusava-se a permitir, e era por essa razão que ele se encontrava em Nova York e precisava falar com Olaf Olafsson.

— Bem — disse Kalinske, passando os olhos pela sala agitada. — Acho que chegou a hora de encontrar o homem da Islândia.

— Boa ideia — observou Nilsen, ainda olhando para o Jumbotron. — E acho que está na hora de eu colocar uma ou duas demos para rodar. Acho justo dizer que os melhores jornalistas de Nova York podem ganhar Emmys e Pulitzers, mas com certeza não sabem jogar video games.

Depois disso, eles se separaram, Nilsen foi mostrar à imprensa como alcançar a próxima fase de um video game, e Kalinske atravessou uma multidão para encontrar o presidente da Sony Electronic Publishing. No caminho, passando por uma série de rostos sorridentes, foi avistado por Brenda Lynch e Ellen Beth van Buskirk.

— Aí está você — disse Lynch.

— Há uma pessoa do *Times* que queremos que você conheça — avisou Van Buskirk.

— Ótimo! — exclamou Kalinske. — Mas vocês podem esperar alguns minutos?

— Claro — respondeu Van Buskirk. — Vá fazer o que tem que fazer.

— Melhor assim — acrescentou Lynch. — Mais tempo para o bombardearmos com propaganda antes de ele conhecer o Grande e Poderoso Oz.

— Obrigado, moças — agradeceu Kalinske. Ele já começava a se afastar quando Van Buskirk apontou em direção à janela, chamando sua atenção para o Jumbotron.

— Francamente — comentou ela. — Não me diga que acha isso uma boa ideia? — Àquela altura, Nilsen havia assumido o controle do Sega CD e estava jogando *Night Trap*, um dos lançamentos.

Como a maioria dos títulos para o periférico, aquele não era um jogo pixelado com fases, chefes e power-ups normais; era algo mais parecido com um filme em que era possível escolher a própria aventura. E, no caso de *Night Trap*, tratava-se de um filme de terror. Contava a história de cinco universitárias bonitas porém ingênuas em uma festa do pijama que era arruinada quando sua casa isolada à beira de um lago era invadida por vampiros. Com monstros ultrajantes de tão absurdos e donzelas em perigo, *Night Trap* tinha todos os elementos de uma obra de terror trash. Mas então, pela primeira vez, quando o telespectador dissesse coisas como “Não! Não abra a porta!”, o Sega CD lhe daria o poder de fazer isso de fato acontecer. Era como ganhar onipotência ao assistir a um filme de terror. Contudo, como a maioria dos filmes do gênero, o game incluía violência, insinuações sexuais e muitas mortes gratuitas, embora o sangue das vítimas não aparecesse em momento algum. Esses eram os aspectos que Van Buskirk considerava que se seriam um problema. Aquele era o elefante branco assassinado no meio da sala. — Haverá muitas críticas — disse ela. — Não consigo imaginar um cenário em que não haverá críticas.

— Não sei — retrucou Lynch. — Não é tão ruim assim. É tão ridículo.

— Além disso, o público-alvo é mais maduro — acrescentou Kalinske. — *Night Trap* não é pior do que qualquer filme PG-13. É disso que os jovens gostam.

— Quem você está tentando convencer? — questionou Van Buskirk. — A mim ou a si próprio?

— Veja bem — argumentou Kalinske. — Também já me senti assim. Mas acho que você está sendo um pouquinho paranoica. Isso é só um jogo. Além do mais, não é nem um jogo que nós fizemos; é algo que pegamos para ajudar a Sony. Isso nem chegará perto do calibre do produto que receberemos do nosso estúdio.

— Estamos andando na corda bamba — disse Van Buskirk antes de dar de ombros e sorrir. — Mas, como você mesmo disse, não sou eu quem precisa convencer. Eu só queria levantar a questão mais uma vez.

— E, por favor, continue fazendo isso — pediu Kalinske. — Gosto de ouvir suas impressões.

— Pode deixar.

— Manteremos os narizes bem pertinho do chão — garantiu Lynch.

— Então está certo — disse Van Buskirk antes de dar uma olhada no pulso. — Já se passaram alguns minutos. Você está pronto para o repórter do *Times*?

— Espere aí, isso não é justo — respondeu Kalinske. — Passei esse tempo todo com vocês. Mas, não se preocupem, volto logo. Só preciso encontrar nosso amigo, o sr. Olafsson.

— Acho que ele está por ali — disse Lynch, apontando para a esquerda. — Estava procurando você algum tempo atrás.

— Excelente. Algo mais?

— Não — respondeu Van Buskirk. — Só se lembre de passar a mensagem.

Kalinske riu e se afastou. Minutos depois, não pôde evitar rir outra vez, agora sozinho, ao passar por Doug Glen, que estava passando a mensagem.

— Os programadores da Sega cunharam o termo “Tru Video” para se referir ao software em CD, que tem a qualidade de vídeo e de áudio de um filme, mas a jogabilidade de um video game fantástico. — Kalinske ouviu Glen explicar tudo em seu tom de voz profissional. — Tru Video ajuda a eliminar a descrença e a fazer você entrar na fantasia. Os novos jogos da Sega terão forte impacto no nosso modo de pensar em entretenimento dentro de casa.

Os comentários de Glen eram precisos. Na verdade, tudo ali tinha o mesmo propósito: a mensagem, o marketing e até os coquetéis de camarão que eram servidos. A Sega atirava em todas as

direções e operava com um profissionalismo e um espírito de diversão que pareciam perfeitamente adequados à próxima fase. Tudo estava saindo de acordo com o plano, exceto por uma questão importante referente à Sony que precisava ser resolvida. Depois de uma segunda volta pela sala, Kalinske continuou sorrindo e balançando a cabeça em sinal de aprovação, como se tivesse todas as respostas. Mas algo não parava de incomodá-lo: onde diabo estava Olaf?

O TRIÂNGULO AMOROSO SEGA-SONY-NINTENDO

Lá estava ele, Tom Kalinske. Um homem tão difícil de ser encontrado. Sempre falador e desembaraçado, homem do povo e rei dos camaleões. Parecia que estava sempre desaparecendo diante de todos, mas lá estava ele agora, em carne e osso.

— Tom — chamou Olaf Olafsson, batendo no seu ombro. — Eu estava procurando você.

— Engraçado — respondeu Kalinske —, porque eu estava fazendo o mesmo.

— Claro, claro.

— Não me venha com essa. Estava mesmo! Já dei duas voltas pela sala, e começo a suspeitar que a única forma de termos nos desencontrado era você estar me seguindo.

Olafsson riu baixo e disse:

— Seu senso de humor é sempre agradável. Sempre. Mas chega por enquanto. O destino nos juntou, e temos coisas importantes a discutir.

Os dois foram casualmente para um canto vazio da sala. Haviam conversado mais cedo, enquanto sorriam para as câmeras, mas aquela era a sua primeira chance de conversar com franqueza.

— O que tem em mente? — perguntou Olafsson.

— Acho que o mesmo que você — respondeu Kalinske com um tom de frustração na voz. — Os artigos nos jornais anunciando o maravilhoso relacionamento entre a Sony e a Nintendo.

— É complicado — recrutou Olafsson, parecendo incomodado.

Depois que a Nintendo esnobara a Sony para ficar com a Philips em 1991, todos presumiram que era o fim do relacionamento entre as duas potências japonesas. E, por algum tempo, isso de fato aconteceu. Entretanto, quatro meses depois, no Tokyo International Electronics Show, em outubro de 1991, a Sony apresentou seu PlayStation. Ao contrário dos consoles que as duas maiores empresas de video game produziam, o PlayStation tinha como objetivo oferecer mais do que apenas jogos: ele também contava com produtos educacionais sofisticados, como a Compton's Encyclopedia, a Microsoft Bookshelf e a National Geographic's Mammals of the World. Para aqueles que assistiram à introdução do PlayStation, esses títulos interativos impressionantes haviam provado que ele era, de fato, capaz de oferecer "mais do que apenas jogos". No entanto, como a Sony não tinha títulos para apresentar, isso também levava a uma questão: onde estavam eles? Ou, mesmo que ainda não estivessem prontos, de onde viriam? Os programas educacionais eram impressionantes, mas todos haviam sido licenciados de outras companhias (Compton's, Microsoft, National Geographic etc.), e sem bons jogos originais o console era apenas um computador disfarçado de console.

Esse era o problema fundamental da Sony. No território dos consoles, o conteúdo é fundamental, e isso levou a companhia de volta aos braços da Nintendo. Depois de terem, de certa forma, resolvido suas diferenças, a Sony voltou à mesa de negociações, mas não demorou a perceber que a outra empresa continuava muito cabeça-dura. O único acordo que a Nintendo estava disposta a aceitar lhe permitiria controlar a produção de software com a mesma autoridade inflexível que exercia no negócio dos cartuchos (quantidades limitadas, um licenciamento rígido e chips de bloqueio). A Nintendo podia se permitir fazer inimigos com essa política, mas a Sony estava apenas começando naquele território e não queria irritar a indústria. Além disso, na prática a empresa estaria sujeita aos caprichos da sua suposta parceira em todos os

aspectos possíveis, do criativo (a Nintendo podia controlar que jogos seriam produzidos e quando) ao financeiro (a Nintendo ficaria com a maior parte dos lucros do licenciamento). Se concretizado, esse acordo não seria nada diferente da dinâmica mestre/escravo que Olafsson encontrara anteriormente. Entretanto, mesmo sabendo de tudo isso, os diretores da Sony continuavam interessados o suficiente para considerar fechar o acordo, e a razão tinha menos relação com video games do que com fitas de vídeo.

Em outubro de 1969, a Sony havia apresentado um protótipo do primeiro VCR (videocassete com recurso de gravação) do mundo, que chamou de U-matic. Antes disso, os vídeos eram gravados em fitas de rolo, que apresentavam uma série de complicações (como carregamento, execução e duração), mas o U-matic oferecia uma solução "três em um" que facilitava a gravação. E, acima de tudo, o aparelho representava uma nova categoria de produto eletrônico voltado para o consumidor, capaz de dar às massas o poder de gravar vídeos. Acreditando que o conceito das fitas de vídeo logo atrairia o mundo inteiro (e, com isso, também criaria imitadores), a Sony procurou a JVC, a Matsushita (que depois se tornaria a Panasonic) e um bocado de companhias de eletrônicos importantes para assinar um acordo de licenciamento mútuo e ajudar a estabelecer padrões tecnológicos unificados. Embora desse aos rivais da empresa um manual para projetar as próprias armas, esse acordo garantia para a Sony uma pequena margem de lucro em direitos autorais para cada tiro disparado (e também, pelo menos por algum tempo, desencorajava a concorrência a produzir munições mais fortes, já que a paz seria mais rentável do que a guerra). Pouco depois, a Sony concluiu o desenvolvimento do dispositivo e lançou o U-matic em setembro de 1971. O novo aparelho foi celebrado como o futuro absoluto da gravação, mas aquele futuro por enquanto era muito caro. Com um preço de 1.300 dólares, o U-matic não atraiu o interesse do mercado de consumo, mas logo se tornou o padrão para a produção televisiva e as

comunicações corporativas. Embora esse não fosse o público-alvo da Sony, o negócio era bastante rentável, e ela estava disposta a atender a uma clientela profissional até que a tecnologia se tornasse mais barata.

Esse momento chegou em setembro de 1974, quando a Sony se preparava para produzir um formato de videoteipe mais amigável para o consumidor chamado Betamax, uma versão menor, mais barata e mais fácil de usar do U-matic. Novamente, a Sony se reuniu com companhias de eletrônicos importantes para negociar outro licenciamento mútuo, mas então a concorrência se mostrou menos disposta a trabalhar em conjunto. Embora a JVC, a Matsushita e a RCA tivessem citado o tempo de gravação limitado (de apenas uma hora) como razão para sua resistência, uma explicação mais precisa seria que as companhias não desejavam se submeter ainda mais às determinações da Sony. Com o U-matic, a empresa abordara suas concorrentes com uma mentalidade humilde de trabalho em conjunto. Já com o Betamax, a companhia adotara uma atitude do tipo "pegar ou largar", que ficava clara diante das taxas de licenciamento mais altas e do menor interesse em trabalhar com a concorrência para criar padrões tecnológicos unificados. A Sony foi surpreendida pela relutância da indústria em adotar o novo formato, mas presumiu que seria apenas uma questão de tempo antes que aquele se tornasse o padrão mundial. Assim, o Betamax chegou às lojas em abril de 1975. A princípio, as vendas foram muito altas, visto que a Sony dominava 100% do mercado que havia acabado de criar. Entretanto, nos bastidores, forças se uniam para vencer a Sony no seu próprio jogo.

Engenheiros da JVC passaram o ano de 1975 trabalhando para desenvolver um novo formato de vídeo mais amigável ao consumidor, ao qual deram o nome de Video Home System (VHS). Em setembro daquele ano, o protótipo do VHS foi finalizado, e com rapidez e discrição a JVC começou a conversar com outras companhias de eletrônicos para que apresentassem suas

alternativas ao Betamax. O VHS lembrava o formato criado pela Sony em muitos aspectos, porém havia duas diferenças notáveis: o VHS gravava com uma qualidade menor em relação ao Betamax (o que permitia gravações mais longas) e o licenciamento do VHS custava 100 dólares a menos. Com essas diferenças e com a adoção da mentalidade anterior de trabalho em conjunto, a JVC convenceu a Matsushita, a Hitachi e a Mitsubishi a adotar seu formato, e o VHS foi lançado em outubro de 1976. Com fortes aliados, tempo de gravação mais longo e preços menores, o VHS logo superou o Betamax.

Embora a Sony tivesse sido pega de surpresa por esses eventos, ela reagiu em março de 1977 ao melhorar o Betamax. Esse novo modelo podia ter duas horas de gravação, mas, na pressa de colocar o produto no mercado, a Sony cometeu o erro de não criar um dispositivo com retrocompatibilidade. As fitas do primeiro Betamax não funcionavam no novo VCR, o que alienou a base de consumidores inicial. Essa falha fatal, bem como uma série de estratégias impressionantes da JVC (como reduções de preços nos momentos certos e uma espetacular expansão na Europa), condenou o Betamax a uma morte lenta, dolorosa e muito cara para a Sony. Em 1979, o aparelho dominava apenas 40% do mercado; em 1984, esse número havia caído para 20%; por fim, em 1988, a Sony oficialmente jogou a toalha e passou a produzir videocassetes no padrão VHS.

Muitos anos haviam se passado desde que a guerra pelo formato de videotape terminara, mas as cicatrizes da Sony ainda eram visíveis na atitude defensiva. No território dos video games, a empresa não podia se permitir cometer o mesmo erro do caso dos VCRs, e o melhor modo de evitar isso seria unir forças com uma companhia poderosa, cujo apoio a determinado formato garantiria seu sucesso. E só havia uma organização capaz de oferecer essa garantia: a Nintendo. Ou, mais precisamente, esse era o caso quando a Sony considerara entrar na indústria dos jogos

eletrônicos. Contudo, depois disso, a Sega havia começado a crescer, e a cada mês a visão de mundo centralizada ao redor da Nintendo mudava mais. Graças à persistência de Olafsson, a Sony agora reconhecia a presença crescente da Sega e estava disposta a trabalhar com a empresa em software. Mas, quando se tratava de hardware, a Sony não via a Sega como uma candidata digna de confiança. Pelo menos ainda não.

Até que aquela percepção mudasse, o conselho da Sony manteria uma atitude do tipo "Nintendo ou nada", e, mais uma vez, foi um Consumer Electronics Show que o fez pensar em optar pelo "nada". Naquela ocasião, não houve constrangimento público, apenas muitos protestos em ambientes particulares enquanto as negociações se aproximavam de um ponto crítico. Tanto a Sony quanto a Nintendo tinham o desejo de fechar um acordo antes do CES do verão de 1992; não apenas aquela seria a ocasião perfeita para anunciar a parceria, como também havia um toque de poesia na perspectiva de escreverem um final feliz na cena do crime. Dias antes do evento, parecia que as duas companhias estavam prestes a fechar um acordo (a firma de relações públicas da Nintendo, a Hill & Knowlton, chegou a preparar um comunicado à imprensa celebrando o acordo). Porém, na última hora, divergências entre as partes acabaram com a chance de um aperto de mãos. Dessa forma, em vez de celebrar um casamento com a Sony, a Nintendo renovou seus votos com a Philips, e as negociações entre as duas empresas foram indefinidamente adiadas. Talvez isso se devesse a diferenças irreconciliáveis, mas era mais provável a Sony ter recuado. Apesar de todas as negociações, ela ainda não estava segura de que valia a pena apostar na indústria dos jogos eletrônicos.

Mas tudo mudou com uma reunião gerencial definitiva em 24 de junho de 1992.

Depois que o conselho diretor da Sony havia deixado claro que tinha pouco interesse em seguir adiante, Ken Kutaragi os deixou

impressionados ao apresentar o console em que vinha trabalhando em segredo havia meses. No início de 1992, ele recrutara desenvolvedores do System G da Sony (um mecanismo de efeitos especiais vendido no varejo por 250 mil dólares) e os convencera a ajudá-lo a desenvolver o que ele acreditava ser um sistema mais sofisticado para processar gráficos 3-D. Àquela altura, ele já tinha um conceito básico para o design, embora este ainda não estivesse finalizado. Não obstante, Kutaragi considerava o produto muito superior a qualquer coisa que havia no mercado, bem como a qualquer produto da Sega e da Nintendo, e foi isso que apresentou aos executivos. Aquele era o momento pelo qual havia esperado.

Infelizmente, os membros do conselho ainda não estavam convencidos. Exatamente como acontecera antes, com o chip de áudio do Super Famicom, estavam concentrados nas dificuldades, e não na inovação. Para a sorte de Kutaragi, Ohga estava lá para apoiá-lo. Durante a reunião, ele questionou seu funcionário sobre a capacidade do suposto console e sobre como este se encaixaria no portfólio de produtos oferecidos pela empresa. Kutaragi respondeu a todas as perguntas de Ohga de forma satisfatória e com uma segurança que muitos presentes interpretaram como arrogância. Quando o jovem desenvolvedor concluiu sua apresentação, o presidente da Sony parecia dividido. Kutaragi se aproveitou disso e desafiou o chefe, perguntando-lhe se aceitaria que a Nintendo tratasse a Sony como fizera no passado. Esse lembrete de feridas recentes deixou Ohga furioso e disposto a saná-las apostando em seus instintos. Então, ele falou: "Não podemos ter a esperança de conseguir algum progresso com uma máquina de 16-bits compatível com a Nintendo. Assim, vamos traçar nosso próprio curso."

Norio Ohga podia ser o chefe, mas executar essa ordem não fora fácil. Seu tom de voz era alto, porém nem sempre mais alto do que o grito coletivo do conselho diretor da Sony. Se quisessem acabar com o projeto ou continuar tentando fechar um acordo com a Nintendo, tinham poder suficiente para fazê-lo. Para proteger

Kutaragi desse tipo de tortura (e a Sony de um conflito interno poderia gerar sérias consequências), Ohga fez algumas alterações. Kutaragi e nove membros da sua equipe de desenvolvimento foram transferidos para a Sony Music, que tinha instalações separadas do distrito Aoyama, em Tóquio. Na Sony Music, Kutaragi passou a trabalhar sob a chefia de um de seus mentores, Shigeo Maruyama, e teve autonomia para avançar em seus planos. Ainda era um time pequeno, e a tentativa de transformar o conceito do console em realidade continuava sendo um tiro no escuro, mas pelo menos teriam uma chance. E, para dar ao projeto a maior chance possível, Kutaragi começou a formar uma equipe cujo primeiro membro foi Phil Harrison, que chegou em setembro de 1992. Harrison conhecia jogos de video game e fora o diretor de desenvolvimento de uma companhia de software chamada Mindscape. Sua chegada marcou um novo nível de seriedade no esforço de desenvolver o novo console da Sony.

Não obstante, esses esforços não podiam ser levados a sério demais. Enquanto Kutaragi liderava o desenvolvimento de hardware e Olafsson se dedicava ao software, o conselho diretor da Sony continuava brincando de pique com a Nintendo. E, no dia 12 de outubro de 1992, enfim era a vez da Sony. Exatamente três dias depois de Kalinske ter viajado a Nova York para o anúncio com Olafsson, uma manchete no *The Seattle Times* declarou: "Nintendo e Sony unem forças na área de CDs." Como o artigo em questão não oferecia os detalhes do suposto acordo, estava claro que era uma mensagem da velha guarda da Sony dizendo que eles ainda eram uma força a se temer.

— É complicado — repetiu Olafsson, balançando a cabeça. — Sei que não é bem a resposta que você estava esperando, mas acho que, na verdade, será algo bom para nós.

— Como? — questionou Kalinske, esperando que o amigo tivesse uma boa resposta.

— Porque — começou Olafsson com um sorriso tímido — ainda podemos alterar a balança a nosso favor.

A balança dizia respeito ao console da próxima geração, e o que tanto Kalinske quanto Olafsson tinham em mente era um acordo entre a Sega e a Sony. Embora talvez tivesse começado com a intenção de atingir a Nintendo, o relacionamento entre os dois (e suas companhias) evoluíra para algo muito maior. Ainda havia uma sensação de que, trabalhando juntos, poderiam se tornar mais fortes do que a rival. Entretanto, o que possibilitava a amizade entre eles era uma visão em comum. Os video games não eram mais apenas isso, e sim um cavalo de troia para entrar na sala de estar e ser a vanguarda da revolução do entretenimento. Aquela era a fase posterior à próxima fase, e era hora de a Sega e a Sony chegarem nela juntas.

— Isso é o que acho — explicou Olafsson, estreitando um pouco os olhos. — A notícia sem dúvida será recebida pela Sony Music da mesma forma que foi recebida por você e por mim: mais perda de tempo com a Nintendo. Contudo, apesar da nossa frustração, há uma lição importante a ser aprendida: a Sony ainda está aberta à indústria dos jogos eletrônicos, contanto que faça a corrida com uma gigante do seu lado. Bem — continuou o islandês, agora arregalando os olhos —, uma gigante é uma gigante, e tenho a impressão de que o sr. Kutaragi se sentiria muito mais à vontade com alguém da sua estatura.

Kalinske refletiu um pouco.

— Acha mesmo que ele conseguiria trabalhar com a SOJ?

— Ah — respondeu Olafsson com um sorriso. — Você conhece a reputação do sr. Kutaragi.

— Acho que todo mundo nesta sala conhece a reputação dele.

— É verdade, não é fácil trabalhar com ele. Mas também é verdade que o sr. Kutaragi é brilhante e dá uma importância profunda ao próprio trabalho. Então, suspeito que seja inteligente o

bastante para escolher o caminho com mais probabilidade de concretizar seu projeto.

— Que bom — disse Kalinske, sentindo que um peso havia sido tirado dos seus ombros. — Isso faz sentido.

— A maior parte. Mas e quanto ao seu lado? Há a questão do sr. Nakayama e sua reputação.

— Caramba, Olaf — brincou Kalinske —, quem vazou esse segredo?

Olafsson deu uma batidinha na cabeça.

— Informação em primeira mão.

— Nakayama-san pode ser um homem difícil com quem trabalhar — admitiu Kalinske —, mas nos momentos decisivos ele sempre ficou do meu lado.

— Bom. Muito bom.

Com as questões referentes aos negócios resolvidas, Kalinske e Olafsson falaram sobre suas famílias e seus planos para as festas de fim de ano, e depois deram uma volta no salão juntos, saboreando o que seria o primeiro passo para um relacionamento de longo prazo, simbiótico e que mudaria o jogo.

— Você tem tempo de fazer um pequeno passeio turístico antes de partir? — perguntou Olafsson.

— Só vou poder visitar um monumento turístico, infelizmente. Fica em Long Island.

Olafsson ergueu a sobrancelha e então se deu conta do que poderia valer a pena visitar em Long Island.

— Por favor, mande lembranças a Greg por mim. E peça a ele que lhe conte sobre a sua última visita à Alemanha.

— Por quê? O que aconteceu lá?

— Eu poderia lhe contar, mas não quero deixar de privá-lo do prazer da curiosidade.

— Esse sangue todo é mesmo necessário? — perguntou Kalinske ao lado da máquina de fliperama para um novo jogo de luta. Ao seu lado estavam Greg Fischbach e Jim Scoroposki, os homens de Long Island que ele fora ver.

— Faz parte da ambientação — respondeu Fischbach em tom alegre. Era um rapaz magro com cabelos cor de areia e um senso de moda refinado que parecia combinar com o sorriso malicioso que sempre tinha no rosto. — Além disso, as crianças vão adorar!

— É — acrescentou Scoroposki, um rapaz corpulento que costumava falar pouco.

— Aposto que sim — concordou Kalinske com relutância ao ver um dos personagens na tela arrancar a espinha do outro.

O jogo em questão era de dois desenvolvedores chamados Ed Boon e John Tobias. Em vez de usarem animação tradicional, eles usaram gráficos digitalizados para criar um jogo de luta que a princípio esperavam que fosse estrelado ou pelo mestre de aikido Steven Seagal, ou pelo astro europeu Jean-Claude Van Damme. Após a resistência de Seagal e Van Damme, Boon e Tobias decidiram criar os próprios personagens, as próprias regras e a própria mitologia. O resultado foi uma história cheia de detalhes e muito, muito sangue com personagens complexos que se enfrentavam pela chance de representar a Terra em uma batalha contra um monstro maligno em um torneio cósmico que decidiria o destino da humanidade. Eles passaram dez meses criando e

aperfeiçoando essa visão, mergulhados em todos os tipos de golpes especiais e segredos ocultos. Batizaram a obra-prima de *Mortal Kombat*. Era como *Street Fighter II* com anfetamina.

— Já vi muitos sucessos — explicou Fischbach —, mas este, confie em mim, vai ser o maior de todos.

Embora Fischbach costumasse falar sobre qualquer tema como se fosse um grande especialista, quando o assunto era video game isso não era exagero. Ele e Scoroposki haviam se conhecido em 1983, quando trabalhavam para a Activision, uma companhia de software que ficara famosa por ter sido a primeira desenvolvedora externa de jogos para o Atari 2600 (e que ganharia muito dinheiro lançando jogos como *Pitfall!* e *River Raid*). Quatro anos depois, os dois começaram a pensar em fundar sua própria empresa de software e seguir os passos da Activision — exceto que o objetivo deles era criar a primeira desenvolvedora americana da Nintendo.

Na época em que planejaram isso, a Nintendo ainda não era um sucesso consolidado. No Natal de 1986, o NES fora muito bem-sucedido, mas a maioria das pessoas ainda afirmava que ele não passava de uma moda e previa seu fracasso. Havia ceticismo no ar, e, como testemunhas em primeira mão da crise de 1983, Fischbach e Scoroposki sabiam dos riscos envolvidos no negócio. Mas eram jovens e otimistas o bastante para deixar os temores de lado e procurar as recompensas em potencial. Depois de decidirem arriscar, restava apenas escolher um nome para o seu empreendimento. Fischbach disse que aceitaria qualquer coisa, contanto que começasse com A ou Z. Scoroposki fez melhor que isso e escolheu o nome Acclaim, que viria antes da sua alma mater, a Activision, na lista telefônica.

Eles entraram em contato com Howard Lincoln na primavera de 1987 e tornaram-se a primeira companhia americana a ingressar no programa de licenciamento da Nintendo. Fischbach e Scoroposki logo perceberam que seu grande talento não estava na criação de jogos, mas sim na publicação de títulos produzidos por terceiros.

Eles eram homens de negócios de corpo e alma, abençoados por genes de vendedores em seu DNA. Assim, começaram a obter os direitos de jogos para publicá-los para a Nintendo. Lançaram seu primeiro título para o NES em setembro de 1987, um jogo de ação-aventura chamado *Star Voyager*. Aquele não era um título inovador, mas uma versão atualizada de um jogo de mesmo nome que havia sido lançado para o Atari 2600 em 1982. Eles fizeram um acordo com a desenvolvedora do jogo, a ASCII Entertainment, para lançar o *Star Voyager* para o NES, e concluíram sua cota com mais quatro títulos: *Tiger Heli* (originalmente um jogo de fliperama japonês produzido pela Toaplan), *3-D World Runner* (desenvolvido pela Square), *Wizards & Warriors* (desenvolvido pela Rare) e *Winter Games* (um jogo da Epyx originalmente lançado em 1985 para o Commodore 64). A Acclaim lançou todos esses títulos no Natal de 1987 e, no primeiro trimestre de 1988, já tivera mais de 1 milhão de dólares em lucros. Aproveitando essa grande oportunidade, Fischbach e Scoroposki tornaram a jovem companhia uma empresa de capital aberto e receberam uma chuva de dinheiro, que usaram para adquirir outras desenvolvedoras menores e expandir o investimento em licenciamento. Agora, em vez de apenas publicar conteúdo desenvolvido por outras empresas, eles podiam comprar os direitos para produzir jogos baseados em filmes de sucesso, programas de televisão e esportes. Isso levou a títulos de enorme sucesso para o NES, como *Rambo* (1988), *Airwolf* (1989) e *WWF WrestleMania* (1989). Em 1989, a Acclaim havia alcançado a marca de 109,3 milhões de dólares em lucros. É claro que Fischbach e Scoroposki ficaram muito satisfeitos, mas seu DNA de negociante queria mais. Eles desejavam expandir, criar um império, mas isso era difícil com os acordos de licenciamentos restritos da Nintendo, que permitiam apenas cinco jogos por ano. Pediram a Lincoln que aumentasse a cota, mas ele não estava disposto a abrir exceções. Havia, no entanto, uma brecha que a Acclaim poderia explorar (com o consentimento da própria Nintendo): se eles adquirissem outra

licenciada, poderiam dobrar sua produção. Fischbach e Scoroposki entenderam a mensagem, e, em abril de 1990, a Acclaim pagou 13,75 milhões de dólares na compra da LJN Toys, uma companhia especializada em entretenimento conhecida por produzir brinquedos de sucesso (como as bonecas Oodles e bonecos da série animada *Thundercats*) e jogos terríveis (como *Back to the Future* e *Friday the 13th* — inspirados, respectivamente, em *De volta para o futuro* e *Sexta-feira 13*). Com as duas firmas, eles agora podiam produzir dez jogos por ano, e, em 1990, a Acclaim alcançou a casa dos 140,7 milhões de dólares em receita.

Se o dinheiro estava entrando fácil na Acclaim, estava entrando ainda mais fácil na Nintendo, que produzia os cartuchos e também recebia uma porcentagem de cada jogo vendido. Por meio de benefícios mútuos e uma afeição recíproca, uma grande amizade surgiu entre Fischbach, Scoroposki, Lincoln e Arakawa. Eles conversavam com frequência por telefone sobre assuntos tanto pessoais quanto profissionais, e, embora a Acclaim ficasse em Nova York e a Nintendo no estado de Washington, os quatro tentavam jantar juntos a cada quatro ou seis semanas, às vezes na Costa Leste, outras na Costa Oeste, e às vezes nas cidades de que se lembravam dos livros de história que haviam estudado quando meninos.

— Ei, Greg — disse Kalinske enquanto assistia aos momentos mais sangrentos de *Mortal Kombat* se desenrolarem diante de seus olhos. — Estive com Olaf outro dia e ele sugeriu que eu lhe perguntasse sobre a Alemanha. Você tem alguma ideia do que isso significa?

Os olhos de Fischbach se iluminaram diante da memória — ou talvez fosse apenas o reflexo vermelho do sangue em seu rosto.

— Sim, o fatídico dia em Frankfurt — disse, balançando a cabeça. — Nada de gritos de Howard, mas ainda assim foi uma coisa muito louca.

No verão de 1991, Fischbach e Scoroposki haviam viajado para um jantar na Alemanha com Minoru Arakawa, sua esposa, Yoko, e Howard Lincoln. O jantar havia sido marcado como todos os outros que eles tiveram ao redor do mundo, mas dessa vez seria diferente. Após anos de um trabalho simbiótico lucrativo na Nintendo, a Acclaim começaria a publicar jogos para o Sega Genesis. Eles não faziam ideia de como os cabeças da Big N reagiriam à notícia, e não estavam muito ansiosos para descobrir.

Seria fácil dizer que a decisão da Acclaim de trabalhar com a Sega era motivada por interesses financeiros, e não amizade, mas isso não era bem verdade. Por maior que fosse a amizade entre ele, Arakawa e Lincoln, Fischbach também tinha uma grande amizade com Hayao Nakayama e considerava o líder da Sega um bom amigo. Eles haviam se conhecido alguns anos antes em uma das viagens cada vez mais frequentes de Fischbach ao Japão. Nakayama sabia que não tinha a menor chance de convencer a Acclaim a trocar o NES pelo Master System, mas não custava perguntar. É claro que Fischbach declinara da oferta, mas mesmo assim encontraram uma forma de fazer negócios. A Nintendo of America podia ter um acordo de licenciamento rígido, mas o contrato se aplicava apenas aos Estados Unidos. No Japão, por outro lado, a Acclaim não tinha um contrato de exclusividade, e Nakayama conseguiu licenciar jogos como *WWF WrestleMania*. À medida que o relacionamento nos negócios florescia, a amizade também se tornava maior. Quando Fischbach viajava ao Japão (o que fazia bastante), sempre podia esperar duas coisas: um jantar com Nakayama e, em algum momento durante esse jantar, que ele lhe pedisse que a Acclaim publicasse jogos para a Sega. A princípio, Fischbach achava isso fofo e lisonjeiro, como a menina do ensino fundamental que convida o quarterback do ensino médio para sair. Exceto pelo fato de que a menina agora havia se tornado uma bela mulher. Fischbach não acreditava que uma empresa pudesse tomar o espaço da Nintendo no mercado, mas a Sega of America estava

fazendo grandes progressos e não podia ser ignorada. Kalinske havia mudado a cultura da empresa, Sonic corria pelas lojas dos Estados Unidos e as estratégias da Sega eram tão agressivas que era impossível deixar de admirá-las. Por essas razões, da última vez que Fischbach vira Nakayama, e mais uma vez fora convidado a lançar jogos para a Sega, ele respondera que ao menos consideraria a ideia. A Acclaim, afinal, era uma companhia de capital aberto, e ele precisava dar satisfações aos acionistas. Se o lançamento de jogos para a Nintendo e a Sega pudesse aumentar os lucros, era isso que a empresa teria que fazer. A questão era se, depois que a Acclaim começasse a trabalhar com a Sega, Arakawa e Lincoln continuariam permitindo que eles lançassem jogos para a Big N. Se a resposta fosse não, a Acclaim teria que fazer uma escolha, e, até então, ela sempre havia escolhido a Nintendo.

Fischbach e Scoroposki chegaram à Alemanha à tarde e, depois de fazerem o check-in, pensaram em conversar sobre a questão no hotel onde todos estavam hospedados. Entretanto, por estarem nervosos, decidiram adiar a conversa até o jantar, para o qual haviam reservado um lugar belíssimo a cerca de trinta quilômetros da cidade onde estavam. Os cinco não cabiam em um único táxi, então os sócios da Acclaim entraram no primeiro, e o sr. e a sra. Arakawa e Howard Lincoln entraram no próximo, seguindo-os. Assim, Fischbach e Scoroposki acabaram no assento traseiro de uma Mercedes cor de creme, discutindo qual seria a melhor forma de abordar o assunto. No meio da sessão de brainstorming de último minuto, no entanto, o táxi deles envolveu-se em um terrível acidente.

Os Arakawa e Howard Lincoln viram tudo acontecer diante de seus olhos. O táxi à sua frente, que levava Fischbach e Scoroposki, estava fazendo uma curva para a esquerda, mas o motorista pareceu não ter percebido o veículo que se aproximava, que se chocou contra a lateral do carro, amassando-o e jogando-o em um

canal. Para aqueles que assistiram ao acidente, não havia dúvida de que os ocupantes do táxi haviam morrido.

No entanto, instantes depois, Fischbach, Scoroposki e o motorista cambalearam para fora do veículo. Eles estavam tontos, tinham cortes e hematomas, mas não haviam sofrido nada que sequer se aproximasse dos danos causados ao carro, que sofrera perda total. O pessoal da Nintendo abraçou seus amigos com força; por um lado era alegria, e por outro era para confirmar que não estavam vendo fantasmas. De alguma forma, Fischbach e Scoroposki sobreviveram.

Depois disso, os cinco se apertaram em um táxi e seguiram para o restaurante. Com um uísque da melhor qualidade nas mãos, eles celebraram a vida, a amizade e o prazer dos negócios, celebração que de vez em quando era interrompida por Scoroposki encontrando pequenos pedaços de vidro no cabelo.

A certa altura, mesmo sem ter encontrado uma boa forma de dar início à conversa, Fischbach revelou que eles publicariam jogos para a Sega. Lincoln e Arakawa instintivamente trocaram um olhar, e, no momento de silêncio que se seguiu, Fischbach preparou-se para uma reação intensa.

— Quem se importa com isso? — Lincoln deu de ombros. — Vocês estão vivos. Isso é tudo que importa!

Arakawa assentiu, com sinceridade.

— Isso é muito mais importante.

A celebração foi retomada com a mesma alegria de antes, ainda que os cinco estivessem cientes de que as coisas seriam diferentes. Mesmo assim, continuaram bebendo, apreciando o incrível momento em que se encontravam.

— Que loucura! — declarou Kalinske quando Fischbach concluiu a história. — Você acha mesmo que a conversa teria tomado outro rumo se não fosse pelo acidente?

— Não sei. Mas gosto de acreditar que um péssimo motorista alemão sem querer mudou a história dos video games para sempre.

— Essa é uma afirmação bastante ousada — disse Kalinske.

— Sim, mas você estava prestando atenção a este jogo? — perguntou Fischbach. — Confie em mim quando digo que *Mortal Kombat* vai mudar tudo.

Kalinske concordou, e, se isso significava para a Sega alguma chance de atingir a Nintendo, eles precisavam licenciar o título. A quantidade copiosa de sangue e violência sem dúvida não o agradava, mas Kalinske já havia se conformado.

— Quero direitos exclusivos para o jogo. O que será necessário para isso?

— Na verdade, estamos encarando *Mortal Kombat* de forma diferente.

— Mudando um pouco as coisas — acrescentou Scoroposki, mas isso não explicava nada para Kalinske.

— Vamos licenciar este jogo tanto para vocês quanto para a Nintendo — explicou Fischbach —, para lançá-lo nos dois sistemas no mesmo dia. Isto é, se vocês o quiserem mesmo com essa condição.

A situação não era a ideal, mas, à medida que ele refletia, ela parecia cada vez melhor. Durante anos, a Sega e a Nintendo haviam trocado alfinetadas, argumentado com números, especificações técnicas e vendas para os revendedores *versus* vendas para o consumidor final. No entanto, existiria, enfim, algo para definir a disputa de uma vez por todas. Um jogo lançado nos dois sistemas ao mesmo tempo e no mesmo dia. Quem quer que vencesse a batalha não apenas poderia se gabar, mas teria mais chance de conquistar a maior parte do mercado. Assim como os oponentes de *Mortal Kombat*, no final só uma companhia continuaria de pé.

— É claro que queremos — disse Kalinske, enquanto uma descarga de adrenalina percorria suas veias. — Que vença o melhor, certo?

Em 19 de novembro de 1992, Tom Kalinske dirigiu-se aos quase trezentos funcionários da Sega of America na área de carga e descarga do galpão de distribuição da companhia em Hayward, Califórnia. Lá, o tempo todo com um sorriso no rosto, fez o discurso apaixonado que Ellen Beth van Buskirk havia preparado para aquela ocasião tão importante.

TOM KALINSKE

Hoje, celebramos um tremendo esforço da Sega!

Os aplausos o interromperam de imediato; não havia mais como sufocá-los. Além disso, ficaria bem diante das câmeras. Embora o evento houvesse sido preparado como uma ocasião para agradecer aos funcionários da Sega, também seria uma oportunidade inteligente de relações públicas para o anúncio oficial do Sonic 2sday. Era o equivalente do mundo dos video games ao carregamento do trenó do Papai Noel.

TOM KALINSKE

Após quatorze meses de desenvolvimento, marketing e êxito operacional, estamos aqui para comemorar a primeira remessa de Sonic The Hedgehog 2.

Não se tratava apenas de quatorze meses de trabalho, mas de anos de esforços por parte de centenas de funcionários. Alguns estavam bem ali, outros no Japão, e havia também aqueles que um dia haviam plantado as sementes, mas que tinham deixado a companhia havia muito tempo. Com certeza, fora um trabalho em equipe, e era por isso que todos os presentes usavam a mesma roupa: um moletom com capuz que trazia a palavra “Conseguimos!” escrita nas mangas.

TOM KALINSKE

Nós todos aprendemos a amar esse ouriçozinho mal-humorado...

Ao centro de tudo estava Sonic The Hedgehog, o pequeno motor da Sega que estava pronto para estourar de novo. De acordo com uma pesquisa recente, Sonic passara a ser um ícone mais facilmente reconhecido do que Mario, MC Hammer e até Mickey Mouse.

TOM KALINSKE

E, com essa sequência, podemos ter orgulho do que o nosso time alcançou: a produção do melhor jogo de video game de todos os tempos.

Durante meses, a Sega of America vinha guardando o novo jogo como se fosse urânio enriquecido — o que, na metáfora da guerra contra a Nintendo, era exatamente o que era. O desenvolvimento fora mantido em total segredo, com exceção dos quatro *screenshots* por mês que Nilsen escolhia para mostrar ao público.

TOM KALINSKE

Deixem-me compartilhar com vocês o que a mídia está dizendo sobre nosso amiguinho azul espinhoso.

Mas aquela mentalidade de “manter as coisas em segredo” digna de Hollywood mudou no dia 8 de outubro, com o início do Sonic 2 Store Tour. Desde então, 345 estabelecimentos do varejo (e três bases da Força Aérea) de dezesseis mercados deram aos consumidores a oportunidade exclusiva de experimentar o jogo.

TOM KALINSKE

“Assistir ao Sonic turbinado, percorrendo tubos de transporte pneumático no que parece ser a velocidade do som, é realmente incrível.” — Associated Press

“O que é mais rápido do que uma bala, mais forte do que uma locomotiva e capaz de pular por sobre arranha-céus com um único impulso? Bem, ele também, mas estamos falando de Sonic, o ouriço.” — GamePro

“Não tenho adjetivos o bastante para descrever esse jogo... Mais rápido, maior, mais louco e ainda mais divertido. Bem-vindo de volta, Sonic! Sentimos sua falta!” — Richmond Times-Dispatch

“Sonic 2 será, sem dúvida, um dos carros-chefes de ação para o Genesis.” — Electronic Gaming Monthly

Durante a Sonic 2 Store Tour, 27.386 pessoas testaram o jogo, sendo que 54% eram crianças, 36% adolescentes e 8% adultas. Outras 24.027 pararam para fazer perguntas e assistir aos outros jogando. Nas lojas, três dos comentários mais frequentes eram: “O

novo jogo é incrível”; “Quero de Natal”; “A Sega é melhor do que a Nintendo.”

TOM KALINSKE

Sonic conquistou os corações e as mentes de jogadores e fãs de todos os lugares. Agradeço a vocês que acreditaram no Sonic e lhe deram mais do que o melhor que tinham a oferecer!

Novamente, Kalinske ficou feliz por ser interrompido por uma explosão de aplausos. Ao fazer um discurso, o normal era o orador inspirar a multidão, mas a dinâmica parecia inversa naquela situação. E o melhor de tudo era o sucesso da Sega, e o que se seguiria era mais do que jogos com o ouriço azul. Como Peter Main apontara anos antes, o nome do jogo era o jogo, e a Sega não apenas estava produzindo ótimos jogos, mas títulos que outras companhias não ousavam produzir — e que estavam se tornando campeões de vendas. Não havia um exemplo melhor do que *Ecco the Dolphin*, um projeto que recebera sinal verde em um restaurante italiano anos antes e que conquistava uma audiência feminina de gamers.

TOM KALINSKE

Cada um de vocês é responsável por ter tornado o Sonic 2 o cartucho de video game mais vendido de todos os tempos. Vamos vender dois milhões de jogos aqui nos Estados Unidos e outros 2,5 milhões no mundo inteiro. Na verdade, 20% desse volume já foi pré-vendido, um fenômeno jamais visto antes na indústria.

Essa segunda frase era espantosa, mas era a primeira que de fato representava o motivo de estarem ali. Sem que cada funcionário da Sega agisse precisamente da forma que agiu, o grande experimento da companhia não chegaria aonde chegou. Cada pequena atitude importava; cada grande ideia precisava ser concretizada por todo o time.

TOM KALINSKE

O que torna essa remessa mais especial é que as vendas de Sonic 2 contribuirão com mais de 500 mil dólares para o fundo educacional de caridade e a fundação de saúde da Sega. Isso também me deixa muito orgulhoso.

E, em algum lugar, Anique também estava, com seu sorriso sem dúvida iluminando o céu.

TOM KALINSKE

Agora, quero citar os nomes de algumas pessoas essenciais que não descansaram para trazer o Sonic 2 para vocês. Por favor, levantem as mãos quando eu chamá-los pelo nome.

O sucesso da Sega havia sido um esforço de A a Z de tal forma que era quase cruel destacar certo número de indivíduos, mas teria sido ainda pior não direcionar os holofotes por um momento para aqueles cujas ações personificavam a próxima fase.

TOM KALINSKE

Shinobu Toyoda.

Ao homem com pernas grandes o suficiente para colocar um pé no Japão e outro nos Estados Unidos.

TOM KALINSKE

*Yuji Naka,
Masaharu Yoshii,
Yasushi Yamaguchi,
Yutaka Sugano,
Todos os artistas e programadores do STI.*

Àqueles que ousaram sonhar com esse jogo.

TOM KALINSKE

*Al Nilsen,
Bob Harris,
France Tantiado,
Ellen Beth van Buskirk.*

Àqueles que trabalharam para fazer de *Sonic 2* mais do que um simples jogo.

TOM KALINSKE

*Richard Burns,
Len Ciciretto e o grupo de vendas.*

Àqueles que foram de porta em porta vender a revolução da Sega.

TOM KALINSKE

*Glen Weisman,
Laila Atassi,
Joe Walkington,
Roger Rambeau,
Sandy Tallerico e todo o pessoal do armazém.*

Àqueles que transformaram as operações em uma forma de arte.

TOM KALINSKE

Steve Apour, Ben Szymkowiak e todos aqueles que testam nossos produtos.

Aos produtores, desenvolvedores e testadores que conseguiram ver o mundo em pixels.

TOM KALINSKE

Obrigado mais uma vez pela sua visão e pelo trabalho duro!

Em meio aos estrondosos aplausos e às reverências humildes, era notável a ausência de um nome na lista: Madeline Schroeder. Em julho, a mãe de Sonic havia deixado a empresa junto com Jude Lange para fundar sua própria companhia de software, a Crystal Dynamics. A mudança inesperada representou um amadurecimento irreversível para a Sega, que havia conquistado respaldo o suficiente para ser vista como um celeiro de iniciativas profissionais ousadas. Essa alteração no time serviu de alerta para a probabilidade de a companhia assistir à saída de muitos daqueles que a haviam tornado especial e à chegada de novos funcionários na expectativa de obter o mesmo sucesso.

TOM KALINSKE

E, por falar em trabalho duro, temos mais uma coisa a ser feita antes do Sonic partir para as treze mil portas de revendedores no país inteiro.

Fazia dois anos que Kalinske havia assumido, e, durante aquele período, muito havia mudado. O Genesis agora estava em mais de

treze mil lojas (antes eram só quatro mil), a equipe da Sega of America havia passado de cinquenta para trezentos funcionários, e, em 1992, as vendas da companhia haviam quadruplicado para mais de 500 milhões de dólares.

TOM KALINSKE

Agora, precisamos despachar todos esses produtos maravilhosos e precisamos fazer com que todos cheguem em 24 de novembro, data do Sonic 2sday, a cada revendedora.

Dois grandes eventos estavam marcados para o Sonic 2sday. Um seria realizado na Toys "R" Us, na Herald Square, em Nova York, e o outro, na sede da loja de Burbank, Califórnia. Celebidades adolescentes haviam confirmado sua participação em ambos os eventos.

TOM KALINSKE

Estamos chamando isso de "grande ponte aérea Sonic" e contamos com o apoio da Emery Worldwide para realizar essa tarefa épica. Agora, quero que vocês peçam ao sr. James Schutzenhoffer, vice-presidente das operações da Emery na Costa Oeste, e ao senhor Al Nilsen, diretor de marketing da Sega, o homem que criou e dirigiu a fantástica campanha de marketing por trás do lançamento desse jogo, que se juntem a mim aqui em cima para despachar a primeira remessa de cartuchos de Sonic The Hedgehog 2.

Schutzenhoffer, vermelho de timidez, aproximou-se de Kalinske, seguido por Nilsen, que precisou de um instante para absorver aquele momento surreal que, na verdade, era muito real.

TOM KALINSKE

Sim, Sonic... você e Tails podem se juntar a nós também.

Enquanto Sonic e Tails dançavam pela área de carga e descarga, Kalinske ergueu uma cópia fechada de *Sonic The Hedgehog 2*. Era incrível, ele pensou, como Sonic existia havia menos de dois anos, mas já parecia tão real quanto Mickey Mouse. É claro que Tails ainda não havia chegado àquele nível, mas também chegaria. E o mesmo aconteceria ao próximo personagem, e ao personagem depois dele, enquanto a Sega não perdesse o foco. Era mais fantástico ainda o fato de que seu filho, Brandon, cresceria em um mundo onde o ouriço azul seria tão atemporal quanto qualquer personagem bidimensional. Mesmo depois que Kalinske deixasse aquele mundo, Sonic continuaria ali, de uma forma curiosa, para cuidar de seus filhos. Não importava o que mais ele fizesse na vida, sempre haveria a Barbie e o Sonic. Mas, como Tom não tinha mais influência sobre a boneca, tudo dependia do ouriço agora.

TOM KALINSKE

Essa caixa representa o início da grande ponte aérea Sonic. Parabéns, Sonic! E parabéns, Sega!

Fotos foram tiradas, camisetas foram distribuídas e abraços foram dados. Foi uma ocasião maravilhosa que seria lembrada como um momento ainda mais dourado quando, apenas uma semana depois, o mercado de consoles domésticos dos Estados Unidos fosse dividido entre a Sega e a Nintendo.

PARTE QUATRO
GUERRA CIVIL

Qual era o maldito problema da Sega of Japan?

Falando sério, qual era a daqueles caras? Será que eles só seguiam o ritmo dos próprios tambores? Ou, como uma criança petulante, apenas gostavam de bater no tambor e sorrir com a cacofonia? Havia alguma coisa acontecendo por lá, alguma coisa muito bizarra, mas Tom Kalinske não sabia o que era e, naquele momento, não tinha tempo para investigar. Era 24 de novembro de 1992, e o Sonic 2sday enfim havia chegado. Como Papai Noel no Natal, ele precisava ficar feliz para distribuir o bem mundo afora. E não havia local melhor para espalhar essa mensagem do que aquele que mais lembrava a oficina de Papai Noel ao sul do Polo Norte: a gigantesca Toys "R" Us no coração da movimentada Herald Square, em Nova York.

A Sega havia ocupado os fundos da Toys "R" Us para apresentar o que parecia um comício político do Sonic. O próprio ouriço estava lá para cumprimentar os fãs, amigos e jornalistas que chegavam, bem como seu novo ajudante fofinho, Tails, sempre a postos para complementá-lo, mas nunca ofuscá-lo. Os dois personagens percorriam o local, atraindo consumidores em direção a um palco no qual Adam Curry, da MTV, atuava como mestre de cerimônias. De pé diante de um suporte com um pôster digno de Hollywood de *Sonic 2*, e na frente uma placa com os dizeres "2 Fast! 2 Cool! 2 Day!", Curry animava a multidão naquela ocasião pioneira. Depois

de criar o clima para o que foi na prática o primeiro feriado não oficial da Geração X, ele deu as boas-vindas ao outro astro da Sega.

— E agora, para nos contar mais detalhes, o presidente e CEO da Sega of America, Tom Kalinske!

Quando Kalinske subiu ao palco, os aplausos tiraram de sua mente quaisquer preocupações restantes em relação à Sega of Japan.

— Obrigado, Adam — disse Kalinske, assumindo sua posição. — Este é um dia muito empolgante para nós. Hoje, celebramos o lançamento oficial de *Sonic The Hedgehog 2*.

Shinobu Toyoda tentou prestar atenção a cada palavra de Tom, mas estava tomado de orgulho. Então, quando seu chefe disse “Nos últimos três anos, o negócio dos video games cresceu 60%, tornando-se uma indústria de 4 bilhões de dólares”, o que Toyoda ouviu foi: “Nós conseguimos!” E quando Kalinske falou: “Esse crescimento se deve, em grande parte, ao desenvolvimento pela Sega de novas tecnologias e jogos que tornam a experiência de jogar video game mais empolgante e divertida”, o que Toyoda ouviu foi: “Dá para acreditar que conseguimos?”

Havia pouco mais de um ano, Yuji Naka deixara de trabalhar para a Sega, mas Toyoda encontrara uma forma de manter o criador do jogo feliz, e isso criou uma sensação de orgulho que ele achava que jamais desapareceria por completo. Para o mundo exterior, convencer Naka de que a Sega of America era completamente diferente da Sega of Japan podia ter parecido nada mais do que uma camuflagem linguística. Mas, na verdade, fora muito mais do que isso. Por muitos anos, a SOA foi tratada como pouco mais do que o garoto de recados da SOJ. Embora essa dinâmica pudesse ter gerado um pouco de condescendência desnecessária, não estava muito longe da verdade. A SOJ criava os conceitos, os personagens e os jogos, e tudo que a SOA fazia era vendê-los. Tudo bem, talvez vender para os 250 milhões de habitantes dos Estados Unidos não fosse algo pequeno, mas, ainda

assim, era mais uma tarefa do que uma decisão tática. Essa balança de poder começou a mudar, contudo, quando Tom Kalinske assumiu. No entanto, o novo CEO da Sega of America não era o único responsável, embora a confiança de Nakayama no seu prestígio ajudasse muito; o sucesso também se devia a uma confluência de pessoas, planos e cultura pop. Porém, o mais importante era que o que Kalinske e sua equipe haviam feito de fato funcionou — e de uma forma que não funcionava no Japão.

Quem assistia ao que estava acontecendo na Sega of Japan logo começou a chamar seus colegas americanos de “famintos por poder”. Embora isso pudesse não ser bem verdade, pois os seres humanos não gostam da subserviência, um termo melhor para descrever o pessoal da Sega of America seria “famintos por sucesso”. Tom Kalinske não se orgulhava de dar ordens aos executivos da SOJ, nem Al Nilsen ganhava autoestima ao dizer à equipe de marketing do Japão que o que faziam estava errado. Na verdade, os dois faziam o possível para evitar tudo aquilo; Kalinske viajava ao Japão a cada um ou dois meses (ao contrário de seu predecessor, que só visitou o país uma vez), e Nilsen com frequência viajava com ele, além de mandar faxes constantes com detalhadas estratégias de marketing (gentileza raras vezes retribuída, se é que alguma vez foi).

Embora se pudesse identificar um espectro de possíveis motivos para seu comportamento (gentileza, respeito ou apenas dar cobertura às suas ações), o que levava os dois homens, bem como o resto dos seus companheiros na SOA, a fazer tudo que estava ao seu alcance para ajudar a SOJ era a fome por sucesso. Em 1990, eles haviam provado um pouco do sucesso; em 1991, haviam dado início a uma guerra de comida; e, em novembro de 1992, estavam viciados. O que antes parecia uma possibilidade remota agora estava de fato acontecendo, e isso só os fazia querer trabalhar mais pesado, porque não podiam suportar a ideia de perder aquela sensação. Era por isso que a Sega of America trabalhara tanto em

detalhes que pareciam pequenos de *Sonic* (1990); era por isso que haviam sido tão meticulosos em seus ataques ao Super Nintendo (1991); e era por isso que haviam começado a desenvolver seus próprios jogos nos Estados Unidos (1992). A SOA não era mais o menino de recados da SOJ, e era por esse motivo que Shinobu Toyoda conseguira convencer Yuji Naka a ir trabalhar com Mark Cerny e sua equipe em São Francisco no Sega Technical Institute.

O desenvolvimento intercultural de *Sonic 2* deixara uma marca colaborativa na sequência que ajudaria a alçar o título à posição do primeiro video game blockbuster de verdade do mundo. Se criadores de duas nações diferentes estavam satisfeitos com o jogo, com certeza sua atratividade universal se traduziria para muitos países entre a América e a Ásia. Desde a primeira demo, Toyoda não tivera dúvidas da qualidade daquele esforço conjunto, mas ainda estava apreensivo em relação ao perfeccionismo de Naka. Se a SOA havia falado sério quando declarara um feriado de Sonic para novembro, Toyoda precisava garantir que o desenvolvimento do jogo não se expandisse até dezembro, janeiro ou fevereiro. A preocupação era parte da razão pela qual os executivos da SOA haviam estado tão dispostos a dar permissão para que Nilsen seguisse em frente com seu plano “tão louco que poderia até funcionar”; ao escolherem uma terça-feira em novembro e criar um circo midiático ao redor da data, Naka veria que aquela declaração era mais do que um “prazo” da boca para fora. E, se ele ainda não tivesse entendido o que estava em jogo, Toyoda deixou isso bem claro em junho, quando pessoalmente entregou passagens de avião a todos da Equipe Sonic. Eles viajariam para o Sonic 2sday em Nova York, e, se não quisessem sofrer o maior constrangimento de suas vidas, era melhor garantir que o jogo estivesse pronto a tempo. E estava, o que fazia Toyoda sorrir de orgulho enquanto assentia em sinal de respeito durante o discurso de Kalinske na Toys “R” Us.

— Hoje, recebemos a informação — continuou Kalinske — de que *Sonic 2* deu um pontapé inicial incrivelmente rápido. O jogo está

nas prateleiras das lojas há menos de um dia no Reino Unido e já vendeu oitocentas mil cópias.

O processo de coordenação do lançamento global havia unido a Sega of America e a Sega of Europe (SOE) mais do que nunca. A SOE abraçou a atitude “vencer ou perder” da SOA e preparou vários eventos de lançamento em grandes cidades de todo o continente, os principais sendo dois eventos voltados para a mídia no Reino Unido. Primeiro, vários dos famosos ônibus de dois andares de Londres foram equipados com Mega Drives e passaram o dia indo a várias escolas da cidade. Em seguida, balões de ar quente do Sonic foram lançados ao longo do dia. Esses eventos, como os preparados pela SOA ao longo dos anos, eram formas de baixo custo de atrair um público de mais do que apenas gamers, e cada um também foi coreografado com muita inteligência para criar histórias que se escreveriam sozinhas na mídia (por exemplo: “Balões do Sonic invadem a Grã-Bretanha!”). Embora a SOA costumasse enfatizar a velocidade, a tecnologia e o pensamento alternativo, e o marketing da SOE geralmente se concentrasse no posicionamento da Sega como a marca de video games de luxo da Europa (como se fosse a Ferrari comparada ao Fusca da Nintendo), o Sonic 2sday provou que ambas tinham mais em comum do que a princípio pensavam e que, se trabalhassem juntas, poderiam se tornar mais do que a soma de suas partes.

— E acabei de falar com nossos amigos do Japão — prosseguiu Kalinske, tentando não ranger os dentes ao citar o sucesso do Sonic 2sday na Ásia. Mas era difícil exibir um sorriso, pois, por alguma razão, a Sega of Japan decidira que o Sonic 2sday não poderia ser na terça-feira, como seria em todos os países do mundo. — Sonic está causando o mesmo frenesi por lá, onde está disponível desde sábado.

Talvez Kalinske possa ter forçado um sorriso, mas Nilsen não conseguiu evitar revirar os olhos. Algumas semanas antes, a Sega of Japan havia decidido que preferiria lançar *Sonic 2* no sábado, dia

21 de novembro. Para alguém que tentasse coordenar o primeiro lançamento global do mundo, essa mudança súbita era frustrante, porém mais frustrante ainda era a razão — ou a falta de uma. Após três anos trabalhando na SOA, Nilsen passara a esperar certo nível de capricho velado por parte da SOJ (ele com frequência descobria quais eram os planos de marketing e desenvolvimento de produto deles investigando a remessa de video games japoneses que Shinobu Toyoda recebia a cada semana), mas fazer isso com o Sonic 2sday, e tão perto do grande dia... aquilo parecia quase maldade. Alguém motivado por poder poderia ter ameaçado sabotar o Sonic 2sday em todos os lugares caso o Japão não seguisse os planos, mas, como Nilsen e seus colegas da SOA eram motivados pelo sucesso, eles ignoraram a estranha decisão da SOJ e se concentraram em encontrar uma maneira de fazer aquilo se encaixar na narrativa geral. Voltando à analogia do blockbuster, eles decidiram transformar o lançamento do Japão no sábado em uma prévia exclusiva.

Para Kalinske, vender essa versão da verdade para a mídia não era problema, mas para os seus funcionários era outra história. Esta era a parte triste: ter que olhar nos olhos deles e explicar com otimismo como aquilo na verdade seria uma coisa boa. É claro que teria sido muito mais fácil compartilhar o suspiro coletivo dos seus colegas, mas o problema era que, embora fosse mais fácil acreditar na má notícia, ela também perduraria por mais tempo. Era por isso que Kalinske sempre andava pela sede da companhia com um sorriso, deixando para expressar quaisquer preocupações quando estivesse só.

— Desenvolvemos *Sonic 2* para ser o mais rápido e mais maneiro video game do mundo — continuou Kalinske. — Sonic tem uma nova atitude, um novo amigo e um novo conjunto de golpes. Mas, para falar sobre como eles são arriscados, convidei alguns famosos especialistas em Sonic que estão ansiosos para oferecer suas impressões do jogo e descrever seus recursos com mais detalhes.

Em primeiro lugar, da série da NBC *Saved by the Bell*, Dustin Diamond. Dustin, venha já aqui.

O ator correu até o palco, e no momento certo, Kalinske deu um passo para o lado e deixou os holofotes para o astro geek da televisão.

* * *

Em câmera lenta, o sorriso de Dustin Diamond desaparece, ele para de acenar para a multidão e corre de trás para a frente do palco enquanto Tom Kalinske retoma seu lugar.

— Volte mais alguns segundos — disse Ellen van Buskirk enquanto, junto com Brenda Lynch e um editor de vídeo, avaliava as filmagens da apresentação de uma pequena van equipada para coberturas jornalísticas estacionada na Herald Square. — Quero retornar até o ponto em que Tom começa a falar sobre o Japão.

“Há menos de um dia no Reino Unido e já vendeu oitocentas mil cópias”, Kalinske disse no vídeo quando o editor identificou o ponto certo. “E acabei de falar com nossos amigos do Japão. Sonic está causando o mesmo frenesi por lá.”

— Certo, pare aí — disse Van Buskirk, pausando a fita. — Vamos usar isso como a introdução do discurso de Dai?

Conforme pedido, a equipe de filmagem contratada no Japão dera a Lynch e Van Buskirk imagens de crianças animadíssimas ao comprarem o *Sonic 2*. Além de capturar o pandemônio, elas também haviam pedido material sonoro, que receberam na forma de uma entrevista com Dai Sakurai, da SOJ, em uma competição de video game especial realizada em uma loja.

— É uma boa ideia — falou Lynch —, mas não acho que vamos precisar disso. Assim que Dai abre a boca, fica claro que a brincadeira acabou, então, como não vai fazer diferença, prefiro o som de quando nosso ouriço captura as argolas junto com os gritos dos adolescentes japoneses.

— Bem pensado — disse Van Buskirk. — Tudo bem, apague isso. Vamos voltar a Dustin Diamond jogando video game e pegar mais algumas coisas com o restante das celebridades.

Lynch e Van Buskirk estavam trabalhando rápido para concluir o que acreditavam ser a pedra angular do Sonic 2sday: a transmissão internacional da notícia. Depois que o evento terminou, elas tinham apenas trinta minutos para preparar a transmissão antes de esta ser enviada de dois satélites para as redações de cada rede de televisão dos Estados Unidos. Fora do país, ela seria mandada para cada noticiário da Europa, da parte norte da África e do Oriente Médio pelo satélite Brightstar, enquanto seria emitida para toda a Ásia pelo satélite da Pan Am.

Como tempo era essencial, elas haviam pensado em como o vídeo deveria ser com semanas de antecedência. A descrição de 26 tópicos incluía coisas como “Cena de abertura com placas e vitrines da Toys ‘R’ Us na Herald Square” (número três da lista), “Sequência sonora em inglês e depois em japonês de um executivo sênior da Sega falando sobre toda aquela animação do lançamento” (número quatorze) e “Cena do ônibus de dois andares de Londres atravessando o Tâmis com a Câmara dos Lordes ao fundo” (número 22). Ao longo do dia, Lynch e Van Buskirk vinham preenchendo os espaços em branco com as filmagens recebidas de todo o mundo. Entretanto, a transmissão girava em torno do discurso de Kalinske na Toys “R” Us em Nova York, e já era quase hora de mandar suas palavras para o mundo inteiro.

— Como estamos indo? — perguntou Al Nilsen, enfiando a cabeça na van.

— Rápido — respondeu Lynch enquanto eles percorriam a filmagem de Diamond jogando *Sonic 2*.

— Você está sendo modesta — acrescentou Van Buskirk, apontando para a tela.

— Bom — disse Nilsen, entrando no veículo. Mal cabiam três pessoas, e com certeza a van não havia sido feita para uma quarta

do tamanho de Nilsen, mas, em tempos de muito estresse, a equipe da Sega trabalhava unida, e, nessas circunstâncias, coisas como tempo, espaço e leis da física de repente não importavam muito. — O que está faltando?

— O número cinco — respondeu Lynch.

— Ação rápida e furiosa de astros adolescentes jogando video game — explicou Van Buskirk.

Estreitando os relacionamentos forjados durante o evento para a televisão *Sega Star Kid Challenge*, a Sega continuara trabalhando com muitos dos astros mais jovens de Hollywood. Além de Dustin Diamond, o evento de Nova York contara com mais algumas celebridades adolescentes, incluindo Joey Lawrence (*Blossom*), Jonathan Taylor Thomas (*Home Improvement*) e Michael Cade (*California Dreams*). Conseguir que esses astros participassem do evento era fácil — bastava manter um bom relacionamento e pagar o cachê —, mas conseguir que participassem sem parecer bobos jogando os video games, bem, essa era outra história. Para ensinar a cada um como jogar bem o *Sonic 2* (ou pelo menos identificar quem jogava melhor), a Sega havia realizado o equivalente a uma sessão de tutorial sobre o jogo no dia anterior. Por sorte, como a maioria dos integrantes da sua geração, muitos conseguiram aprender rápido. Uma sessão de treino pode parecer trivial, mas era importante para a Sega que aquelas jovens celebridades transmitissem a impressão de que de fato amavam video games e não haviam sido apenas contratadas por fazer sucesso entre a garotada.

“Com as capacidades do Blast Processing da Sega”, disse Diamond enquanto jogava ao lado de Kalinske no palco, “o ouriço azul enfezado mais famoso da galáxia tem novos ambientes, zonas, temas musicais e golpes, como o parafuso, o giro e o escudo, além de uma montanha-russa com um tubo azul surreal que arrasa na captura de argolas.”

— Certifique-se de começar pelo Blast Processing — Lynch instruiu o editor.

— E vamos misturar isso com um pouco de Joey Lawrence e encerrar por hoje! — disse Van Buskirk. — Pelo menos até recebermos a transmissão da Costa Oeste.

Além do evento da Herald Square, a Sega realizaria um semelhante na Toys “R” Us de Burbank, Califórnia. O evento da Costa Oeste seria quase idêntico ao de Nova York, exceto pelo fato de que o discurso de Burbank seria feito por Ed Volkwein, com George McFly, da Power 106 FM, como mestre de cerimônias, e incluiria um grupo diferente de celebridades adolescentes, sendo a principal Mario Lopez, de *Saved by the Bell*. Mas só começaria em algumas horas; tudo que importava agora era Nova York.

Enquanto Al Nilsen observava, aplaudia e aprovava o vídeo final, a mente de Van Buskirk fazia um breve intervalo da atividade a milhões de quilômetros por hora. Ela pensava: “Uau. Simplesmente uau.” E, como todos os outros da Sega of America, saboreou um breve mas revigorante momento de satisfação antes de voltar ao trabalho e se preparar para a fase depois da próxima.

* * *

Toda essa conversa sobre próxima fase estava se tornando uma profecia autoconcretizante. Do ponto de vista do marketing, Bill White admirava muito tudo aquilo. Porém, do ponto de vista de um vice-presidente do departamento de marketing da Nintendo, sentia-se menos animado. Por anos, sua empresa permitira que a Sega roubasse pequenas fatias do mercado, mas agora eles haviam feito mais do que aquilo: haviam conseguido roubar o Natal. Bem, não o Natal em si, pois ainda faltavam algumas semanas para a data, mas haviam roubado algo muito mais importante do que o aniversário de uma concepção imaculada e de um nascimento milagroso. A Sega havia roubado a temporada de compras do Natal.

Nos últimos cinco anos, a Nintendo havia marcado seu território de Natal com algo chamado The North Pole Poll. A companhia contratava a Gallup Organization, famosa por pesquisas na política, para conduzir uma pesquisa independente por telefone com crianças do país inteiro entre sete e dezesseis anos de idade, perguntando-lhes o que queriam para o Natal. A cada ano em que a pesquisa foi conduzida, o item mais pedido sempre foi um video game. E 1992 não foi diferente, com 63% das crianças escrevendo listas para o Papai Noel encabeçadas pelo mais novo console ou cartucho. Mas que tipo de video game? Bem, isso a pesquisa não dizia, porque a resposta dos anos anteriores foi óbvia. Contudo, nesse ano, a Nintendo estava com medo de perguntar. Assim, em vez de pedir à Gallup que perguntasse às crianças se elas preferiam Sega ou Nintendo, uma pesquisa separada foi feita com as lojas do país (aquelas com as quais a companhia tinha as melhores relações). E eis que ela indicava que o SNES seria o video game mais vendido daquele ano! E o que mais? Incrivelmente, as mesmas lojas também previam que o jogo mais vendido seria *Street Fighter II*!

Farsa ou não, não importava. O propósito da North Pole Poll (e da pesquisa não comprovada desse ano) era que a história fosse repetida inúmeras vezes no ar (acompanhada pelas palavras “pesquisa encomendada pela Nintendo” e, de preferência, por algumas fotos do SNES) até que se tornasse uma profecia autoconcretizante. Era assim que sempre havia funcionado, mas, naquele ano, a Sega invadiu a festa.

Em 27 de novembro, os resultados da North Pole Poll foram enviados para todos os meios de comunicação do país, e, como nos anos anteriores, a maioria publicou a notícia. Dessa vez, no entanto, quando os âncoras explicavam que toda criança queria um video game novo do Papai Noel, usavam imagens do release em vídeo feito pela Sega para o novo jogo do Sonic. “Sessenta e três por cento das crianças que responderam à pesquisa disseram que

querem um video game de Natal”, eles diziam enquanto eram exibidas imagens dos balões do Sonic. “Cinquenta e quatro por cento querem um video game portátil” era a estatística mencionada enquanto eram exibidas cenas de celebridades adolescentes jogando os jogos da Sega. E finalmente: “Quarenta e três por cento querem jogos de video game” era a frase dita sobre imagens do discurso de Tom Kalinske na Toys “R” Us.

A data escolhida para o Sonic 2sday não foi acidente, e a maneira como a Sega havia distribuído aquele vídeo no mundo inteiro... White teria chamado aquilo de brilhante se não estivesse tão furioso. Houve uma época em que a Nintendo poderia ter esmagado a competição, mas Arakawa preferira evitar se rebaixar àquele nível. Bem, agora que as duas companhias detinham quase as mesmas fatias do mercado, enfrentar a Sega no nível deles não significaria mais se rebaixar. Isso certamente não era o que Bill White queria de Natal, mas era necessário para que Arakawa acordasse e começasse a lutar. Assim, talvez o fiasco da North Pole Poll tivesse sido, no final das contas, um milagre de Natal.

Um futuro de conto de fadas parecia aguardar a concorrente da Nintendo, mas debaixo dos vários colchões de sucesso da Sega havia uma questão irritante em forma de ervilha.

— Que diabo há de errado com a Sega of Japan? — perguntou Tom Kalinske, com um meneio de cabeça lento porém determinado. — Sério, qual é o problema daqueles caras?

Kalinske estava no Japão e tomava café da manhã no hotel Le Meridien Pacific de Tóquio com seu informante favorito na SOJ: Mike Fischer — um dos poucos americanos que trabalhavam na Sega of Japan (e com certeza o mais importante). Embora Fischer tivesse apenas 27 anos, tinha impressionado Nakayama com seu bom humor, sua intelectualidade despretensiosa e seu entusiasmo contagiante. Em termos de personalidade, ele parecia um Tom Kalinske mais jovem. No entanto, enquanto Kalinske usava os dons da sua personalidade para arrebatrar as massas, Fischer preferia trabalhar nos bastidores. Essa era parte da razão pela qual ele amava aquelas reuniões extraoficiais com o presidente da Sega of America. Os dois costumavam trocar informações com a empolgação de dois meninos que trocam figurinhas. E naquele dia não havia começado diferente, até que Kalinske interrompeu a típica sessão de discussão para pedir a figurinha mais valiosa de Fischer.

— Qual é o problema da Sega of Japan? — repetiu Fischer. Por um momento, tentara educadamente conter o riso, mas acabou não conseguindo. — Meu Deus, Tom! — respondeu, com risadinhas escapando entre as palavras. — Como é que você conseguiu passar

com uma pergunta tão pesada por aqueles valentões da segurança do aeroporto?

— Tudo bem — admitiu Kalinske. — Acho que eu poderia ter feito a pergunta com mais delicadeza. Mas, indo direto ao ponto, o objetivo deste café da manhã juntos não seria deixar a política de lado pelo menos por quinze minutos?

— É verdade — respondeu Fischer, assentindo tão honestamente que fez a xícara de chá em sua mão balançar. — Além disso, para mim, há o prazer extra de, você sabe, falar no meu idioma nativo. Ah, inglês, como sinto falta de ti.

Desde 1988, Fischer sentia falta das idiossincrasias do inglês. Depois de se formar em uma pequena faculdade de engenharia, ele almejava fazer algo importante, então vendeu sua vespa Honda e sua mountain bike Cannondale a fim de comprar uma passagem só de ida para o Japão. Durante dois anos, percorreu o país dando aulas de inglês antes de conseguir um emprego no departamento de atendimento ao consumidor da Sega, em amplo crescimento na época. A companhia estava começando a investir pesado no crescimento dos negócios no exterior, então Nakayama queria contratar jovens ambiciosos de outros países para ajudar no processo. Depois de provar que era o melhor desses jovens ambiciosos, Fischer foi promovido para gerenciar a comunicação entre a SOJ e a subsidiária nos Estados Unidos. Como muitos de seus colegas da SOJ, Fischer não tinha grandes expectativas para a SOA, mas seu radar provou-se errado quando Tom Kalinske assumiu seu posto alguns meses depois.

Poucos fora da indústria de brinquedos já tinham ouvido falar de Kalinske, mas, por uma estranha coincidência, Mike Fischer fazia parte dessa minoria exclusiva. Na faculdade, a tese de Fischer fora sobre a econometria da indústria moderna de brinquedos, o que significa ter passado o último ano de faculdade estudando as estratégias inovadoras de Stephen Hassenfeld (Hasbro), Bruce L. Stein (Kenner) e, é claro, Tom Kalinske (Mattel). Por causa da

pesquisa, Fischer sabia mais do que ninguém por que a Sega havia contratado Kalinske, e, daquele momento em diante, se comprometeu a garantir que o novo CEO da Sega of America tivesse todas as oportunidades de sucesso. Sem sombra de dúvida, ele era, acima de tudo, leal à Sega of Japan, mas acreditava que o que era melhor para a SOA era também para a SOJ, então não hesitava em ajudar no que pudesse. Às vezes, dava dicas sobre jogos em desenvolvimento; outras simplesmente alertava a Sega quando Nakayama estava de mau humor; e outras, como naquele dia, tomava café da manhã com Kalinske para ajudá-lo a entrar no vespeiro com a proteção adequada.

— Tudo bem, tudo bem — respondeu Fischer, bem-humorado. — Vamos ter uma discussão honesta. Descanse um pouco do peso da sua coroa de ouro, e eu vou deixar um pouco de lado meu chapéu de bufão. Qual é a informação específica que você quer?

— Mike, trabalho para a Sega há mais de dois anos — começou Kalinske. — Para ser sincero, eu não poderia estar mais feliz com o que nossa equipe fez, nós de fato começamos a virar o jogo. Mas tenho a estranha sensação de que, quanto mais sucesso temos nos Estados Unidos, menos satisfeitos eles ficam aqui no Japão.

— Isso é ridículo! — exclamou Fischer.

— É mesmo? — perguntou Kalinske, com sinceridade.

— Não, não é ridículo — admitiu Fischer —, mas deveria ser!

— Eu sei! — disse Kalinske, assentindo.

Seguiu-se um silêncio triste e um pouco esquisito, que os dois tentaram preencher cutucando seus omeletes.

— Então qual é o problema? — perguntou, por fim, Kalinske. — É inveja? É porque temos 50% do mercado, e eles têm menos de 15%?

— Eu gostaria de fazer uma pequena pausa para lembrá-lo de que sou um “deles”.

— Sim, mas, seja qual for a atitude, sinto isso vindo da sua parte também.

Fischer pensou um pouco.

— Acho que “inveja” não é a palavra certa.

— Então qual é?

O homem mais jovem considerou a pergunta por algum tempo.

— Quando eu era criança, havia algumas ocasiões em que eu queria fazer algo, a meu ver, completamente inofensivo. Contudo, por alguma razão, meus pais não me deixavam. Eu perguntava o motivo: por que não podia jogar futebol com os vizinhos, por que não podia dormir na casa de um amigo. E a única explicação era: “Porque nós somos os pais, e você é o filho.”

— Meus pais diziam a mesma coisa — acrescentou Kalinske.

— Então você entende.

— Não, não entendo. Pois, embora meus pais dissessem isso, eles nunca mudaram arbitrariamente a data do Sonic 2sday! Nem ignoravam faxes, deixavam de retornar telefonemas ou menosprezavam meus planos de marketing mesmo que os deles não estivessem funcionando.

— Seus pais tinham planos de marketing? — brincou Fischer.

Kalinske suspirou e deu uma olhada no saguão à procura de Nilsen ou Toyoda. Os dois tinham ido com ele no mesmo voo para o Japão, Nilsen como parte das suas novas responsabilidades e Toyoda para ajudar Kalinske a discutir a *joint venture* em hardware com a Sony. Eles iriam juntos para a SOJ, mas Toyoda e Nilsen ainda deviam estar se arrumando.

— Quem veio com você? — perguntou Fischer. — Shinobu e Paul? Kalinske balançou a cabeça.

— Shinobu e Al.

— Ah, sim, Al. Ele está gostando da promoção?

— Ainda é muito cedo para dizer — respondeu Kalinske.

Depois do sucesso do Sonic 2sday, Nilsen tornou-se o diretor de marketing global da SOA, uma nova posição criada com o duplo objetivo de permitir que ele continuasse pensando grande (agora em escala global) e encorajá-lo a atuar como um tipo de

coordenador de marketing entre a América, a Europa e o Japão. Além disso, em face da crescente fragilidade nas relações entre os Estados Unidos e o Japão, parecia um momento crucial para ter alguém da confiança de Kalinske carregando o mundo nas costas. Com Nilsen indo de um país a outro, Diane Adair foi promovida para assumir o marketing do Genesis. O momento dessas alterações também era vantajoso para os planos da SOA de duplicar de tamanho até o fim de 1993. Embora Nilsen tivesse feito um trabalho incrível coordenando sua equipe para o Sonic 2sday, não havia como negar seu estilo único de abordagem de marketing, e Kalinske queria que ele continuasse pensando cada vez maior, em vez de se ocupar com coisas pequenas. Isso não foi problema, pois o estilo meticuloso e a sensibilidade professoral de Adair eram apropriados para reorganizar o departamento de marketing e trazer sangue novo para a equipe. E, embora Kalinske soubesse que seria estranho não ter Nilsen no escritório com tanta frequência quanto antes, o potencial de replicar a magia do Sonic 2sday era forte demais para ser ignorado. Era hora de tirar o gênio da lâmpada.

— Veremos — disse Kalinske. — Mas espero, com toda a sinceridade, que Al possa ensinar à equipe de marketing do Japão uma ou duas coisas sobre a mina de ouro que o Sonic pode ser para eles.

— É bom mesmo — respondeu Fischer. — Precisamos do dinheiro para pagar o pessoal do mar, não é?

— Nem comece — disse Kalinske, revirando os olhos. Um dos últimos anúncios de Goodby, uma sátira dos filmes granulados de Jacques Costeau, era idêntico aos vídeos do explorador, exceto pelo fato de que no comercial da Sega todos estavam apertados em uma sala jogando *Ecco the Dolphin*. Tinha sido uma boa sacada, pois capturava com perfeição o espírito da Sega. Contudo, também capturou a atenção da Cousteau Society, que estava processando a Sega e Goodby em 3 milhões de dólares. — Espero que usem esse

dinheiro para comprar um senso de humor — comentou Kalinske, em um tom que indicava que estava pronto para partir.

— Ei — disse Fischer, de repente sorrindo de alguma coisa que havia lembrado. — Eu já lhe contei de onde veio a ideia do ouriço?

— Pensei que tivesse sido um concurso para a escolha da mascote — sugeriu Kalinske.

— Bem, sim, mas de onde veio a ideia do concurso.

— Acho que você não me contou.

Fischer começou:

— É uma das minhas histórias favoritas. Naka-san recebe todo o crédito, porque projetou o jogo e, você sabe, é essa personalidade poderosa, mas acho que por causa disso Oshima-san acaba perdido. Então, certa vez, fui até ele e perguntei ao verdadeiro criador do Sonic de onde veio a ideia. Ele é muito tímido, um rapaz modesto, e eu esperava que ele dissesse algo como “Foi um trabalho em equipe” ou “Não foi nada de mais”, mas ele deu um sorriso discreto e disse: “Coloquei o Gato Félix no corpo do Mickey.”

— Ah, espera aí, não pode ser verdade.

— É, sim, eu juro — disse Fischer, rindo. — E, por mais chocado que você esteja, Oshima-san ficou mais chocado ainda por ninguém nunca o ter abordado sobre isso.

Depois que os dois riram, conversando sobre como a vida deles havia mudado por causa de uma criação duplamente plagiada, Fischer olhou para o relógio e adotou uma atitude mais séria.

— Olha só, eu não acho que estar errado com frequência faça alguém necessariamente estar certo. Mas estou curioso: por que você está fazendo essa pergunta agora? Os exemplos mencionados, com exceção do Sonic 2sday, já vêm acontecendo há algum tempo, não é mesmo?

Era uma boa pergunta, e Kalinske podia escolher diferentes graus de franqueza para responder.

— Estou perguntando — disse, um pouco envergonhado —, porque quero pedir à SOJ que faça algo e preciso que digam sim.

Fischer balançou a cabeça, assentindo.

— Presumo que, se você quisesse me dar mais informações, teria dado, então não vou perguntar, mas para mim é difícil lhe dar conselhos sobre isso sem saber o que tem em mente.

Kalinske olhou para Fischer e refletiu sobre quanto deveria revelar. Parecia justo deixá-lo a par de tudo, já que Fischer fora tão prestativo nos últimos anos. Afinal, era Fischer quem lhe contaria o que Nakayama tinha a dizer sobre a SOA pelas costas de Kalinske, e também era ele quem lhe dizia quando Nakayama estava com raiva ou carregava um taco de golfe pela sede da SOJ como Al Capone fazia com seu taco de beisebol.

— Quero que trabalhemos com a Sony — disse Kalinske, em voz baixa —, em um console da próxima geração.

Fischer foi pego de surpresa, mas absorveu a ideia com rapidez. Fazia muito sentido.

— Em que pé está isso?

— Os caras que produziram o hardware para aquele projeto fracassado com a Nintendo estão trabalhando agora na Sony Music. Com a ajuda de Olaf e Mickey, parece que temos a aprovação deles. Agora, é a nossa vez.

— O que Joe Miller tem a dizer sobre as especificações?

— Nada por enquanto — respondeu Kalinske, acenando com a mão. — Estamos mantendo tudo em sigilo antes de estar confirmado.

Fischer balançou a cabeça, as bochechas coradas de entusiasmo.

— Isso pode ser grande, Tom.

— Exatamente.

— Podemos dividir o a pesquisa e o desenvolvimento — falou Fischer, em voz baixa consigo mesmo —, usar a capacidade de produção deles, combinar com nossas redes de distribuição e...

— Esmagar a Nintendo — concluiu Kalinske, num sussurro.

— Isso parece muito provável — concordou Fischer. — E imagino que meus colegas da SOJ vão ver nisso aí a nossa chance de enfim

conseguirmos uma fatia maior do mercado japonês.

— Sim, mas quero fazer mais do que imaginar — disse Kalinske.
— Quero garantir que a política não nos atrapalhe.

— Eu também — concordou Fischer, esforçando-se para encontrar sugestões. — Bem, como você sabe, a equipe de Sato já fez grandes progressos em um sistema de 32-bits. Então, seja verdade ou não, certifique-se de fazer Sato não achar que perdeu tempo. Você sabe, diga-lhe que a Sony precisa da *expertise* da Sega. Talvez também valha a pena apelar aos caras do arcade, para que eles mantenham o ânimo no P&D no que diz respeito ao desenvolvimento de software.

— Entendi — disse Kalinske, revisando mentalmente os planos para o dia. — Mas e Nakayama-san? Você acha que ele compreende tudo que estamos fazendo nos Estados Unidos? Espero que ele não pense que somos muito loucos.

— Você está falando sério? — questionou Fischer, quase chocado. Kalinske era muito perceptivo em diversos aspectos, mas, por algum motivo, não conseguia ver o que Nakayama achava dele. — Tom, Nakayama confia mais em você do que na equipe dele.

Kalinske balançou a cabeça.

— Não é possível.

— Espere um segundo, você não sabia mesmo?

— Acho que temos um bom relacionamento. Mas nunca sei exatamente o que ele pensa de mim.

— Você deveria se sentir seguro. Você está no topo. Quer dizer, na semana passada, estávamos na sala de reunião, e os produtores apresentavam jogos a Nakayama-san. Depois de cada apresentação, sua primeira pergunta era: "O que Tom acha?" Ele não estaria interessado a não ser que você estivesse.

Kalinske não respondeu, mas Fischer viu que ele estava estupefato (e Fischer estava estupefato por Kalinske ainda não saber isso.)

— Ei — disse Fischer —, lembra quando lhe falei sobre o que meus pais costumavam dizer, “Somos os pais, e você é o filho”?

— Sim...

— Bem, refletindo mais um pouco sobre isso, percebi que usei a analogia errada. O verdadeiro problema é que mamãe e papai amam você mais do que qualquer coisa, e seus irmãos estão meio de saco cheio de ouvir os pais falarem sobre o filho favorito.

* * *

Fragmentos da conversa com Fischer reverberavam na mente de Kalinske enquanto ele, Nilsen e Toyoda faziam um tour guiado pelo laboratório japonês de P&D da Sega. Essa parte era sempre uma das melhores nas visitas à SOJ, a parte que parecia um pouco com a experiência de passar por uma piñata recém-quebrada. Nas visitas mais recentes, contudo, parecia haver menos doces dentro dela.

— É impressão minha — sussurrou Kalinske para Nilsen e Toyoda enquanto seus anfitriões andavam mais à frente —, ou eles estão nos mostrando cada vez menos nos últimos tempos?

Toyoda deu de ombros, mas Nilsen tinha uma resposta:

— Na verdade, são as duas coisas.

Kalinske parecia confuso.

— Como podem ser as duas coisas?

Nilsen olhou rapidamente para trás e, em seguida, explicou que as apresentações da SOJ mudavam com cada visitante. Assim, quando o CEO da SOA estava na cidade, eles só queriam mostrar o melhor, escondendo qualquer coisa que pudesse ser vetada na fase de desenvolvimento.

Kalinske balançou a cabeça.

— Bem, isso é burrice, você não acha?

— Não se preocupe — acrescentou Nilsen. — Eles vão me mostrar tudo mais tarde, e depois passo as informações para vocês.

Antes que Kalinske pudesse dar o que com certeza seria uma resposta sarcástica, Nakayama chegou para cumprimentar a equipe da Sega of America. Depois das formalidades, deram continuidade ao passeio pelo setor de P&D. Enquanto avançavam, Nakayama se mantinha um pouco atrás do grupo norte-americano, mais interessado em observar suas reações do que os produtos em si.

O item com que o P&D da Sega parecia mais animado se encontrava em algum ponto do espectro entre hardware e periféricos. Era uma atualização de 32-bits do Genesis, algo que podia ser conectado ao console de 16-bits para torná-lo duas vezes mais poderoso.

— Ele executaria os cartuchos comuns? — perguntou Kalinske — ou seria necessário um tipo diferente de software?

A equipe de P&D explicou com orgulho que seria necessário um software novo e muito mais robusto para ser executado em 32-bits. Porém, o mais importante era que a Sega seria a primeira companhia a alcançar a próxima fronteira, como havia feito com o 16-bits. Era raro ver os funcionários da Sega of Japan sorrirem, mas estavam sorrindo naquele momento, o que tornou a situação ainda mais constrangedora quando Kalinske, Nilsen e Toyoda ofereceram-lhes pouco mais do que um sorriso amarelo. A ideia de um complemento de alta potência era ótima — afinal, o Sega CD era isso. Por outro lado, se iriam investir em sistemas de 32-bits, era melhor produzir um novo console do que usar o antigo como se fosse um pouco mais do que uma mera bateria. Kalinske pôde sentir as ondas de ressentimento emanando do time de pesquisa da SOJ, mas era melhor suportar aquilo do que mergulhar num poço multimilionário que não levaria a lugar nenhum.

Mas a sensação negativa evaporou como num passe de mágica quando Kalinske viu o Pico, um dispositivo portátil coberto de plástico e do tamanho de uma lancheira que seria lançado no Japão no verão de 1993. O Pico parecia uma combinação colorida entre um livro de histórias, um Game Gear e um quadro mágico. Ele vinha

equipado com uma “caneta mágica” que permitia às crianças entrar em um mundo de diversão só delas. Como havia acontecido quando vira o Genesis pela primeira vez, Kalinske ficou maravilhado com o potencial do que o Pico poderia se tornar. Era a máquina que combinava educação e entretenimento na qual a Sega vinha trabalhando, um computador portátil para crianças que demonstraria o lado pedagógico dos video games, ao mesmo tempo que roubaria o público mais jovem da Nintendo. Era uma interseção maravilhosa entre educação, entretenimento, tecnologia e narrativa, e, por um momento, Kalinske sentiu-se tentado a dizer: “Quem se importa com video games da próxima geração? Vamos fazer só isso, e fazer direito!” Mas então lembrou que não precisava escolher apenas uma coisa ou outra. Kalinske havia construído uma companhia com recursos suficientes que lhe permitiam fazer todas essas coisas maravilhosas de uma vez só. Assim, depois de parabenizar a equipe de P&D da Sega, fez um comentário que esperava ser profético:

— Se vocês conseguirem deixar isso barato o bastante para ser vendido por 100 dólares, prometo que será o brinquedo mais vendido do ano.

Os criadores do dispositivo ficaram corados com as palavras de Kalinske, e Nakayama sorriu como um caçador de trufas cujo porco havia feito uma grande descoberta.

Enquanto todos discutiam calorosamente as alterações que poderiam ser feitas para deixar o Pico ainda melhor, membros da equipe de marketing da SOJ vieram raptar Nilsen.

— O dever me chama — explicou Nilsen. Mas, no caminho, fez questão de passar perto de Kalinske para sussurrar suas próprias palavras proféticas: — Não podemos fazer aquela coisa de 32-bits, não vai acontecer.

— Eu sei — respondeu Kalinske, despedindo-se do seu novo guru de marketing global.

Depois que Nilsen foi embora, o resto do dia transcorreu com uma série de reuniões, mais amigáveis do que úteis, até que Kalinske e Toyoda enfim discutiram com Nakayama e alguns de seus principais colegas a possibilidade do projeto com a Sony. No grupo estava Hideki Sato, que era diretor e vice-gerente geral de P&D da Sega desde 1989, quando seu time tivera o brilhantismo de reformular a placa de arcade System 16 da Sega para transformá-la no Mega Drive. Embora Nakayama tivesse a aprovação final sobre o funcionamento da Sega, seria a reação de Sato que determinaria sua decisão. Sabendo disso, e seguindo o conselho de Fischer, Kalinske apresentou cuidadosamente a proposta de trabalhar com a Sony de forma complementar, destacando que a parceria não sacrificaria em nenhum aspecto o excelente trabalho já feito pela equipe de Sato para a próxima geração de hardware.

A reação à ideia da *joint venture* foi, na melhor das hipóteses, dividida. Ainda que os funcionários da Sega of Japan vissem que a parceria fazia sentido em termos de negócios, pareciam resistentes à proposta. Se essa mentalidade era motivada pelo orgulho da companhia ("não precisamos deles"), pela propriedade criativa ("queremos fazer isso à nossa maneira") ou por um ceticismo competitivo ("a Sony só quer ver o que temos e depois nos roubar"), Kalinske não sabia, mas suas vantagens com certeza não estavam óbvias como ele esperara. Entretanto, comprovando o que Fischer dissera, Nakayama parecia confiar mais em Kalinske do que na própria equipe. Ao contrário do que havia acontecido com o conselho diretor dois anos antes, Kalinske não recebeu carta branca para fazer o que quisesse diante da oportunidade, mas Nakayama queria que a Sega explorasse a opção com toda a seriedade e formasse uma equipe de análise para trabalhar com a Sony nos meses seguintes. Se Kalinske estava certo e aquela era uma oportunidade de ouro, isso se mostraria de forma natural, e uma parceria maravilhosa seria formada. Por outro lado, se ele estivesse errado, a Sega não teria obrigação de continuar com a Sony e

poderia seguir em frente sozinha. Sato e os outros membros do P&D pareceram ter gostado da resolução e não protestaram em prosseguir daquela forma. Para Kalinske, não havia sido exatamente uma vitória, mas, considerando o feedback inicial, era mais do que esperava. Além disso, tinha certeza de que aquela era mesmo uma oportunidade de ouro, então a vitória seria apenas uma questão de tempo.

Para celebrar isso e os outros sucessos da Sega, Kalinske foi com Nakayama ao mesmo bar de gueixas que eles haviam visitado dois anos antes. Em meio a risos femininos e goles de saquê, era difícil não pensar em quanto eles haviam avançado. E ainda poderiam avançar muito mais, perspectiva em relação à qual Kalinske estava mais confiante e empolgado depois dos eventos do dia. Entre o Pico, a parceria com a Sony e o fato de Nilsen ter aceitado o papel de embaixador de marketing global, Kalinske não conseguia evitar uma pontada de culpa por ter duvidado de Nakayama e do pessoal da Sega of Japan. Eles tinham suas diferenças e certamente algumas dúvidas em relação um ao outro, mas no final das contas faziam parte da mesma família, e o sucesso mútuo é o que faz famílias felizes.

* * *

Kalinske tinha decidido parar de se perguntar o que havia de errado com a Sega of Japan, mas então era Nilsen quem não conseguia tirar essa pergunta da cabeça. Ao contrário do chefe, a dúvida de Nilsen não era movida pela frustração, e sim por uma curiosidade genuína em relação ao motivo pelo qual a Sega of America e a Sega of Japan alcançaram níveis de sucesso tão diferentes. Ambas tinham os mesmos produtos, os mesmos jogos e o mesmo ouriço azul, exceto pelo fato de que, mesmo com um orçamento menor, a SOA detinha 50% do mercado americano, enquanto a SOJ detinha somente 15% do mercado japonês.

A conclusão mais fácil a se chegar era que o pessoal da SOJ simplesmente não tinha capacidade de gestão, mas Nilsen havia passado tempo o suficiente com eles para saber que essa suposição estava errada. Os produtores eram verdadeiros artistas, a equipe de P&D era incansável, e os executivos, tão inteligentes quanto qualquer um da SOA. A segunda conclusão mais simples seria dizer que eles eram apenas preguiçosos, que tinham as pessoas certas e os produtos certos, mas não se importavam o bastante para arrebatá-lo ao público. Porém, Nilsen sabia que isso também estava completamente errado: todo mundo que ele conhecia na SOJ trabalhava 24 horas por dia, prestava atenção aos menores detalhes e tinha o sangue azul da Sega. Sendo assim, o que poderia explicar a enorme disparidade entre as duas? Preferências culturais? Condições comerciais muito diferentes? O fato de a empresa-mãe da Nintendo ser muito mais formidável do que o grupo de Arakawa nos Estados Unidos?

Nilsen não sabia a resposta, mas ficou feliz por parar de pensar nisso por algum tempo enquanto jantava com membros da equipe de marketing da SOJ. Nilsen e uns cinco executivos juniores (que no Japão são chamados de "assalariados"), saíram do escritório juntos, compartilhando histórias em um clima de muita alegria enquanto caminhavam pelas ruas. Eles seguiram por mais ou menos cinco minutos até uma rua estreita movimentada, com uma mistura hipnótica de placas em neon e lojas de eletrônicos que não paravam de piscar. Então, os assalariados começaram a rir e apontaram para um restaurante no segundo andar. Eles costumavam falar em inglês, ou pelo menos tentavam ao máximo se comunicar por meio de gestos, mas Nilsen não fazia ideia do que estava acontecendo até pouco tempo depois, quando se viu sentado no chão de um cômodo particular em um restaurante mal iluminado.

Nilsen começou a analisar o cardápio, mas um dos assalariados o puxou da sua mão. Parecia que iam bastante ao lugar e cuidariam

de todos os detalhes para o seu amigo norte-americano. Após um longo voo e um dia cansativo, Nilsen ficou mais do que feliz em aceitar a sugestão dos anfitriões, até que detectou risadinhas discretas quando o pedido foi servido. Algo estava acontecendo, e, considerando os pratos do Japão, era algo estranho. Polvo? Estrelado-mar? Golfinho-nariz-de-garrafa? Embora nenhuma dessas espécies deixasse Nilsen com água na boca, ele gostava de experimentar coisas diferentes e de aceitar sugestões da sua equipe, então, contanto que nada que pedissem estivesse respirando, ele achou que poderia comer o que fosse. Quando a comida chegou, todavia, suas suspeitas foram confirmadas — havia mais em jogo ali do que digerir o desconhecido.

Fugu. Era isso que haviam pedido para ele — e só para ele. Quando o prato foi servido diante de Nilsen, os assalariados explicaram que no Japão aquele peixe era chamado de peixe-balão. Diferentemente de outras criaturas no mar, fugu cru possuía um veneno letal devido a níveis elevados de tetrodotoxina. Por essa razão, só podia ser preparado por chefs qualificados que tivessem passado por um treinamento rigoroso. Ainda assim, aquela não era uma ciência exata, e o consumo de fugu resultava em cerca de cinquenta envenenamentos e dez mortes a cada ano.

Diante de fatias finas, como sashimi, de um prato que tinha potencial para envenená-lo, Nilsen juntou-se às gargalhadas à mesa.

— Como vocês acham que meus pais vão se sentir quando descobrirem que o filho foi morto por um peixe-balão?

As gargalhadas tornaram-se ainda mais intensas, mas todos os olhos continuavam fixos em Nilsen. Ele teria coragem de desafiar o destino e comer o fugu, ou era apenas mais um *gaijin* tolo passando pela terra do sol nascente? A expressão nos olhos deles dizia a Nilsen que desejavam comprovar a segunda hipótese, o que lhes permitiria rir dele, e não com ele. Mas, para o choque de todos, ele ergueu seus pauzinhos.

Em seguida, sem hesitação, Nilsen pegou uma fatia do peixe traiçoeiro e deu uma mordida. Nada mau; nada mau mesmo. Em meio a expressões de surpresa dos assalariados, ele comeu mais uma fatia, e depois outra.

— Na verdade, é um sabor muito suave — disse Nilsen, mas não recebeu resposta, pois os homens da Sega of Japan estavam mudos de choque.

Depois de mais uma fatia, Nilsen empurrou o prato e perguntou:

— Alguém está servido? — Ele olhou ao redor, e, ao fazer contato visual com cada um, eles se encolheram diante do desafio, as risadas substituídas por um súbito pavor.

— Vamos lá — implorou Nilsen —, alguém deve estar disposto a correr o risco.

Havia apenas dez mortes por ano. Dez em centenas de milhares de casos — e, além disso, havia um hospital na mesma rua. Nada de ruim aconteceria, e valia a pena comer pelo menos uma fatia, mas o medo nos olhos deles dizia outra coisa. E foi então que Nilsen se deu conta da diferença fundamental entre a Sega of America e a Sega of Japan: eles não estavam dispostos a arriscar, a fazer o Sonic desafiar o Mario ou levar uma geração à próxima fase. Aquelas pessoas eram de um talento extremo e não eram preguiçosas. Porém, no fundo, não estavam tão interessadas em ganhar quanto estavam em não perder.

Sem risco, não há recompensa. Então, Nilsen pegou seus pauzinhos e puxou o prato para si, comendo, cheio de orgulho, até o último pedaço do peixe-balão sozinho.

O Natal de 1992 se aproximava, e a Nintendo passava pelo mesmo problema que muitos adolescentes sardentos e desajeitados: eles simplesmente não eram maneiros. E, como acontecia naquela idade que não tinha data para terminar, fazer coisas que deveriam ser maneiras (como entrar para o time de futebol americano ou comprar um time de beisebol) só parecia piorar tudo. A principal razão para isso era a Sega, cuja campanha “Bem-vindo à próxima fase”, cheia de ousadia e velocidade, pelo contrário, rotulava a Nintendo com o temido N escarlata (nada maneiro, nada na moda, nada apropriado para ninguém com mais de dez anos). Considerando a prevalência dos comerciais e a sua inserção na cultura pop, os funcionários da Nintendo estavam muito conscientes da profunda mudança que ocorria. Mas, se algum deles ainda tinha esperança de que a Sega não passasse de uma febre passageira, essa ideia acabou depois de uma apresentação da Market Data Corporation (MDC).

— Desaceleração do crescimento — disse o representante da MDC, provavelmente pela centésima vez. — É claro que a recessão é responsável por parte disso, mas nossa pesquisa revela que há outros fatores em jogo. — No início daquele ano, quando a maré de fato começara a mudar, a NOA contratara a MDC para estudar a alteração no cenário da indústria dos video games. Ao longo do estudo, eles passaram algum tempo com quase oitocentas famílias, analisando os hábitos dos jogadores de video game do mesmo

modo que os planejadores das contas da Goodby, Berlin & Silverstein haviam feito pouco tempo antes.

— Crianças que têm um console da Nintendo ainda jogam bastante. Na verdade, com base nos indivíduos incluídos na amostra, cerca de 2,3 horas por dia. Mas, entre os que pesquisamos, eles descreveram a interação como “menos envolvente”. Essa apatia cada vez maior pode ser usada para explicar a...

— Deixe-me adivinhar — interrompeu Peter Main. — Desaceleração do crescimento?

— Sim — respondeu o representante, acima do som das risadas, sem nenhuma vergonha da aparente previsibilidade. — E a resposta que ouvimos contínuas vezes para explicar a sensação de apatia já mencionada é que jogar Nintendo não é mais, abrem aspas, “maneiro”, fecham aspas.

— Ei, tenho uma ideia! — exclamou Bill White. — Talvez devêssemos colocar óculos escuros em todas as caixas do Super Nintendo.

Após outra onda de risadinhas, o representante prosseguiu:

— Pedimos aos nossos entrevistados que dessem uma nota a cada console à venda hoje em dia, em vários aspectos. A Sega ficou em primeiro lugar na maioria das categorias, incluindo imagem, tecnologia e relação entre custo e benefício. Mas a Nintendo ficou em primeiro nos quesitos diversão, empolgação e catálogo.

Arakawa assentiu diante da informação, não porque ela fosse um fio de esperança aceitável, mas porque, para ele, era a única coisa que tinha importância. A jogabilidade era tudo; o resto não passava de ruído. Se ele houvesse expressado sua opinião, ninguém na sala teria discordado da sua lógica, mas teriam discordado da importância que ele atribuía ao que chamava de ruído. Anos antes, Peter Main havia cunhado o slogan “O nome do jogo é o jogo”, e ele ainda sentia que isso era verdade, mas não havia como negar que o burburinho produzido pela Sega havia mudado as regras desse

jogo. E a maior mudança, pelo menos da perspectiva da Nintendo, era que a Sega tinha transformado aquilo em uma guerra de estilo *versus* substância.

Para qualquer um que estivesse ao menos um pouco familiarizado com a indústria de video games, parecia não haver razão para que a Nintendo não pudesse igualar o estilo da Sega; na verdade, muitos ainda ficavam surpresos diante da ideia de que a Big N precisasse responder aos ataques da Sega publicamente. Afinal, eles tinham o pessoal, os produtos e os recursos financeiros necessários para redefinir, ou pelo menos reequipar, a marca da Nintendo para uma nova geração. Isso não significava necessariamente filmar comerciais agressivos como os da Sega, disputar o horário nobre ou prometer a fase depois da próxima fase. Mas a Nintendo poderia ter desenvolvido uma campanha que lembrasse ao mundo toda a diversão que a então fase atual tinha a oferecer. Ou poderia ter produzido um jogo rápido para derrotar o Sonic, do mesmo modo que a Sega havia produzido um jogo para derrotar o Mario. Ou, se a Nintendo planejava continuar com o Mario, eles poderiam ter modernizado um pouco sua aparência (em 1990, eles já haviam feito uma plástica no nariz do encanador para deixá-lo com uma aparência italiana menos estereotipada; por que não o equipar com jeans rasgados ou um desentupidor flamejante)? A questão era que a Sega tinha encurralado a Nintendo, mas havia um milhão de maneiras para tentar escapar desse destino. Para outro exemplo, eles poderiam ter vendido o *Mario Paint*, um jogo de arte inovador que acompanhava um mouse, como um programa de arte de alta tecnologia, e não um passatempo de colorir para toda a família. À medida que diminuía o domínio da Nintendo no mercado, tornava-se fácil fazer críticas como essa, mas havia uma razão principal para a Nintendo não reagir diretamente à forma como a Sega escolhera retratá-los: a Sega estava certa.

A Nintendo era mesmo a Disney dos video games. Não apenas tinha personagens fofinhos e transmitia valores familiares, mas

também passava uma sensação mágica de nostalgia que até as crianças podiam sentir. E, como a Disney e o Mickey, a Nintendo e o Mario não eram maneiros pelo mesmo motivo: não tinham essa intenção. A intenção era que fossem divertidos, atemporais e mágicos, e com essas grandes vantagens vinham as grandes desvantagens de não atraírem adolescentes nem jovens adultos. Se a Nintendo preferisse seguir assim, continuaria perdendo uma parcela cada vez maior do mercado. Por outro lado, se quisesse evoluir, arriscaria perder sua identidade. Assim, estava diante de um dilema: aceitação ou adaptação.

— Nossa pesquisa não é em absoluto conclusiva — disse o portador das más notícias da Market Data Corporation —, mas indica, antes de tudo, que a Nintendo precisa adotar novas estratégias para reter uma posição dominante no mercado.

Embora esse comentário parecesse óbvio, os presentes ouviram-no com prudência. Eles precisavam refletir, pois cada um tinha uma perspectiva diferente de como a Nintendo deveria proceder, e cada um no fundo esperava que aquele fosse o momento em que todos os outros perceberiam que seu ponto de vista estava certo desde o início.

É claro que Arakawa queria manter o curso. De forma geral, Tilden concordava, mas achava que mais deveria ser feito para fortalecer a marca e tirar vantagem das icônicas propriedades intelectuais da Nintendo. Main concordava com Tilden, mas estava mais preocupado com tamanho. Ele acreditava que a indústria dos video games estava se tornando cada vez mais como a cinematográfica, e queria fazer lançamentos maiores e mais ousados dos títulos de grande potencial da Nintendo. O pessoal do marketing da Leo Burnett queria reinventar a roda, pois era isso que os caras de propaganda sempre querem. E por último, mas não menos importante, White não queria exatamente responder à Sega; ele preferia fazer o que já faziam, mas ainda melhor. Queria que a Nintendo evoluísse com agressividade e se tornasse mais como a

concorrente, acreditando que não havia prova maior de que as preferências do mercado estavam mudando do que uma rápida olhada na lista dos jogos mais vendidos da companhia em 1992:

1. *Street Fighter II* 1.300.000
2. *Legend of Zelda* 1.000.000
3. *Super Mario Kart* 550.000
4. *Mario Paint* 550.000
5. *Turtles IV* 350.000
6. *Madden Football* 350.000
7. *NCAA Basketball* 250.000
8. *Play Action Football* 250.000
9. *Super Star Wars* 150.000
10. *NHLPA Hockey* 150.000

O título mais vendido pela Nintendo em 1992 foi um jogo de luta, e, embora não houvesse sangue, também não havia nada que lembrasse a Disney no *hadouken* de Ryu ou no tapa de cem mãos de E. Honda. Daqueles dez jogos mais vendidos, apenas cinco eram títulos desenvolvidos internamente (o que indicava que outras companhias estavam atendendo melhor às preferências dos consumidores) e quatro eram títulos esportivos (que a Nintendo sempre evitara, mas que naquele ano havia aparecido no sistema porque eles enfim tinham fechado um acordo com a Electronic Arts depois que Trip Hawkins deixou a companhia de forma inesperada). E, além dos jogos, a eficácia do marketing da Sega servia como mais uma prova de que a renovação nesse aspecto era fundamental para a manutenção do sucesso (e bastava assistir a jogos esportivos para lembrar que líderes de mercado como o McDonald's e a Coca-Cola estavam sempre se reinventando). "Ah, por favor", pensou White, enfurecido. A Sega tinha se igualado à Nintendo; se havia algum momento para usar a artilharia pesada, era aquele.

De um ponto de vista que considere a urgência, talvez White estivesse certo. Mas, para a sua decepção, os astros ainda não estavam alinhados para uma grande mudança. Dois anos antes (pré-lançamento) ou dois anos depois (perto do fim do ciclo de vida do console), talvez a Nintendo estivesse mais disposta a jogar os dados. Contudo, ao se aproximarem de 1993, havia muito a perder. A Sega não apenas tinha levado grande parte da participação no mercado da Nintendo, como também comprovava que havia espaço para mais de uma companhia no negócio dos consoles. E, agora que o precedente foi estabelecido, os bárbaros estavam à vista, e cinco respeitadas fabricantes de hardware surgiam no horizonte:

1. 3DO: Um sistema de 32-bits elegante e sofisticado que tinha como objetivo ser mais do que um console. Com um slogan que proclamava ser "o sistema de video game doméstico mais avançado do universo", esse versátil dínamo também executava filmes, músicas e conteúdo em CD-ROM. Embora parecesse ambicioso demais, se havia alguém capaz de torná-lo realidade, era Trip Hawkins, fundador da Electronic Arts, que acreditava tanto na sua nova e grandiosa visão que estava disposto a abandonar a companhia de software que começara do zero. Demonstrando mais ambição ainda, a 3DO não produziria o hardware (como já faziam a Sega e a Nintendo), e sim licenciaria a tecnologia. O incentivo para isso era que, embora os fabricantes fossem ter grandes custos de produção, teriam que pagar direitos autorais muito baixos. Em 1983, Hawkins havia fundado a Electronic Arts para mudar a indústria do software. Dez anos depois, ele tentava fazer o mesmo com o hardware.

Data de lançamento: outono de 1993

2. Atari: Depois de passar muitos anos à margem, a Atari planejava retornar com tudo ao negócio dos consoles. Assim, enquanto todos estavam só começando a pensar em 32-bits, eles

se preparavam para o lançamento de um sistema de 64-bits chamado Jaguar. Ninguém sabia ao certo o que esperar do retorno da Atari, mas o slogan "Faça as contas" indicava que a empresa contava com a sua reputação para se destacar no território dos bits e dos bytes.

Data de lançamento: novembro de 1993

3. NEC: Em outubro de 1989, a Sega havia lançado o Genesis, e a NEC, o TurboGrafx. Dos dois consoles de 16-bits, o segundo era o que mais preocupava a Nintendo, por causa dos notáveis recursos financeiros da NEC. Um planejamento ineficiente para o lançamento, um marketing pobre e a sombra da Nintendo logo haviam condenado o TurboGrafx ao fracasso, mas a NEC parecia ter aprendido com a experiência (assim como a Sega aprendera com o fracasso do Master System) e estava pronta para voltar ao jogo. Na metade de 1992, a NEC havia desenvolvido a arquitetura para um sistema de 32-bits chamado Iron Man, que recebeu críticas muito positivas nos bastidores do Consumer Electronics Show.

Data de lançamento: início de 1994

4. Bandai: Embora a Bandai não tivesse experiência na indústria dos video games, era a terceira maior fabricante de brinquedos do mundo (vindo logo atrás da Hasbro e da Mattel), o que a tornava automaticamente equipada com três importantes vantagens: reconhecimento da marca, propriedades intelectuais de primeira categoria e fortes redes de distribuição. Considerando esses aspectos, a Bandai começou a trabalhar em um console apelidado de BA-X, que haviam projetado para conquistar um público-alvo jovem por meio de um conteúdo baseado em entretenimento educacional e anime.

Data de lançamento: fim de 1994

5. Sony: Depois do fim do romance com a Sony, a Nintendo não fazia ideia do que a companhia estava planejando. Circulavam rumores de que a Sony considerava fortemente agir sozinha, e parecia haver um fundo de verdade nisso, conforme evidenciado no fato de Norio Ohga ter dado sua proteção a Ken Kutaragi e tê-lo acomodado no refúgio da Sony Music. Embora isso pudesse indicar que o PlayStation estava de fato avançando em seu desenvolvimento, era difícil para a Nintendo imaginar que a Sony iria até o fim com o projeto. A menos que tivessem o apoio de um parceiro estável, que conhecesse a indústria dos video games, eles não arriscariam outro fiasco como o do Betamax. E, agora que a Nintendo estava fora de cena, só restava a Sega. Mas não havia rumores de um relacionamento entre as duas companhias, e uma aliança como essa era algo importante demais para ser mantida em segredo.

Data de lançamento: indeterminada

Cada um desses concorrentes em potencial tinha um conjunto específico de pontos positivos e negativos, e é claro que nem todos prosperariam, mas, se pelo menos um causasse um impacto considerável no mercado, a torta que outrora fora toda da Nintendo seria dividida em três pedaços em vez de dois. Dada a natureza lucrativa do negócio dos video games, um concurso de maior devorador de tortas parecia inevitável. Era por essa razão que, naquela época de mudança, Arakawa estava ainda mais comprometido a seguir o curso e preservar a identidade da Nintendo. Eles poderiam fazer ajustes, mas em uma iminente guerra entre estilo e substância era importante que a Nintendo se mantivesse mais substancial do que nunca.

— Podemos pelo menos discutir a revista? — perguntou White, na esperança de deixar a sala com alguma concessão, por menor que fosse. Ele já abordara o tópico antes sem sucesso, mas imaginava que, com os resultados da pesquisa, aquele seria o

momento ideal para tentar outra vez. — *A Nintendo Power* é ótima, e sei que Gail fez um ótimo trabalho; podemos ver que ela é, você sabe, ótima. Mas precisamos reconhecer que o fato de monopolizarmos todos os segredos dos nossos jogos irrita as outras revistas especializadas e, com isso, muitas pessoas na indústria. E vamos admitir: esse foi um dos aspectos em que a Sega acabou conosco.

Ainda que muitas vezes levasse um bom tempo para julgar prós e contras (ou, pelo menos, fingir que levava), Arakawa não gostava de ser desafiado desse modo, e sua resposta para White foi um simples “Não”. Ele balançou a cabeça.

— Não há nada a discutir em relação a esse assunto.

Em vez de diálogo, a sala foi tomada por uma grande tensão. White queria gritar uma resposta, pelo menos para iniciar uma discussão, mas sabia que não havia nada que pudesse dizer para abrir a mente de Arakawa, e aquilo só o fazia querer gritar mais. No entanto, seria em vão, e qualquer um dos presentes podia sentir isso.

Como se para acabar com a sensação de constrangimento que se seguiu, o representante da MDC ofereceu um pouco de otimismo.

— Nem tudo são más notícias. Na verdade, encontramos alguns sinais de progresso — disse, olhando rapidamente para os papéis que segurava. — Mais meninas de seis a quatorze anos estão começando a jogar. E, entre todos os pesquisados, 96% conheciam o Mario e 83% disseram que gostam dele.

Não era o bastante para acalmá-los, mas o suficiente para tirar o nó que todos tinham no estômago. E também serviu para lembrar que, por trás dos números, a Nintendo sempre teria o Mario como vantagem, assim como tudo que ele representava: a genialidade de Miyamoto e a perseverança prática que permitira à NOA fazer a indústria reviver das cinzas. Derrotar a Sega requereria a renovação do compromisso com muitos dos mesmos valores: foco, crença e confiança para perseguir uma visão mesmo diante da adversidade.

Era isso que tornara a Nintendo tão bem-sucedida no passado, das cartas aos video games, e a estratégia de redobrar a substância em vez de ceder ao estilo teria funcionado se não fosse pelo que a Sega fez em seguida.

Ser adulto não deveria ser tão divertido.

Ser criança? Provavelmente sim. Ser universitário? Definitivamente sim. Ser adulto? Sem a menor chance, isso não deveria significar nada além de folhear documentos, revirar os olhos e enfrentar o tempo todo uma série de responsabilidades indesejadas. Ser adulto, em especial um adulto com um cargo executivo, deveria ser o início do fim. Entretanto, para Diane Adair, que estava voando para o deserto de Mojave a fim de acompanhar a filmagem do novo comercial da Sega, ser adulto era apenas o começo de um maravilhoso recomeço.

Tanto no quesito pessoal quanto no profissional, havia mudanças ocorrendo por todos os lados, mas nenhuma mais emblemática do que a do nome dela. Tudo havia começado cerca de um ano antes, quase no Natal de 1991, com uma ocasião que incluiu um ursinho de pelúcia, o toque persistente da campainha e um detalhe simbólico ao mesmo tempo estranho e apropriado: uma senhora gorda cantando. Era sábado, 14 de dezembro, e Diane Adair estava terminando de planejar uma festa surpresa para o namorado, Don. A ideia era decorar a casa, receber os convidados e entreter familiares e amigos até o fatídico grito de "Surpresa!", enquanto Don estava no Candlestick Park assistindo ao jogador de futebol americano Steve Young, do San Francisco 49ers, destruir o Kansas City. Era o plano perfeito, ou ao menos seria, se Don não tivesse arruinado tudo.

— Você vai se atrasar — disse ela, tentando empurrá-lo porta afora.

— Eu sei, eu sei — respondeu ele, resistindo aos empurrões leves no seu cotovelo. — Mas, primeiro, preciso que você vá até a árvore de Natal. Bow está lá, e parece que tem alguma coisa para você. Você sabe como ele pode ser impaciente.

Bow era um ursinho de pelúcia marrom que Don dera a Diane em uma festa de Natal dois anos antes. Fora o primeiro evento formal ao qual os dois haviam comparecido juntos, e, de um modo estranho, o urso passou a representar a formalização dos sentimentos de ambos. Bow tinha um lugar especial em seus corações, um animalzinho inanimado que só eles sabiam o que significava. Seguindo as instruções de Don, Diane foi até a árvore de Natal e viu que havia uma pequena caixa de joalheria logo abaixo da bela gravata-borboleta do ursinho. Um presente de Natal antecipado? Quanta consideração! Mas ele não poderia ter esperado só mais onze dias? Bem, quanto mais rápido ela abrisse, mais rápido ele sairia, e ela poderia dar continuidade aos preparativos da festa. Mas todos os pensamentos sobre a festa desapareceram diante da surpresa que ela mesma teve ao abrir a caixa, ver o anel e então olhar para Don e encontrá-lo ajoelhado e pedindo-a em casamento.

— Então, o que me diz?

Lágrimas rolavam pelo rosto dela, mas, antes que Diane pudesse responder à pergunta, a campainha tocou. Era o melhor amigo de Don, pronto para levá-lo ao jogo e tão ansioso que tocou a campainha mais duas vezes antes de enfiar a cabeça pela porta.

— Don, você está pronto? — perguntou ele, antes de perceber que Diane estava chorando. Então pediu desculpas profusamente: — Me desculpem, não vi que vocês estavam brigando. Volto daqui a pouco.

— Não — disse Diane, tentando explicar a situação, mas, antes que pudesse fazer isso, Don a pressionou por uma resposta (em

particular porque a única coisa que ela dissera desde o pedido foi “não”).

— Sim, é claro — respondeu ela, sorrindo, mas, antes que pudesse abraçar o futuro marido, a campainha tocou outra vez. Foi Don quem atendeu, pretendendo esclarecer a situação para o amigo. Todavia, quando abriu a porta, encontrou uma mulher obesa com uma fantasia viking.

— Ahn... — disse ele, pois não havia nada mais apropriado a ser dito naquela circunstância.

Diane contratara a mulher para cantar na festa daquela noite, mas parecia que a cantora chegou muito cedo e sabia como se entregar ao momento. E, quando a viking de mais de noventa quilos começou a cantar uma versão operística exagerada de “Parabéns”, não havia nada que Diane pudesse dizer a não ser “Surpresa”.

Eles se casaram nove meses depois, em 12 de setembro de 1992, um dia maravilhoso que começou com Diane Adair e terminou com Diane Fornasier. Ela adotara o sobrenome dele com alegria (e depois passou a lua de mel na França), o que parecia uma representação metafórica de sua transição de doadora para receptora. Diane Adair havia sido uma doadora por toda a vida, o tipo de pessoa que compartilha o crédito de tudo, já que acredita na Regra de Ouro, e que literalmente tiraria a própria roupa para dar a alguém que precisasse (se algo assim fosse aceitável para mulheres na sociedade). Alguns poderiam argumentar que seu altruísmo era inspirador, enquanto outros diriam que era ingênuo, mas Diane não dava a mínima importância, pois não era do tipo que discutia. Conflitos eram inevitáveis, mas gritos, empurrões e a disputa pelo primeiro lugar no jogo da culpa era algo que não a atraía. Além disso, um conflito desnecessário atrapalhava quem queria dar 100% de si na tarefa em questão. Mas nos dois anos anteriores algo havia mudado nela. Começou quando Diane foi contratada pela Sega; cresceu quando ela atacou a Nintendo (Game

Gear *versus* Game Boy); e terminou com o sobrenome de Don. Essa evolução de confiança e autoestima voltou a ser confirmada quando Diane Fornasier assumiu as responsabilidades de Al Nilsen e foi colocada a cargo da campanha de marketing do Genesis.

Embora o departamento de marketing da Sega já tivesse desenvolvido a notável reputação de ser surpreendente, o trabalho de Fornasier com o Genesis começaria com um tiro ouvido no mundo inteiro. Depois do lançamento da campanha “Bem-vindo à próxima fase”, a equipe da SOA não poderia estar mais feliz com a redefinição bem-sucedida da marca da Sega e o consequente reposicionamento da Nintendo. Para a sua surpresa, a empresa concorrente ainda não havia contra-atacado, o que só permitia que a Sega os infantilizasse. Por conseguinte, a Sega achava que estava superando a Nintendo em todos os fronts da guerra de publicidade, exceto por um: tecnologia. Eles não achavam que estivessem perdendo a batalha (o Sega CD prometia o futuro, e a velocidade do Sonic exemplificava o presente), mas a lógica da próxima fase da Sega não estava satisfeita apenas com a vitória: eles queriam uma vitória grandiosa. E a única coisa que os impedira até então tinha sido o Mode 7.

Desde o lançamento de *Super Mario Kart*, a Nintendo fizera um esforço evidente para promover sua tecnologia Mode 7 do sistema de 16-bits, que permitia que o console exibisse alguns gráficos rudimentares em 3-D. Embora o jargão tecnológico com frequência iluda o consumidor leigo, o Mode 7 da Nintendo havia convencido um público grande o bastante para levar o departamento de marketing da SOA a se perguntar: “Nós temos isso?” Ao receber uma negativa, o marketing começou a procurar algo, de preferência com um nome comercial, que o Genesis tivesse e o SNES não. Para encontrar uma agulha de nome maneiro em algum lugar no palheiro da Sega, France Tantiado, integrante do grupo de Fornasier, encontrou-se com um produtor experiente chamado Michael Latham. Embora nada tenha lhe ocorrido de imediato,

Latham pegou um manual de hardware e começou a folheá-lo. Com certeza deveria haver alguma coisa, sugeriu Tantiado. Ou então como o Sonic poderia ser mais rápido do que o Mario? Enquanto percorria o manual, Latham encontrou algo que talvez se encaixasse no que eles estavam procurando: Burst Mode, que, em tese, garantia ao Genesis maior poder de processamento do que o chip da Nintendo. Ainda que isso soasse exatamente o que a equipe de marketing queria, Latham explicou que o Burst Mode não tinha muito a ver com a velocidade, os gráficos ou o desempenho dos jogos da Sega. Dizer que o Burst Mode era o que permitia ao Sonic se movimentar tão rápido seria como dizer que os guepardos eram mais rápidos do que os elefantes devido às suas pintas. Não obstante, era algo que a Sega tinha e a Nintendo não — ou seja, era com precisão o que o marketing buscava. Tantiado adorou o conceito, mas detestou o nome, o que levou Latham a pensar em possíveis apelidos. Por fim, ficaram com Blast Processing.

Embora o Blast Processing na verdade se chamasse Burst Mode, o que não era mais do que as pintas de um guepardo, o termo subiu como uma bandeira hasteada, em particular depois que Hiroshi Yamauchi anunciou que a Nintendo vinha desenvolvendo uma coisa chamada chip Super FX. De Jeff Goodby a Tom Kalinske, parecia que quase todos haviam amado a ideia de enfrentar a Nintendo com o mágico Blast Processing. A única voz divergente vinha de Al Nilsen, que achava que isso era ir longe demais; havia tantas coisas positivas a serem ditas sobre a Sega e a história de superação da companhia, então por que recorrer à ficção? Suas preocupações foram levadas em conta e debatidas. No fim, porém, ele foi vencido, e a Sega decidiu começar a empregar a frase no Sonic 2sday (com Dustin Diamond elogiando com animação “as capacidades do Blast Processing da Sega”). Depois de uma resposta positiva da imprensa, que adorou o termo, ele passaria a representar a diferença entre a Sega e a Nintendo e seria o ponto

central de uma série de comerciais exibidos a partir de 1993. E era por isso que Diane Fornasier estava indo para o deserto de Mojave.

O comercial deveria ser filmado em uma “estrada longa e aberta”, exatamente o que Fornasier encontrou ao chegar ao set. A estrada onde filmariam parecia quase com exatidão a que haviam usado nos esboços, exceto pelo fato de que a estrada real era cercada por quilômetros e quilômetros de terreno deserto congelado. Não era um clima ideal para o pessoal do set, mas perfeito para o comercial que filmariam. Intitulado “Combustível de primeira”, o anúncio começaria com um Sega Genesis e um Super Nintendo no meio da estrada. A câmera em seguida intercalaria entre os dois, enquanto o narrador explicaria que “o Sega Genesis tem o Blast Processing, o Super Nintendo não tem”, para então fazer a pergunta que estava na mente de todo mundo (estava porque foi a Sega que tinha acabado de colocar): o que o Blast Processing faz? A resposta era a parte divertida, e era por isso que eles tinham que filmar no meio do nada.

— Que velocidade ele alcança? — perguntou Fornasier, olhando para o carro de Fórmula 1.

— Uns 240 quilômetros por hora — respondeu um dos rapazes —, talvez 255, se tivermos sorte.

Fornasier estava se sentindo com sorte, mas sabia que publicitários e clientes sempre tinham definições um pouco diferentes desse conceito. Ainda que os dois lados quisessem a mesma coisa — sucesso interno, comercial e de crítica —, os caras da agência teriam ficado felizes sem mostrar um único segundo de imagem dos jogos. Era aí que Fornasier entrava. De modo geral, alguém na posição dela encarregaria outra pessoa da parte de produção (e evitaria a temperatura desértica de inverno abaixo de zero), mas ela queria estar no set para garantir que houvesse um pouco de substância no estilo da agência.

— Só 255? — perguntou outro publicitário. — Não, ouvi falar que aquele bad boy pode chegar a 270. Talvez não neste clima, mas há

uma possibilidade.

— Acho que 240 está muito bom.

O ponto central do comercial, e a parte que respondia de forma vaga à pergunta sobre o significado do Blast Processing, era uma televisão exibindo *Sonic 2* presa à traseira do carro de corrida. Embora fosse justo presumir que a estética se tornaria mais maneira a cada quilômetro por hora, Fornasier também sabia que haveria uma proporção inversa entre a velocidade do carro e a capacidade do telespectador de conseguir identificar que diabos estava passando na TV.

— Pensando melhor, ninguém vai filmar o velocímetro, então 225 quilômetros por hora também seria ótimo.

— Ah, qual é! — exclamaram os rapazes da agência, em tom de brincadeira.

— Ei — disse Fornasier, assumindo a liderança, cheia de orgulho —, quando eu trabalhava na Del Monte, meu chefe pegava um cronômetro e contava quantos segundos levava para o logo aparecer na tela. São vocês que decidem como filmar isto aqui, mas, se quiserem quebrar um recorde de velocidade, vou trazer um cronômetro para a próxima filmagem.

Os caras da Goodby, como sempre, fizeram o comercial funcionar e se certificaram de que todos se divertissem no processo. Nas muitas horas seguintes, eles filmaram o carro de corrida com a televisão e passaram para a filmagem da parte que deixaria a Nintendo furiosa. A Sega havia decidido não apenas fabricar uma coisa chamada Blast Processing, como também finalizar o comercial com um último insulto. Depois que o carro de corrida dispara da tela, o narrador retorna com outra pergunta: “E se você não tem o Blast Processing?” Enquanto ele fala, a câmera passa para um inofensivo caminhão branco de leite. O carro mal consegue dar a partida — é uma lata velha, de um para-choque a outro. Mas, quando consegue sair, percebemos que também há uma televisão nesse último veículo. E ela está exibindo *Super Mario Kart*, o pobre

joguinho de corrida que agora parece lento demais em comparação aos jogos da Sega. Mais uma vítima do marketing da companhia.

* * *

O que Kalinske adorava no Blast Processing é que ele unia perfeitamente as defesas da Sega para o ano seguinte. Ele não apenas oferecia cobertura para a batalha contra a Nintendo, como também armava a Sega com munição adicional para derrubar os novos consoles de 32-bits que surgiam no horizonte (como o Jaguar, da Atari, e o 3DO, de Trip Hawkins). Além disso, Kalinske estava sempre consciente da “história” que a Sega estava tentando vender ao mundo, e, agora que o conto de superação da sua companhia chegava a um clímax, era hora de mudar a narrativa da máquina que tinha potencial para a máquina que alimentava a indústria dos video games. O Blast Processing se encaixava com perfeição na nova história, e a melhor parte era que, se alguém tentasse negar isso, seria visto como vilão. Se a Nintendo (ou a Atari, ou Trip Hawkins) acusasse a Sega de ter feito exatamente o que ela fizera, daria a impressão de estar apenas com inveja. Além do mais, não se conseguiria provar nada, pois tecnicamente era verdade. O Genesis *tinha* o Blast Processing, que fazia muita coisa pela empresa, ainda que na realidade não fizesse quase nada.

De um ponto de vista tático, a Sega parecia invencível a curto prazo. Essa mentalidade, no entanto, começou a mudar quando Kalinske recebeu um telefonema de um psicólogo chamado Arthur Pober.

— Espere aí — disse Kalinske, falando ao telefone no seu escritório. — Por que você não se acalma e recomeça do princípio?

— Desculpe-me, Tom — respondeu Pober. — Mas não importa quão devagar eu fale, pois o fato continuará sendo o mesmo: o governo dos Estados Unidos planeja uma atitude linha-dura em relação à indústria dos video games.

As palavras por um momento deixaram Kalinske tonto.

— Por favor, diga que isso é uma brincadeira.

— Infelizmente, não. Tenho autoridade para ter essa informação e achei que você apreciaria esta ligação de cortesia.

Arthur Pober era um homem rude do Brooklyn que tinha orgulho de suas origens e agora era diretor da Children's Advertising Review Unit [Unidade de análise de propagandas para crianças] (Caru). Fundada em 1974, a Caru era um grupo autorregulador que fora criado para promover comerciais responsáveis para o público infantil nos diversos meios de comunicação — dos comerciais exibidos nos intervalos dos desenhos animados das manhãs de sábado aos comerciais nos informativos de domingo. Com efeito, a Caru era a polícia da propaganda, pelo menos quando se tratava da proteção das crianças. Todavia, como era uma agência autorreguladora, seus representantes costumavam ser membros da indústria dos brinquedos, e era por isso que Tom Kalinske integrava a agência desde 1978, quando a Mattel havia pedido que ele se juntasse a ela.

— Você conversou com Howard? — perguntou Kalinske. O líder da Sega não era o único membro da Caru; Howard Lincoln também fazia parte da sociedade desde a fase áurea da Nintendo.

— Ainda não — respondeu Pober —, mas vou ligar para ele logo em seguida.

— Bom — disse Kalinske, esperando que Lincoln ficasse tão chocado quanto ele. — Na sua opinião de especialista, o que podemos esperar? Quão ruim pode ser?

— Na melhor das hipóteses — começou Pober —, o governo fica entediado e começa a meter o nariz. Na pior, realiza audiências no Congresso e acaba regulando a indústria dos video games.

— Na prática, isso acabaria com todo o negócio.

— Ei, foi você quem quis saber quão ruim poderia ser.

Kalinske não conseguia acreditar no que estava ouvindo. Mas, ao mesmo tempo, parecia que seu temor havia enfim se concretizado.

Desde a conversa que tivera com Emil Heidkamp no CES sobre os riscos gerados pelo realismo cada vez maior dos jogos de video game, Kalinske vinha sentindo que aquilo era só uma questão de tempo.

— Você sabe o que desencadeou tudo isso?

— Não, realmente não sei — explicou Pober. — Mas, se tivesse que dar um palpite, diria que foi resultado de alguns comerciais recentes. Ainda nem assisti, mas tenho ouvido falar de mensagens subliminares e algum tipo de grito. Isso significa alguma coisa para você?

Kalinske balançou a cabeça. É claro que significava, e, enquanto pesava a gravidade da situação, só conseguiu pensar na história de Prometeu, personagem da mitologia grega que havia roubado o fogo dos deuses e dado à humanidade. Ele havia arriscado sua vida com nobreza, mas fizera isso no intuito de promover o avanço da civilização.

— Quanto tempo você acha que temos antes disso bater no ventilador?

— Muito — respondeu Pober —, se é que vai dar em alguma coisa. Como eu disse no início, são apenas rumores. Pode não ser nada.

— Espero que não seja mesmo — retrucou Kalinske, balançando a cabeça outra vez.

Pober concordou e em seguida se despediu, deixando Kalinske sozinho no escritório pensando em Prometeu. Ele então se lembrou da segunda metade da história. Depois de ter dado o fogo à humanidade e promovido o seu avanço, Prometeu foi punido pelos deuses por ter cometido o terrível crime. Como ousara levar os mortais um passo mais perto da imortalidade? E como ousara considerar-se um herói da humanidade quando tudo que fizera fora roubar-lhes sua bela ignorância? Um preço deveria ser pago por aquele ato arrogante, e um preço muito alto. Assim, Zeus, o deus dos deuses, condenou o ladrão a um tormento eterno pela sua

transgressão irreversível. O imortal Prometeu seria acorrentado a uma rocha, e todo dia uma águia viria do céu para comer seu fígado, infligindo-lhe uma dor inenarrável. Prometeu sofreria como ninguém nunca havia sofrido, mas a dor física jamais poderia se comparar à dor de saber que toda noite, sem falta, seu fígado despedaçado iria se regenerar, e a cada manhã a águia voltaria para repetir o ciclo, por toda a eternidade.

A mensagem era muito clara: os governantes do mundo tinham o hábito de punir os defensores do progresso. E Kalinske prometeu fazer tudo que estivesse ao seu alcance para garantir que aquilo não acontecesse.

* * *

Howard Lincoln, por outro lado, achava que já havia feito tudo ao seu alcance.

— Não somos nós — explicou Lincoln a Arthur Pober —, posso lhe garantir isso. Monitoramos com rigidez todo o conteúdo em nossos sistemas. Cada segundo dele.

— Ei — disse Pober —, não estou aqui para julgar.

— Falo sério — continuou Lincoln. Haveria um exemplo melhor disso do que o caso de *Mortal Kombat*? Tanto a Sega quanto a Nintendo haviam tentado comprar os direitos exclusivos do violento jogo de arcade, mas a Acclaim (detentora dos direitos para console dos jogos da Midway) queria lançá-lo nos dois sistemas. Foi a opção da Acclaim, e tudo bem, pois, se a Sega lançaria o jogo sangrento como era originalmente, isso não significava que a Nintendo precisaria fazer o mesmo. Para a versão do SNES, Lincoln pediu aos desenvolvedores que reduzissem o nível de violência e substituíssem o gritante sangue vermelho por suor cinza. Não foi uma decisão fácil, nem uma decisão boa para o negócio; Lincoln sabia que, ao reduzir o nível de violência, a versão da Nintendo muito provavelmente venderia menos do que a comercializada por

Kalinske. Mas só porque algo era mais rentável não significava que era certo. Lincoln estava ciente de que nos próximos meses alguns se perguntariam quem estava certo e quem estava errado, mas ele não dava a mínima, pois sabia, sem sombra de dúvida, que para a Nintendo aquele era o único caminho. — Cacete, se não fosse pela Nintendo, essa indústria seria um monte de pornografia.

— Eu sei, eu sei — disse Pober. — Mas, ainda assim, quis lhe telefonar por cortesia. Duvido que qualquer coisa saia disso, mas você tem o direito de saber o que está acontecendo.

— Obrigado por ter feito isso. Agradeço muito o telefonema — disse Lincoln. — Estou curioso: você passou a informação para meu bom e velho amigo Tom Kalinske?

— Ainda não, mas vou ligar para ele logo em seguida.

— Bom — disse Lincoln. Nos últimos dois anos, Kalinske vinha tentando rotular a Nintendo como a Disney dos video games, então Howard Lincoln não podia evitar uma sensação de consolo pelo fato de que, se alguma coisa de fato se concretizasse, ele teria amigos como Mickey Mouse, Pato Donald e Pateta ao seu lado. — Quando conversar com Tom, pergunte-lhe como ele está se sentindo em relação à ideia de carma.

* * *

Havia muitas evidências de que a Nintendo era de fato a “Disney dos video games”, mas em 1993 havia outra desenvolvedora que queria roubar esse apelido dela, e era a própria Walt Disney Company.

Desde 1981, quando a Nintendo apresentou entrar *Mickey Mouse Game & Watch*, a Disney vinha tentando entrar no negócio dos video games. Houve poucos esforços efetivos para o desenvolvimento interno de jogos, mas em grande parte a tentativa da Disney consistia em licenciar personagens para desenvolvedores não afiliados. A lista de licenciados incluía a Nintendo (que lançou

alguns títulos de Game & Watch), a Sega (que desenvolveu sucessos como *QuackShot* e *Castle of Illusion*) e, mais notavelmente, a Capcom (que conseguiu os direitos para várias partes do patrimônio intelectual do Magic Kingdom já em 1987). A aquisição inteligente havia sido trabalho de Joe Morici, vice-presidente de vendas e marketing da Capcom e um homem de pensamento avançado. Nos anos 1980, Morici devia sua fama ao fato de ter inventado o nome Mega Man (para o personagem criado no Japão que a princípio fora batizado de Rock Man), e, em 1993, seria difícil para ele começar qualquer sessão de bravatas sem mencionar a Disney. Nos últimos cinco anos, a combinação dos talentosos desenvolvedores da Capcom e das propriedades da Disney havia resultado em sucessos como *Mickey Mousecapade* (1987), *Ducktales* (1989) e *Who Framed Roger Rabbit?* (1991), baseado no filme *Uma cilada para Roger Rabbit*. A relação também levava a *The Little Mermaid* (1992), que, ao levar a Pequena Sereia para o video game, ganhou destaque por ter sido um dos primeiros jogos desenvolvidos e promovidos para meninas. As companhias pareciam almas gêmeas, mas, enquanto a Capcom continuava capitalizando sobre as propriedades intelectuais adquiridas, a Disney começava a acreditar que talvez devesse ser ela própria a desenvolvedora desses jogos (e a receptora dos lucros provenientes deles).

Para a Disney, a hora escolhida para mergulhar mais fundo na indústria dos video games não poderia ter sido melhor. Embora a companhia tivesse uma reputação sem paralelos pela produção de grandes filmes de animação, fazia muitos anos desde que a Disney produzira um clássico. Com títulos como *O caldeirão mágico* e *As peripécias do Ratinho Detetive*, a década de 1980 não tivera grandes destaques, mas a tendência mudou nos anos 1990. *A Pequena Sereia* introduziu a nova década, seguida por *A Bela e a Fera*, e, em seguida, por *Aladdin*. Para capitalizar sobre essas propriedades intelectuais de tanto sucesso, a Disney iniciou uma

parceria com a Sega e a Virgin Interactive, uma desenvolvedora recomendada por Shinobu Toyoda.

Já havia um milhão de razões para Kalinske estar em êxtase por fazer negócio com a Disney, mas a relação tornou-se ainda mais crucial quando ele soube do recente interesse do governo pelos video games. Se eles decidissem mesmo se envolver, a Sega (e não a Nintendo) muito provavelmente seria o alvo. Era inegável que a Sega tinha um público-alvo mais velho, e não havia dúvida de que o pessoal de Washington ignoraria esse fato de propósito. Caso isso realmente se concretizasse, Kalinske queria ter o maior número possível de amigos de boa reputação ao seu lado. E qual seria a melhor forma de anunciar o início desse belo relacionamento senão com uma coletiva de imprensa no Consumer Electronics Show?

Jeffrey Katzenberg, chefe do Walt Disney Studios, tinha uma ideia parecida, mas muito mais arrojada. Era a sua primeira aventura no mundo da comercialização de video games, e ele queria criar alvoroço — um alvoroço do tamanho da Disney. Katzenberg viu os planos originais para uma coletiva de imprensa, decidiu que não eram arrojados o bastante e então providenciou uma coletiva mais de acordo com a sua visão. O que ele produziu foi quase mágico: Katzenberg e a Disney recriaram Agrabah em um hotel de Las Vegas, incluindo animais, apresentações e palmeiras reais. Com discursos de Katzenberg e Kalinske, bem como uma introdução do fundador da Virgin, Richard Branson, esse foi o grande evento do CES de inverno daquele ano.

Depois do evento, Katzenberg estava muito animado, mas também preocupado em relação a como a indústria reagiria ao seu jogo. Havia uma estranha variável que tornava o negócio de Katzenberg com a Sega mais arriscado: a Capcom (a antiga licenciadora da Disney) também lançaria uma versão de *Aladdin*, esta última para o Super Nintendo. Tudo isso passou pela cabeça de Kalinske enquanto ele acompanhava Katzenberg até o estande da Sega para a primeira demonstração do jogo. Com todas as cartas

na mesa, o CEO da SOA estava um pouco nervoso. Ele estaria muito mais, contudo, se tivesse ideia do que estava acontecendo com o chip do jogo naquele exato momento.

Os video games naquela época eram gravados em EPROMS, ou "erasable programmable read-only memory chips" [chips de memória programáveis e apagáveis somente de leitura]. Durante a coletiva de imprensa de Katzenberg, Diane Fornasier e o resto da equipe de marketing deveriam organizar o quiosque da Sega e preparar uma montagem atraente para a demonstração do EPROM de *Aladdin*. O problema era que, quando a coletiva de imprensa começou, ela percebeu que ninguém estava com o EPROM. O jogo havia sumido. Em uma era anterior aos celulares, a equipe se comunicava por walkie-talkies, e depois de uma confusão frenética, cheia de estática, eles acabaram se dando conta de quem estava com o chip do jogo. Era uma integrante da equipe de marketing da Sega. Infelizmente, ela não havia aparecido naquele dia. Com seu tempo acabando, Fornasier mandou um grupo para o quarto de hotel da funcionária, onde a encontraram agachada no banheiro com o rosto vermelho e passando muito mal. Depois de providenciarem os devidos cuidados, eles descobriram que o chip estava no cofre do hotel, e então tiveram que fazê-la se lembrar da combinação enquanto vomitava. Não foi nada bonito, nada fácil de esquecer, mas eles encontraram o EPROM e, em seguida, correram de volta para o evento.

Enquanto isso, Katzenberg estava a caminho do estande. Kalinske recebeu uma mensagem de alguém por walkie-talkie para atrasar a chegada de Katzenberg ao quiosque. Ele orquestrou cerca de dez bons minutos de atraso, tentando destacar as maravilhas do CES para um confuso Katzenberg, que tentava levar a imprensa até seu jogo. O magnata da Disney tentou se desvencilhar, mas Nilsen fez uma última tentativa para atrasá-lo, obrigando Katzenberg a experimentar um dos simuladores de corrida da Sega (o que rendeu mais cinco minutos). Por fim, Katzenberg já estava farto e levou

todos até o estande para a demonstração. Enquanto estava em frente ao estande, falando sobre os desafios de criar um jogo fiel ao filme, a equipe chegou com o EPROM e o entregou a Fornasier, que o inseriu casualmente no Genesis como se nada houvesse acontecido. *Aladdin* seria considerado o Melhor Jogo do Genesis de 1993 pela *Electronic Gaming Monthly*.

Enquanto "A Whole New World" tocava melodicamente nos alto-falantes espalhados pela Agrabah montada no hotel de Las Vegas, Tony Harman, da Nintendo, só pôde concordar com a mensagem por trás do tema de *Aladdin*. Era mesmo um mundo novo, pensou ao assistir às imagens do jogo. Grande parte do que a Sega lançava era apenas porcaria com belas embalagens, mas aquele jogo era uma pérola.

O que tornava o *Aladdin* da Sega diferente da versão Capcom/SNES era que ele havia sido desenvolvido com um novo estilo gráfico chamado animação digicel. Essa inovação, criada por David Perry e por Neil Young, da Virgin, permitia que células de filme desenhadas à mão fossem diretamente escaneadas para um software em desenvolvimento. O resultado foi que eles puderam trabalhar diretamente com os animadores da Disney e ter acesso às mais de 250 mil células do filme ao longo do processo. Harman ficou impressionado com o produto final, que fazia o jogador pensar que estava controlando o protagonista de uma animação. Apesar de detestar a Sega e da sua crença de que, com apenas doze fases, o interesse do público pelo título seria limitado, ele foi forçado a admitir que o jogo mudaria tudo. É claro que era a opinião de apenas um homem, mas a capacidade de Harman de avaliar video games era inigualável.

Arakawa valorizava tanto suas opiniões que montou o chamado comitê de lançamento de produtos, o que era em essência um

modo de promover uma conversa entre o pessoal do marketing (Main, White, Sakaley e Tilden) e o cara do desenvolvimento de produtos da NOA (Harman), a fim de discutir os aspectos do lançamento de um jogo — coisas como que títulos mereciam seus próprios comerciais e qual era a melhor forma de anunciá-los na *Nintendo Power*. Harman respeitava a equipe de marketing da NOA, mas sempre o afligia o fato de que nenhum deles fosse um gamer. É claro que eles eram homens de negócios, e que não era necessário amar produtos tecnológicos para vendê-los, mas também não doeria conhecer melhor os jogos, certo?

Como a maioria das pessoas que adoram jogar video games, Harman sonhava em segredo com a possibilidade de um dia criar um grande sucesso, e enfim chegou mais perto do seu objetivo depois do anúncio do sr. Y. no Shoshinkai sobre o desenvolvimento de um jogo de beisebol. Embora grande parte dos jogos da Nintendo fosse feita por desenvolvedores japoneses (tanto pela própria Nintendo quanto por uma produtora terceirizada da região), para aquele jogo de beisebol, Harman decidiu procurar alguém na Europa. Ele vinha acompanhando de perto o avanço tecnológico do continente e estava muito impressionado com o trabalho que era feito. O fascínio de Harman pelo Velho Continente já havia produzido ótimos frutos (quando ele descobriu a Argonaut Studios, que mais tarde desenvolveria o chip Super FX), e ele esperava conseguir o mesmo mais uma vez, agora com uma respeitada desenvolvedora britânica chamada Software Creations.

Harman tinha grandes expectativas para o seu jogo de beisebol, e o mesmo podia ser dito da Nintendo of America (que estava negociando com o astro do Seattle Mariners, Ken Griffey Jr., para ser o rosto na capa do jogo). Entretanto, por mais que acreditasse que aquele seria um ótimo jogo esportivo, ele sabia que não passaria disto: um ótimo jogo esportivo. Com sorte, renderia muito dinheiro e horas incontáveis de diversão, mas nunca seria um clássico como *Super Mario Bros.* ou *The Legend of Zelda*. O sonho ainda mais

secreto por trás do sonho secreto de Harman era produzir um jogo estrelado por um dos personagens icônicos da Nintendo. Era um desejo compreensível, mas a Nintendo era tão cuidadosa em relação às aquelas marcas que não deixava ninguém de fora do Japão tocar nelas. Havia algo admirável em relação à atitude, mas também era quase racista. A Nintendo não acreditava que uma pessoa nascida fora do Japão fosse capaz de alcançar a grandeza. Harman não apenas acreditava que era possível mostrar que estavam errados, como também que, se não corresse o risco, a Nintendo perderia grandes oportunidades de inovação. Ao ver o jogo *Aladdin* no CES, ele comprovou que estava certo. Assim, decidiu escrever um artigo, um tipo de manifesto, discutindo os critérios que fazem um grande jogo, e usá-lo para provar que era possível produzir um fora do Japão.

* * *

Bill White não dava a mínima para onde os jogos eram produzidos; a única coisa que importava era se podiam ser vendidos e que ele pudesse promovê-los. Ele recebera autonomia para fazer isso durante os primeiros anos da Nintendo (*The Wizard*, o acordo com a Pepsi, os Nintendo World Championships), mas, com o passar do tempo, vinha tendo cada vez mais a sensação de que estava de mãos atadas. Naquele momento, não havia mais a ser feito além de sorrir, assentir e espalhar o otimismo da Nintendo. Assim, enquanto Harman percorria a feira, White estava no imenso estande da companhia tentando transformar cada boa notícia em algo digno de uma manchete.

— O Natal foi ótimo — disse, conversando com um repórter da Bloomberg. — Os video games voltaram com tudo. E isso nos dá uma tremenda vantagem no início de 1993, quando esperamos que as vendas de hardware e software tenham um aumento de 19%.

O repórter balançava a cabeça e anotava.

— Muito impressionante, mas o que a Nintendo tem a dizer sobre seu carro-chefe de 8-bits, que caiu tanto? Vocês foram de nove milhões de unidades vendidas em 1989 para menos de três milhões no ano passado.

— Vejo isso como algo positivo — disse White. — O fato de que o NES original continua sendo vendido, quando cada vez mais pessoas compram o Super Nintendo, que é mais rápido e mais sofisticado, para mim é uma indicação de peso do compromisso com a qualidade da Nintendo.

— E o que você tem a dizer sobre a tecnologia do CD-ROM?, — perguntou o repórter. — A Sega já tem um sistema, e a companhia do 3DO recentemente anunciou planos para o lançamento de um sistema baseado em CD até o fim do ano.

— Essa é uma ótima pergunta. A Nintendo espera lançar um acessório de 32-bits de CD-ROM até o final deste ano. Mas, se não acharmos que está de acordo com os nossos padrões, não será lançado. Nesta indústria, é fácil se deixar levar pela corrida, mas não é assim que nós, da Nintendo, acreditamos que devemos fazer negócio. Dito isso, nosso compromisso com a tecnologia está em primeiro lugar. Você conhece o novo chip Super FX da Nintendo?

White usava esse argumento, criado por ele mesmo, para promover *Star Fox* e também comparar a nova franquia da Nintendo a *Jornada nas estrelas* e *Guerra nas estrelas*. Perto do fim da entrevista, o repórter perguntou a White se ele podia lhe dar qualquer material para acompanhar a publicação do artigo. White achou que fazia sentido, mas infelizmente não podia. Todo o conteúdo exclusivo ia primeiro para a *Nintendo Power*, então não havia nada a fazer além de sorrir e assentir. Suas algemas nos últimos dias pareciam muito apertadas.

* * *

Um mês depois, enquanto White fantasiava com uma paisagem houdiniesca e Harman tentava encontrar maneiras de fazer algo melhor do que *Aladdin*, Fornasier evitava desesperadamente ir ao banheiro. Sua bexiga não estava muito animada com a decisão, mas ela achava que havia muito em jogo para deixar a sala, mesmo que fosse apenas por um minuto. As reuniões de planejamento anual da Sega eram assim, e essa se provaria a mais crucial, culminando no melhor ano que a companhia teria.

— Então, talvez *Sonic 3* não esteja pronto até o Natal — explicou Fornasier. Em um mundo ideal, a Sega lançaria um novo título de *Sonic* a cada Natal, mas eles ainda estavam em janeiro de 1993 quando Naka alertou que o novo jogo poderia atrasar. Como o Natal normalmente podia salvar ou acabar com o ano de uma empresa, encontrar uma substituição em potencial era uma das prioridades. — Eu sei que sou louca pelo mero fato de fazer esta pergunta — continuou Fornasier —, mas haveria uma chance de encontrar um consenso em relação ao que todos acham que será o nosso melhor jogo para 1993?

Antes de ela sequer terminar a pergunta, quase todo mundo na sala já gritava uma resposta. *Aladdin! Jurassic Park! Eternal Champions!* Não apenas gritavam os nomes dos jogos, mas também quantidades a serem distribuídas e sugestões de preços. Era muito barulho, mas Fornasier não esperava menos. A sala de reunião estava lotada com os principais membros dos departamentos de vendas, marketing e operações, bem como os produtores dos jogos que seriam lançados naquele ano. É claro que cada um defendia seu próprio jogo; o desempenho do trabalho deles (e, é claro, seu bônus anual) dependia muito das decisões tomadas naquela reunião. Se os pedidos iniciais para um jogo fossem grandes e o investimento no marketing fosse considerável, haveria uma grande chance de ser um sucesso. Assim, perguntar a todos os presentes na sala qual seria o melhor jogo era o mesmo que Fornasier se transformar no Papai Noel em uma visita a uma

turma de primeiro ano e falar: “Tenho um número limitado de presentes este ano, então vocês poderiam, por favor, me dizer quais foram as crianças mais boazinhas?”

— Ok, ok, ok — disse Fornasier, tentando sem sucesso silenciar a cacofonia. Era por isso que ela não podia ir ao banheiro: bastava sair por um segundo para alianças serem formadas, favores serem cobrados e todos canalizarem seu bully interior. — Por favor, acalmem-se.

— Quietos! — gritou Paul Rioux, fazendo a sala se calar como que por encanto.

— O que vocês acham de tentarmos uma abordagem diferente? — sugeriu Fornasier. — Vamos conversar sobre *Star Fox* por um momento. — *Star Fox*, da Nintendo, seria lançado em março, e a empresa estava investindo mais nesse jogo do que em qualquer coisa que já lançara. O pessoal de Redmond não apenas distribuiria um milhão de cópias para mais de dezoito mil revendedoras, como também realizaria eventos por toda a cidade em Atlanta, Cleveland, Dallas, Houston, Los Angeles, Salt Lake City e Tampa. Para atrair o sucesso de *Star Fox*, a Sega planejava o lançamento de vários títulos de qualidade para a mesma época. Jogos como *X-Men*, *ToeJam & Earl 2* e *Ecco the Dolphin*, o belíssimo resultado da fantasia de Ed Annunziata com um golfinho, nascida dois anos antes. A essa altura, não havia nada mais que a Sega pudesse fazer do ponto de vista dos produtos, mas Fornasier estava curiosa para saber se havia algo mais a ser feito no marketing. — Todos sabemos que *Star Fox* vai ser um imenso sucesso, mas ainda há tempo para reduzirmos seu tamanho.

— Graças a Deus a Nintendo não vai lançar isso para o Natal — disse alguém da equipe do marketing. — Dá para imaginar?

— Sabem de uma coisa? — comentou Richard Burns, interrompendo a imaginação de todos. — Não sei se concordo. Há uma grande chance de que ele tivesse se perdido no Sonic 2sday, e, para ser preciso, os revendedores não estão muito chateados por

terem um mini-Natal em março. Na verdade, é algo que temos que levar em conta.

— É tarde demais — respondeu alguém da equipe de desenvolvimento de produtos. — Não podemos fazer mais nada até março, muito menos algo grande.

— Podemos, sim! — declarou Fornasier, sua mente trabalhando a todo vapor. — Bem, não literalmente, é claro, mas Richard levantou um ponto importante. É claro que os revendedores estão animados por terem um Natal extra. Então, é isso que devemos dar a eles. Um lançamento digno de Natal todos os meses do ano!

— Bum! — disse Tom Abramson, batendo na mesa. — Adorei, adorei, está feito. Como a indústria dos cartões de visita: teremos algo grande acontecendo a cada mês.

Bem, “a cada mês” era uma ideia um pouco agressiva demais, mas a cada seis a oito semanas também estaria ótimo. “Por que não havíamos pensado nisso antes?”, perguntava-se Fornasier. Em especial porque isso lembrava uma estratégia promocional escalonada semelhante da indústria de bens de consumo vendidos no varejo. Mas não importava que ninguém jamais tivesse dado a ideia; o que importava era que ela havia funcionado muito bem quando Fornasier estava em Del Monte, e era provável que tivesse o mesmo sucesso na Sega.

E, enquanto começavam as disputas entre os jogos que deveriam receber tratamento completo digno do Natal em termos de promoção, marketing e vendas, Fornasier não teve que continuar ignorando sua bexiga, grata por não ter ido ao banheiro antes. Se tivesse ido, era muito provável que houvesse perdido a bênção de ter um Natal que duraria o ano inteiro.

* * *

Não muito tempo depois da reunião, um homem chamado Bob Knapp deixava Osaka a caminho de Newark. Durante a longa

viagem do Japão a Nova Jersey, ele fez uma conexão em São Francisco, onde foi recebido por uma notícia perturbadora no Portão 81.

— Sinto muito, senhor — desculpou-se a atendente da companhia aérea. — Mas é isso que o sistema diz.

— Não pode estar certo. Meu voo de volta era na primeira classe.

— Sim, o sistema diz isso também. Mas o último trecho é na classe econômica.

— Hum, entendi. Há algum espaço disponível?

— Sim, um — respondeu a moça ao lado dele. Era Ellen Beth van Buskirk, que estava indo para a Toy Fair, e, com os milhões de milhas que ela havia acumulado, não tinha chance de não ficar com aquele assento. — E está prestes a ser meu.

Knapp deu meio passo para trás a fim de olhar bem para aquela mulher, e, em seguida, outro para a frente a fim de se defender.

— Acho que faz mais sentido vender o assento para mim. Acabei de fazer um voo vindo de Osaka. Tenho certeza de que a senhora entenderá.

— Como é que é? — perguntou Van Buskirk. — Você está louco?

— Dificilmente — respondeu Knapp, e então ele e Van Buskirk começaram a discutir sobre quem merecia mais o assento em questão. Pouco depois, a discussão se transformou em uma troca de provocações e, em seguida, em um flerte. Quando o avião decolou, Knapp ficou com o assento, mas os dois mal podiam esperar para pousar em Nova Jersey, onde continuariam flertando.

* * *

Nas semanas seguintes, enquanto Van Buskirk estava ocupada se apaixonando à primeira discussão, Tony Harman terminava de escrever seu manifesto e chegava à conclusão de que um desenvolvedor deveria ter pelo menos três coisas para criar um ótimo jogo. A primeira era um orçamento considerável, algo entre 3

e 4 milhões de dólares, para garantir que não houvesse economias. A segunda era experiência em fliperama para entender realmente o valor de capturar o interesse do jogador de imediato. E, por último, estava um personagem icônico, de preferência já estabelecido (como Mario) ou com a sua própria mitologia cativante (como Fox McCloud, do jogo *Star Fox*). É claro que era necessário muito mais do que essas três coisas, mas era basicamente por isso que companhias como a Capcom, a Konami e até a Sega haviam aprendido a criar hits.

Pouco depois de Harman ter concluído o artigo, Arakawa procurou-o com planos para uma viagem inesperada.

— Amanhã você vai para o Japão.

— Ok — respondeu Harman, cumprindo a promessa que fizera a si de nunca transparecer que foi pego de surpresa pelo chefe. — Alguma razão em particular?

— Mande seu artigo para o sr. Yamauchi, e ele quer falar com você.

E assim, depois de engolir em seco, Harman embarcou com Arakawa e sua esposa, e 24 horas depois os três estavam no escritório de Yamauchi.

— Ele está feliz por você ter conseguido fazer a viagem tão em cima da hora — explicou Yoko Arakawa a Harman, traduzindo o que seu pai dissera. Embora o escritório de Yamauchi fosse pequeno, era tão intimidador quanto seria de se esperar do líder discretamente implacável da Nintendo. Estava muito quente lá dentro, e Yamauchi estava sentado com uma camiseta branca e as pernas escondidas atrás de uma grande mesa de madeira. À sua frente havia uma mesinha simples de café, uma televisão pequena e dois sofás, cada um de um lado da sala. Alguns funcionários da NCL referiam-se ao escritório como “reino da Mother Brain”, fazendo referência ao vilão sugador de energia gigantesco e com formato de crânio que aparece no fim de *Metroid*. Yamauchi com frequência recebia convidados dentro e fora do seu escritório, e naquela

ocasião não seria diferente. Além de receber a filha, o genro e Tony Harman, do outro lado da mesa também estavam Miyamoto, Yokoi, Takeda e Sakamoto (todos sentados com uma postura ereta e elegante, embora também suando devido à temperatura escaldante da sala).

— Li seu artigo e achei interessante o bastante para passá-lo aos maiores especialistas da Nintendo — disse Yamauchi, apontando para as lendas dos video games que se encontravam na sala. — Na opinião deles, você está errado, e só os japoneses podem fazer um ótimo jogo.

— Com todo o respeito — começou Harman, com uma irritação perceptível na voz —, seus especialistas, estes homens, estão entre os melhores desenvolvedores do mundo. Mas não são os únicos, e acredito com toda a sinceridade que, com os recursos necessários, seria possível fazer um ótimo jogo fora do Japão.

Depois que essas palavras foram traduzidas, a sala foi tomada por gargalhadas estrondosas. Harman continuou argumentando, destacando os principais pontos do artigo e tentando apelar ao amor do sr. Y. pela inovação, mas nada parecia adiantar.

— Admita — disse Yoko Arakawa, por fim —, você não vai conseguir.

Harman estava preparado para sair da sala com o rabo entre as pernas (ainda que sorrindo, já que sua ideia havia chegado ao topo), mas decidiu tentar uma última abordagem.

— Deixem-me fazer apenas mais uma pergunta — sugeriu, dando um passo em direção ao sr. Yamauchi. — Quantos comerciais de TV ruins fazemos a cada ano?

Não era uma pergunta de muito tato, mas Harman sabia disso e achava que conhecia Yamauchi bem o bastante para acreditar que ela pudesse fazê-lo repensar seus pontos de vista. Todos na sala tentavam avaliar o significado da pergunta, mas, antes que qualquer esclarecimento fosse requisitado, Yamauchi deu uma gargalhada.

— A resposta: muitos.

Harman assentiu.

— E quanto cada um desses comerciais custa ao senhor?

Yamauchi teve uma discussão rápida com os especialistas sentados nos sofás e chegou a uma resposta:

— Eles dizem que são cerca de 3 milhões de dólares.

Harman assentiu mais uma vez.

— Então, por que o senhor não me dá 3 milhões de dólares e um ano para produzir um ótimo jogo? Talvez eu esteja errado e não consiga, mas, na pior das hipóteses, o senhor fará um comercial ruim a menos.

Diante da proposta, Yamauchi deu o maior sorriso que Harman já vira. Em seguida, o lendário presidente da NCL se levantou e aceitou o acordo, contanto que o jovem americano mantivesse Miyamoto informado sobre o seu progresso.

* * *

— Progresso? — perguntou Nilsen, durante o almoço com Kalinske.

— Não tenho progresso nenhum a informar. Esse é o problema.

— Não seja tão duro consigo mesmo — respondeu Kalinske. Ele conhecia Nilsen havia anos, mas nunca o vira daquele jeito. Toda a movimentação do novo cargo o estava consumindo. Kalinske queria animar o velho amigo, lembrando-lhe de que todos aqueles voos eram pelo bem da companhia que haviam construído juntos, mas era possível ver na expressão cansada de Nilsen que ele não estava no espírito para começar uma sessão de recordações. — Vai melhorar logo. Espere só mais um pouco.

— Mas e se não melhorar? — perguntou Nilsen, mais sincera do que retoricamente.

Pelo tom, Kalinske presumiu que ele estava tentando ver se havia a possibilidade de retornar ao antigo emprego. Não que desejasse aquilo, mas Kalinske sabia que Nilsen era o tipo de

homem que encontrava poder e prazer na possibilidade. Kalinske também sabia que, se a conversa continuasse por aquele rumo, Nilsen não gostaria de ver onde ela terminaria. O fato era que Fornasier estava fazendo um trabalho excelente, e, se lhe faltavam ideias loucas do tipo “E se?”, ela mais do que compensava com sua capacidade de gestão e comunicação. É claro que Nilsen era um astro, mas, com tantos chefs na cozinha da Sega, eles precisavam de alguém que soubesse trabalhar em equipe. Dito isso, a empresa ainda precisava do *star power* de Nilsen, talvez mais do que nunca, só que precisava dele em galáxias diferentes à medida que a companhia crescia ao redor do globo.

— Al — disse Kalinske, tentando ajudar o amigo a brilhar —, você é o cara que fez de Buster Douglas um grande astro depois que ele perdeu o título. Se alguém pode fazer isso dar certo, esse alguém é você.

Nilsen, em resposta, assentiu lentamente — processando, mas não aceitando.

— E se não der?

* * *

— Mas por quê? — perguntou Arakawa a Tilden, olhando para a edição de abril de 1993 da revista *GamePro*. Na capa, bem ali à sua frente, havia uma ilustração de *Star Fox*. Não só a arte tinha sido feita com exclusividade para a *Nintendo Power*, como também White havia especificamente se reunido com Arakawa, Tilden e Harman para discutir a possibilidade de compartilhá-la com outras revistas, e a resposta fora explicitamente um não.

— Não sei — disse Tilden. — Estou tão surpresa quanto você. — De fato, ela estava muito surpresa com a ousadia, mas sua incredulidade não podia se comparar à de Arakawa. Para ele, havia sido um gesto inconcebível.

— Mas por quê? — perguntou Arakawa mais uma vez, ainda em choque diante da insubordinação.

Depois da descoberta, Arakawa deu a Peter Main a tarefa de demitir Bill White, o que o tornaria o primeiro executivo a ser despedido desde o lançamento do NES na América. Main, contudo, não queria dispensar White. Ele não apenas o considerava um ativo inestimável, como também admitiu para Arakawa que dera permissão ao protegido para fazer o que havia sido feito.

— Se quiser demitir alguém, demita a mim — sugeriu Main.

Entretanto, Arakawa não se deixou convencer. Não se tratava de um problema hierárquico, mas sim de olhar nos olhos de alguém e dizer não, para descobrir em seguida que a instrução direta fora ignorada, e sua confiança, violada. A decisão havia sido tomada. Chegara a hora de Bill White deixar a Nintendo, e Peter Main teria que ser seu algoz.

Hayao Nakayama analisou com mais atenção o protótipo final do Sega Pico. Enquanto o manuseava, inspecionando-o com um olhar penetrante ao mesmo tempo de surpresa e admiração, membros da equipe de P&D reunidos na sala de reunião aguardavam sua resposta com ansiedade. O plano era lançar o dispositivo de entretenimento educativo no Japão no início do verão. Assim, receber a aprovação de Nakayama-san naquela fase do processo era mais uma questão de formalidade do que necessidade. As peças já haviam sido encomendadas, e os moldes, produzidos; o Pico seria lançado, quisesse o presidente da Sega ou não.

No entanto, o que eles mais queriam era que Nakayama-san gostasse do produto e lhes oferecesse um sorriso. Ele era econômico com sorrisos, era o seu jeito de ser, mas, quando eles vinham, mostravam que valia a pena esperar. Quando o presidente terminou de avaliar o protótipo, a sala se encheu com uma onda coletiva de esperança.

Nakayama-san, porém, ainda não estava pronto para sorrir nem para fazer cara feia. Estava claro que a equipe de P&D havia feito um ótimo trabalho, pois o dispositivo impressionava. Ele era muito importante, pois Tom Kalinske acreditava no seu sucesso. Mas o produto também parecia caro, e ele queria saber quanto custaria para produzi-lo. Melhor ainda, queria saber qual seria o preço no varejo. Depois de uma série de olhares trocados ao redor da mesa,

veio uma resposta. Alguém sugeriu 15 mil ienes, talvez 20 mil — algo entre uma coisa e outra (cerca de 150 a 200 dólares).

Enquanto Nakayama-san processava a informação, pegou o Pico outra vez. Quinze mil ienes? Por isto? Mas por quê? Tom Kalinske dissera que o produto precisaria ser vendido por 100 dólares, pois a esse preço poderia transformá-lo em uma sensação. O americano comunicara isso com clareza, e aqueles funcionários estiveram presentes quando ele disse. Não havia desculpa.

De repente, Nakayama-san quebrou o dispositivo, batendo-o na mesa. Aquilo era inaceitável. Ele o levantou e bateu outra vez. Inaceitável. Mais um golpe, dessa vez mais barulhento. Inaceitável!

Ele bateu repetidas vezes, até aquela coisa bobinha azul ser reduzida a pedaços. E mesmo assim continuou batendo com o dispositivo na mesa até que a mensagem ficasse clara o suficiente.

— Ah, qual é! — exclamou Kalinske, sem conseguir acreditar, inclinando-se à mesa com o telefone colado ao ouvido. — Você deve estar exagerando.

— Pelo contrário — afirmou Fischer. — Qual é o contrário de exagerar? Desexagerar? Inexagerar?

— Acho que essas palavras não existem — respondeu Kalinske.

— Ótimo. Então você simplesmente vai ter que acreditar em mim. Quando ele terminou de esmagar a coisa, havia pedaços pela sala toda.

— Sei que é verdade, mas não consigo acreditar. — Por um momento, Kalinske imaginou qual seria a reação se ele fizesse algo parecido na SOA. Era muito provável que Nilsen começasse a rir, e então todos começariam a procurar as peças como se fosse uma caça ao tesouro. — Acho que a solução é arranjar uma filmadora portátil e dar um jeito de você começar a gravar essas coisas em segredo.

Fischer riu muito com a proposta.

— É uma boa ideia, mas temo que não seja original. Tenho certeza de que a SOJ já está fazendo isso com vocês.

— É melhor você estar brincando.

— Eu estou, não se preocupe. Mas seja honesto: você ficaria surpreso?

— A esta altura — respondeu ele —, não sei se existe alguma coisa que a Sega of Japan possa fazer para me surpreender de

verdade. Mas vou manter minhas esperanças.

— Aí está um verdadeiro otimista.

— Otimista por fora, pragmático por dentro.

— E nem um pouco de pessimismo?

— Eu queria que fosse o caso — disse Kalinske, com uma risada.

— Mas você acabou de me dizer que o presidente da SOJ, o cara que assina o meu contracheque, teve outro ataque de raiva. E esse ataque foi dirigido às mesmas pessoas que eu espero que sigam o nosso conselho e trabalhem com a Sony. Então é provável que tenha chegado a hora de começar a procurar um plano B. Aliás, preciso consultar uma pessoa em relação a isso.

Embora Kalinske fosse o rei indiscutível no quesito “ter nomes importantes na agenda”, quando o assunto era contatos nas indústrias de tecnologia e propaganda, Doug Glen merecia pelo menos o título de príncipe. Seus contatos tinham sido um ponto forte para a Sega em várias áreas ao longo dos anos (o Sega CD e a Goodby, Berlin & Silverstein eram bons exemplos disso), e mais recentemente no Sega Channel, já que a atuação de Glen fora essencial nos acordos com a TCI e a Time Warner Cable na concretização do revolucionário serviço de jogos de video game sob demanda. Esses acordos e os planos pioneiros da companhia para o Sega Channel seriam anunciados para a indústria no Consumer Electronics Show daquele verão, e os testes nacionais teriam início em junho. Se tudo corresse de acordo com o plano, o Sega Channel estaria disponível para milhões de assinantes do país inteiro a tempo do Natal de 1993.

— Você queria discutir o Sega Channel? — perguntou Glen ao entrar na sala de Kalinske. — Ou sobre as classificações? Seja o que for, por mim tudo bem, mas ajuda saber com antecedência para me preparar.

Ao falar de classificações, Glen estava se referindo ao sistema de classificação de jogos que a Sega estava tentando criar. Depois do telefonema de cortesia que Kalinske havia recebido de Arthur Pober,

da Caru, a Sega começara a tentar estabelecer um conselho para classificar os video games do mesmo modo que a Motion Picture Association of America (MPAA) classificava os filmes. Na verdade, uma das primeiras coisas que a Sega fez foi procurar o presidente da MPAA, Jack Valenti. Mas ele e outros membros da indústria cinematográfica menosprezavam os video games e não queriam manchar a reputação da organização se envolvendo com esse segmento. Como a MPAA não era mais uma opção, a Sega decidiu criar uma nova entidade. Era uma ideia nobre que com certeza ajudaria a proteger a companhia (e a limpar a consciência de Kalinske), mas apresentava uma série de desafios, como identificar quem deveria classificar os jogos, quais critérios deveriam ser usados e, o mais importante, promover o projeto sem dar a impressão de que o conselho faria tudo que a Sega mandasse.

— Na verdade, eu queria conversar com você sobre algo totalmente diferente — respondeu Kalinske. — Eu estava me perguntando: você conhece alguém na indústria de hardware?

— Muitas pessoas. Podemos nos aventurar no Vale do Silício, se você quiser.

— E quanto a hardware específico para video game?

Glen coçou o nariz e pensou, seu enorme anel Brass Rat do MIT brilhando à luz do sol.

— Você está me perguntando se há alguém na Sega of Japan que eu considere confiável?

— Essa não foi minha intenção. Embora agora eu me dê conta de que deveria ter perguntado isso alguns meses atrás.

— Então sua curiosidade é sobre o quê? Contatos na Nintendo?

— Contatos que possam nos ajudar a construir um console da próxima geração para derrotar a Nintendo.

Glen balançou a cabeça enquanto tentava imaginar o que poderia ter levado Kalinske àquela pergunta.

— Bem, sei que a Sega of Japan está concluindo um protótipo de 32-bits. Isso não está certo?

— Não, não. Está certo. Mas temo que esse protótipo não seja tudo que queremos.

— Entendi — disse Glen. — Ninguém me vem à mente, mas vou explorar um pouco mais. Há alguma companhia ou região para a qual eu deva dirigir meus esforços? E, aliás, alguma que eu deva evitar?

— Não perca seu tempo com a Sony — disse Kalinske. — Mas, fora isso, pode procurar em qualquer lugar. Porém, sugiro que, no espírito do trabalho em equipe, seria melhor encontrar alguém com quem a SOJ pudesse querer trabalhar.

— Mensagem recebida — respondeu Glen, já percorrendo mentalmente sua rede de contatos. — Considerando a trajetória da nossa conversa, uma questão me ocorre.

— Qual?

— Independentemente de meus esforços renderem frutos ou não, você já considerou o que pode acontecer na chamada próxima geração se a Sega desenvolver um hardware inferior ao da Nintendo?

— Vou dizer uma coisa, Doug: tenho pensado *muito* nisso.

— E, caso isso aconteça, há alguma hipótese de não reverter tudo que fizemos à Nintendo nos últimos dois anos?

— Só uma. Esmagarmos o moral da Nintendo durante esta geração de 16-bits de tal forma que, quando chegarmos à próxima guerra, eles tenham ficado tão para trás que não conseguirão nos alcançar.

Glen piscou várias vezes enquanto considerava a resposta de Kalinske.

— Isso não parece provável.

— Não, não parece. Mas podemos sonhar, não é mesmo?

* * *

Em março de 1993, Kalinske tentou novamente transformar aquele eterno sonho em realidade, dessa vez convidando o astro do Seattle Mariners, Ken Griffey Jr., para visitar a Sega e discutir a possibilidade de produzirem um jogo juntos. Griffey aceitou o convite e, pouco antes do início da temporada de beisebol, visitou Redwood Shores com a esposa, Melissa, e o agente, Brian Goldberg.

Depois de cumprimentar os convidados, mas antes de dar início ao passeio de luxo que fariam pela empresa, Kalinske fez uma ressalva que todos os presentes apreciaram, embora soubessem que era quase inteiramente falsa.

— Eu só queria começar dizendo que o interesse da Sega em desenvolver um jogo de beisebol baseado em Ken Griffey Jr. não tem relação alguma com o fato de a Nintendo ser a proprietária dos Mariners.

— Ah, sim, é claro — respondeu Griffey, aceitando a mentira. Sua esposa assentiu.

— Isso nunca passou pela nossa cabeça — acrescentou Goldberg, formalizando a unanimidade.

A verdade era que não importava o que era a verdade naquele caso. Pelo menos não no que dizia respeito às intenções. Griffey e seu agente estavam usando Kalinske para chantagear a Nintendo, ao passo que Kalinske estava usando os dois para constranger a concorrente. Na melhor das hipóteses, a Sega e Griffey fariam um jogo juntos. Na pior, não fariam, mas a Nintendo seria forçada a gastar mais para assinar um acordo com Griffey.

— Falando nisso — começou Kalinske —, como tem sido trabalhar com o novo grupo proprietário? Uma transição tranquila, espero?

Griffey e a esposa assentiram em relação à mudança e ao envolvimento da Nintendo com o time. Tudo estava bem até então, sem reclamações, e era ótimo que o time pudesse ter condições de continuar em Seattle.

— E, do ponto de vista das negociações — acrescentou Goldberg —, posso confirmar que eles têm sido incríveis.

Goldberg referia-se ao novo contrato de quatro anos, no valor de 25 milhões de dólares, que Griffey havia assinado durante o último intervalo entre temporadas, tornando-o um dos jogadores com um dos maiores salários da Major League (não muito atrás do contrato de seis anos no valor de 43,75 milhões de dólares que Barry Bonds acabara de assinar com o San Francisco Giants). Enquanto balõezinhos de pensamentos enchiam a sala de cifrões, Kalinske não conseguia deixar de se perguntar quão irritados Main, Lincoln e Arakawa ficariam se o cara a quem estavam pagando 25 milhões de dólares assinasse com a Sega, e não com a Nintendo.

Trocadas as falsas formalidades, eles passaram as horas seguintes jogando todos os tipos de video games (Griffey ficou muito impressionado com o Sega CD), enquanto Kalinske se gabava da sua companhia e de como sua equipe de marketing poderia ajudar Griffey.

— Basta olhar para o que fizemos com Joe Montana. Apesar de ele estar chegando ao fim da carreira, nunca foi tão famoso.

Embora pudesse soar como uma mera frase de efeito, apenas mais uma chance de se gabar de seus feitos, a afirmação também ocultava outro grande motivo que levava Kalinske a querer assinar com Griffey. Desde 1990, Joe Montana havia sido o maior representante dos jogos esportivos da Sega. Ele era perfeito para o trabalho — era um verdadeiro vencedor (com quatro anéis do Super Bowl) e também um ótimo parceiro (nunca se queixara de comerciais, promoções ou contratos). No entanto, não havia como fugir do fato de que seus dias no futebol americano logo terminariam. No fim da temporada de 1990, ano em que ganhara o MVP, prêmio de jogador mais valioso da NFL, Montana havia machucado o cotovelo no NFC Championship e perdido as duas temporadas seguintes. Enquanto estava fora, seu substituto, um jovem canhoto chamado Steve Young, milagrosamente se

transformara em um dos melhores quarterbacks da liga (e até ganhara o prêmio MVP de 1992), o que na prática era a confirmação de que a carreira de Montana havia chegado ao fim, ou de que ele logo seria trocado, passando seus últimos anos com algum time desesperado. Nenhum dos dois cenários era atraente para a Sega, o que deixava Kalinske e seus colegas ansiosos para encontrar um novo rosto para seus jogos esportivos. Além disso, havia mais uma grande razão para a companhia estar procurando alguém mais jovem para representar esses títulos: uma nova submarca chamada Sega Sports.

Como parte da reestruturação que havia deixado Nilsen encarregado do marketing global e Diana Fornasier responsável pelo Genesis, ela também foi incumbida do gerenciamento de marcas e produtos. Na época, a Sega estava crescendo tão rápido que Fornasier e outros executivos quiseram tirar vantagem disso estabelecendo uma série de submarcas poderosas. No final das contas, isso levaria a categorias específicas para mulheres e também para crianças. Mas, em primeiro lugar, eles decidiram atacar o segmento esportivo. Era a área mais lógica para começar, tanto porque a Sega tinha títulos fortes de esporte quanto graças ao sucesso que a EA Sports estava fazendo, submarca da Electronic Arts especializada no gênero (cujos títulos *John Madden Football* e *NHLPA Hockey '93* estavam entre os mais vendidos do Genesis). Depois que foi tomada a decisão de ir em frente com isso, um estudo foi encomendado para escolher o nome para a submarca. Consultores deram ideias, conversaram com consumidores e concluíram que a nova linha esportiva da Sega deveria ser chamada de Sega Sports. Assim, com o lançamento da submarca agendado para o fim de 1993 e Joe Montana em vias de encerrar a carreira, o que seria melhor do que abordar Ken Griffey Jr. naquele exato momento?

Com tudo isso em jogo, o CEO da Sega of America fez o que pôde para convencer o cobiçado astro durante sua visita a Redwood

Shores. Quando o passeio terminou, Griffey, sua esposa e seu agente passaram algumas horas no escritório de Kalinske discutindo beisebol, video game e tudo entre uma coisa e outra. Foi um dia divertido para todos, o que deu mais esperança a Kalinske de que Griffey pudesse deixar a Nintendo e ir para o lado sombrio da Força.

Dias depois, vazaram a informação sobre a reunião, e o *Seattle Times* publicou um artigo assinado por Bob Sherwin com a manchete "Gênese de um conflito: Griffey conversa sobre video game com a Sega, e não com a Nintendo". O artigo (resumido a seguir) mostra em detalhes que ambas as partes seriam beneficiadas e ainda ilustra as diferenças filosóficas entre a Sega e a Nintendo:

DOMINGO, 21 DE MARÇO DE 1993

PEORIA, Ariz. — O outfielder do Seattle Ken Griffey Jr. envolveu-se em uma intriga dos video games que pode tirar o joystick dos representantes da Nintendo.

"Em respeito à Nintendo e ao Mariners, deixamos todos a par", disse o agente de Griffey, Brian Goldberg. "Demos à Nintendo uma chance de responder, da forma como acharem melhor."

Contudo, em particular, os rumores na Nintendo são os de que, se Griffey assinar um contrato com a Sega, isso será considerado uma atitude desleal.

"Eles (a Nintendo) tiveram a primeira chance", disse Griffey. "Não fui eu quem os procurou para dizer 'Vamos fazer um jogo'. Eles me telefonaram e me perguntaram. Mas não fizeram nada. Se você quer chamar isso de deslealdade, tudo bem."

À medida que Kalinske lia o artigo, não havia nada no mundo que pudesse tirar o sorriso do seu rosto.

* * *

Semanas depois, o rosto de Kalinske foi tomado por outro sorriso difícil de tirar. Dessa vez, contudo, não tinha relação alguma com Griffey, e sim com um homem chamado Garske — Chris Garske, vice-presidente de licenças e aquisições da Sega of America.

— Acho que você gostou da ideia, certo? — perguntou Garske.

— Sim — respondeu Kalinske, ainda sorrindo. — Mas preciso admitir que gosto da notícia quase tanto quanto da ideia. — A notícia era que a Nintendo censuraria sua versão de *Mortal Kombat*, com a alteração de certos elementos do jogo, como o sangue vermelho por um cinza sem graça. Embora Howard Lincoln houvesse tomado a decisão alguns meses antes, Kalinske só ficou sabendo dela naquele momento. Isso podia ser importante! Se a Nintendo iria lançar uma versão mais branda do jogo, a Sega precisava encontrar um modo de capitalizar sobre isso. Entretanto, encontrar um meio de fazer isso agora seria muito mais desafiador considerando no que a Sega vinha trabalhando nos últimos meses.

Depois que a MPAA dispensara a oportunidade de classificar jogos de video game, a Sega havia formado o seu próprio conselho. Era o Videogame Ratings Council (VRC), um novo grupo diretor que classificaria e avaliaria todo o conteúdo dos jogos. A princípio, seriam apenas os jogos lançados pela Sega, mas o objetivo era que o VRC classificasse os jogos de todas as companhias e de todos os sistemas. A imparcialidade era muito importante, tanto quanto estabelecer com rapidez uma reputação de integridade. Era por isso que Kalinske havia feito questão de nomear Arthur Pober o coordenador do VRC. Formar uma organização do nada era grande parte do desafio, assim como a criação dos próprios critérios de classificação. Quantas categorias o novo sistema deveria ter e quais

seriam os limites de idade? Qual era a diferença entre violência, violência animada e violência gráfica? E quanto aos jogos mais realistas (como os do Sega CD)? Eles deveriam ter um padrão mais elevado do que os dos sistemas de 16-bits?

Depois de trabalhar com Pober, conversar com psicólogos e conduzir discussões internas que duraram semanas, a Sega estabeleceu um sistema de três categorias:

GA (General Audiences — Público geral): Jogos apropriados para a família. Sem sangue ou violência explícita. Sem palavras de baixo calão, temas sexuais nem uso de drogas ou álcool.

MA-13 (Mature Audiences — Públicos maduros): Recomenda-se acompanhamento dos pais. Situações e personagens inapropriados para o julgamento de adolescentes. Estes jogos podem conter determinados níveis de sangue e violência explícita.

MA-17 (Adults Only — Reservado a adultos): Inapropriado para menores de idade. Os jogos incluem situações complexas que requerem um julgamento maduro. Podem conter muito sangue, violência explícita, temas sexuais maduros, palavras de baixo calão ou uso de drogas ou álcool.

Com o VRC criado e os critérios estabelecidos, a Sega estava pronta para colocar seu sistema de classificação em prática. Mas então surgiu a questão de *Mortal Kombat*. Que tipo de mensagem seria transmitida se um dos jogos mais esperados em anos recebesse a classificação mais restritiva? E o que isso significaria para as vendas do título? O ideal era que houvesse um meio de tornar a versão da Sega mais violenta do que a da Nintendo, evitar que ela fosse classificada na categoria MA-17 e manter a integridade do VRC, tudo ao mesmo tempo. E era aí que a ideia de Garske se encaixava.

— É um tipo de macete de sangue — explicou ele a Kalinske. — Assim, quando alguém comprar o jogo, ele virá sem aquele nível

exagerado de violência e sangue. Mas tudo que a pessoa terá que fazer será inserir um código. Basta uma combinação de botões e bum... sangue para todos os lados.

— E seria chamado de macete de sangue? — perguntou Kalinske.

— Sim. Ou podemos mudar.

— Não. Eu gostei.

O macete de sangue — uma forma de a Sega ficar com a sua fatia do bolo, comê-la e ainda deixar um pouco para jogar na cara da Nintendo.

A beleza pode estar nos olhos de quem vê, mas, quando George Harrison assistiu à edição final do filme *Super Mario Bros.*, teve quase certeza de que poucos conseguiriam encontrar alguma beleza naquela monstruosidade.

— Por que Mario e Luigi estão em uma casa noturna? — sussurrou Harrison para todo mundo ouvir, levando o japonês ao seu lado a olhar para ele e sorrir educadamente.

Harrison estava ali, em um pequeno cinema de Pasadena, porque Arakawa lhe pediu que fosse a Los Angeles buscar o lendário Shigeru Miyamoto e levar o criador de Mario para uma sessão especial de exibição do filme baseado no seu jogo de video game. Até aquele ponto, Miyamoto não vira nenhuma edição do filme, então era importante que Harrison o mantivesse de bom humor para a exibição. Para a sua surpresa, considerando a reputação de Miyamoto, ele parecia animado desde o momento em que Harrison o pegara. E continuou de bom humor mesmo com o engarrafamento de Los Angeles, manteve o estado de espírito enquanto via o filme acabar com seus personagens icônicos e sorriu com educação sempre que Harrison suspirava e sussurrava alto algum comentário retórico.

— E por que diabos Mario dançaria assim? — resmungou Harrison para si, mais uma vez recebendo um sorriso afetuoso de Miyamoto.

George Harrison era o novo diretor de marketing e comunicações corporativas da Nintendo of America, assumindo o lugar do recém-

demitido Bill White. A promoção, que o tornou o braço direito de Peter Main, era uma oportunidade incrível, mas não causou grande impacto nele. Havia duas razões para isso. Uma delas era que Harrison tinha um talento excepcional para não se deixar impressionar. Não importava se recebesse uma notícia boa ou ruim, ele sempre mantinha a expressão de alguém que acabara de ser informado sobre a hora: grato, atencioso e calculista. A outra razão por ele não ter pulado de alegria era que, nove meses antes, Harrison tivera a impressão de que já haviam lhe dado a posição.

George Harrison foi contratado pela Nintendo no fim de 1991, apenas alguns meses depois do lançamento do Super Nintendo. Naquela época, ele era diretor de novos empreendimentos na Quaker Oats, encarregado de investir em projetos externos ou adquirir companhias pequenas que se encaixariam na marca. Embora seu trabalho na empresa fosse sem dúvida impressionante, o que na realidade atraiu Peter Main no currículo de Harrison foi a linha logo abaixo dessa informação. Antes de ingressar na Quaker Oats, Harrison fora diretor de marketing nos Estados Unidos da PepsiCo de 1981 a 1987, lutando nas linhas de frente no time da segunda maior produtora de refrigerantes durante a chamada guerra das colas, que dominou a década.

Como a batalha entre a Sega e a Nintendo, a guerra das colas representou uma rivalidade corporativa acirrada entre a Pepsi, a arrivista rebelde, e a Coca-Cola, líder estabelecida do mercado. Embora as duas companhias viessem se enfrentando desde o fim do século XIX (a Coca-Cola foi fundada em 1886, e a Pepsi, em 1898), a Coca-Cola não dava muita atenção à Pepsi, o eterno segundo lugar, até 1975, quando a companhia azarona começou a investir pesado no marketing e lançou o hoje famoso "Desafio Pepsi". No início, o desafio envolvia testes às cegas em shopping centers do país inteiro, mas acabou sendo ampliado para mais do que uma mera experiência científica amadora: passou a personificar o espírito revitalizado da companhia. A Pepsi não estava apenas

desafiando a Coca-Cola, mas também os próprios americanos a sair da zona de conforto e beber algo diferente do que seus pais bebiam. Essa abordagem dirigida à juventude logo evoluiu para o slogan “Pepsi, a escolha de uma nova geração”. Em 1983, a Pepsi havia começado a vender mais do que a Coca-Cola nos supermercados de todo o país, e eles estavam à procura de algo grande, que pudesse colocá-los no topo. Esse “algo” acabou sendo Michael Jackson, que assinou um contrato de 5 milhões de dólares, um recorde, para se tornar o garoto-propaganda da Geração Pepsi — e, literalmente, o Rei do Pop. Michael Jackson foi um grande responsável pela ascensão da Pepsi, mas o maior golpe da companhia só veio com um erro cometido pela própria Coca-Cola, um erro que quase arruinou a empresa.

Enquanto a Pepsi conduzia testes em público, a Coca-Cola fazia o mesmo em segredo. Os executivos seniores da companhia encomendaram um programa de pesquisa interno ultrassecreto, chamado Projeto Kansas, cujo objetivo era criar, testar e estabelecer uma marca para uma nova cola com um gosto melhor. Após anos de ajustes de fórmulas químicas e de testes com diversos grupos focais, nasceu um refrigerante mais doce. A bebida reformulada, que eles imaginavam que fosse o futuro da marca Coca-Cola, foi chamada de New Coke e lançada em 1985. Não levou muito tempo para que a reação do público começasse, e ela foi diferente de tudo que qualquer companhia da Fortune 500 já tivesse experimentado. O serviço de atendimento ao consumidor da Coca-Cola recebia telefonemas com reclamações 24 horas, e em uma questão de semanas, recebeu mais de quatrocentas mil cartas furiosas. A situação ficou tão séria que um consórcio de engarrafadores da empresa processou a fornecedora por alterar o produto.

No dia 10 de julho de 1985, menos de três meses depois do lançamento da New Coke, Peter Jennings, âncora da *ABC News*, interrompeu *General Hospital* para anunciar que os executivos da

Coca-Cola haviam admitido seu erro e anunciado que a Coca-Cola retornaria à sua fórmula original. Tão rapidamente quanto a reação, começou uma grande celebração pela volta da icônica bebida. Em 48 horas, mais de trinta mil pessoas telefonaram para a central de comunicação da empresa para elogiar a decisão, e o senador do Arkansas, David Pryor, notoriamente chamou aquele de “um momento significativo na história dos Estados Unidos”. No fim do ano, a Coca-Cola estava de volta com a sua fórmula original em todos os lugares, e a guerra das colas foi retomada do ponto em que havia sido interrompida. Com avanços e retrocessos contínuos, cada companhia lutava para tornar seu refrigerante uma metáfora capaz de definir o estilo de vida das pessoas.

Vivendo essas batalhas, George Harrison aprendeu muito sobre marketing, o valor da marca e as vantagens psicológicas ocultas de ser o azarão. A única coisa que a Pepsi havia conseguido fora fazer o nariz da concorrente sangrar e provocar uma reação, e isso funcionou porque a Coca-Cola foi pega de surpresa e precisou compensar erros anteriores. Por consequência, a maior lição aprendida por Harrison com a experiência na Pepsi fora a importância da reação: como e quando reagir e, o mais importante, quando era melhor só observar.

Em um mundo onde a maioria dos especialistas em marketing quer sempre criar a próxima sensação (como o Sonic 2sday, uma turnê por shoppings — ou seja, o que Al Nilsen fazia tão bem), a Nintendo ficou feliz ao encontrar alguém que apreciava a importância de escolher as batalhas que valiam a pena ser travadas. Essa mentalidade estava perfeitamente de acordo com a devoção da NOA, inspirada por Arakawa e executada por Main, à estratégia de longo prazo como algo mais importante do que um impacto de curto prazo. Além disso, Harrison vinha com o bônus de ter uma boa ideia de como a concorrência pensava, pois havia trabalhado com o que podia ser considerado a Sega da guerra das colas. Assim, em março de 1992, Harrison aceitou a posição de

diretor de publicidade e promoções da Nintendo of America, o que o tornou o número dois do marketing, logo atrás do incomparável Peter Main.

Ou pelo menos era o que ele pensava. Todavia, quando chegou a Redmond, descobriu que Bill White (o homem que ele achava que substituiria) havia sido transferido para um cargo recém-criado, gerindo a comunicação corporativa. A surpresa levou-o a acreditar que ou White já estava na corda bamba havia um bom tempo, ou a Nintendo era uma companhia muito desorganizada. E, com base em tudo o que ele testemunhara até então na sua carreira na Nintendo, a última hipótese não parecia verdadeira. Como seria natural, Harrison ficou frustrado com a reviravolta (ainda que fosse difícil perceber por causa do seu eterno comedimento), mas qualquer mal-estar não tardou a evaporar, pois ele se apaixonou pela cultura corporativa única da Nintendo e pelo ambiente dinâmico da indústria dos video games. Em comparação à indústria alimentícia, era tudo muito rápido. A Pepsi era divertida, mas os produtos não mudavam. Havia a Pepsi, a Pepsi Diet, e então era preciso repetir tudo de novo. Mas na Nintendo havia novos jogos todo mês. E, de forma semelhante ao modelo de negócios de Hollywood, era uma indústria orientada por hits, em que a semana de estreia costumava determinar o sucesso ou o fracasso de um título. Como se não bastasse, o trabalho na NOA ainda trazia um bônus inesperado: a possibilidade de ter algo em comum com o filho. Harrison não entendia nada sobre video games, mas seu filho de seis anos, sim, e o menino passou a ficar acordado com o pai testando títulos e dando opiniões sobre que jogos deveriam receber atenção maior do marketing e que características deveriam ser destacadas. Após anos numa gangorra corporativa, Harrison achou que enfim encontrara o emprego perfeito. Embora algumas pessoas de fora tivessem ficado chocadas por ele entrar na Nintendo durante um período de declínio, isso nunca o incomodou. Do seu ponto de vista, Tom Kalinske não passava de uma versão do Homem de La Mancha da

indústria dos video games: deixava as pessoas empolgadas com todo tipo de moda passageira, até que todos se dariam conta de que a Sega não era nada além de um jogo de ilusões. O ritmo lento e contínuo da Nintendo combinava com Harrison, e no início de 1993 combinou ainda mais, pois Bill White de repente partiu e ele conseguiu o emprego que antes já considerava seu.

— Fantástico! — gritou alguém quando os créditos de *Super Mario Bros.* subiram na tela. Houve risadas, palmas, e, quando Harrison se virou, Miyamoto continuava sorrindo. Harrison estava ansioso para ouvir o que ele tinha a dizer e se preparou para o pior; mesmo gênios criativos de fala mansa deviam ter um lado malvado, e não haveria ocasião melhor para aquele lado se mostrar do que assistir à sua obra-prima ser assassinada.

— Então, o que achou? — perguntou Harrison. Obviamente, o filme era terrível; tudo que importava agora era quão irritado Miyamoto ficaria.

Miyamoto inclinou a cabeça no que parecia um momento de sincera reflexão. O lançamento do filme estava programado para o mês seguinte — 28 de maio de 1993, mais precisamente —; porém, uma reação furiosa do criador do jogo poderia mudar tudo. Por fim, ele começou a falar, mas sua voz saiu inalterada, e não houve nada que denunciasse uma personalidade animalesca ganhando vida.

Ele levou tudo na esportiva e parecia confiante de que as pessoas que assistiriam ao filme conseguiriam separá-lo do que ele passara anos criando. Como a maioria das pessoas da Nintendo, Miyamoto parecia ter um talento instintivo para saber que batalhas valia a pena lutar.

* * *

Depois da sessão, Harrison pegou um avião de volta para Redmond e se reuniu com o presidente da NOA para atender à segunda parte do pedido de Arakawa.

— George — cumprimentou-o Arakawa, convidando o jovem executivo para entrar em sua sala. — Conte-me, você assistiu ao filme?

— Sim — respondeu ele, assentindo elegantemente ao sentar-se ao outro lado da mesa do chefe do seu chefe. — Assisti do início ao fim com o sr. Miyamoto.

— Bom — prosseguiu Arakawa, curioso, mas em nenhum momento demonstrando isso. — O que achou?

— Tenho uma boa notícia e uma má notícia — respondeu Harrison. Além de ter acompanhado Miyamoto, sua tarefa fora assistir ao filme e determinar se ele era ruim o suficiente para que a Nintendo pagasse quantos milhões fossem necessários pelos direitos de distribuição só para jamais deixá-lo ver a luz do dia. — Bem, a má notícia é que o filme é muito ruim. É terrível.

Arakawa balançou a cabeça; não estava surpreso.

— Mas a boa é que ele vai entrar e sair dos cinemas tão rápido que ninguém vai perceber. Então, é melhor que ele seja lançado e morra do que pagar uma fortuna só para deixá-lo em alguma prateleira por aí.

— Tem certeza?

Harrison pensou por um momento. Não restava dúvida de que era um dos piores filmes que já tinha visto e que não poderia ajudar a Nintendo a recuperar a fatia do mercado que a Sega roubara. Havia a tentação de apenas fazer o filme desaparecer (afinal, a Nintendo tinha o dinheiro necessário para providenciar isso sem maiores problemas) e tornar a situação algo fácil de esquecer, mas esses eram os tipos de reação dignos das Pepsis do mundo. As Coca-Colas, líderes de mercado, precisavam se mostrar indiferentes a essas coisas e seguir em frente.

— Sim. Tenho certeza.

— Muito bem. Então vamos em frente.

E foi o que fizeram.

* * *

Enquanto isso, se a Nintendo interpretava de maneira formidável o papel de líder de mercado como a Coca-Cola, era como se a Sega tivesse arrancado uma página do manual da Pepsi. Dez anos antes, Michael Jackson havia ajudado a colocar a Pepsi no topo (ainda que momentaneamente), e era com ele mesmo que a Sega então contava para repetir a proeza. Era muito para pedir do astro (em especial depois do seu primeiro jogo, *Moonwalker*, que tivera apenas um sucesso mediano), mas, dessa vez, ele teria ajuda de outra celebridade: Sonic. Assim, pelo seu acordo com a Sega, Michael Jackson foi contratado para criar a trilha sonora para *Sonic 3*. Kalinske não apenas acreditava que esse seria o melhor jogo já lançado pela Sega, como também estabeleceria um novo gênero de trilhas sonoras para jogos de video game, que seriam consumidas como álbuns de música pop. Tudo parecia perfeito, exceto por um pequeno obstáculo no plano.

Como já se suspeitava, *Sonic 3* não estaria pronto para o Natal de 1993, mas, com a estratégia “qualquer dia pode ser Natal” de Fornasier, o atraso não significaria quase nada. O tempo, pelo menos a princípio, não era problema para o jogo, mas o tamanho dele estava começando a se tornar um. Como aquele seria o último título de Sonic de Yuji Naka para o Genesis (depois disso, começaria a desenvolver para o console de 32-bits da próxima geração da Sega), ele queria que fosse o melhor e maior da franquia, e, de acordo com ele, o jogo precisaria ter 24 megabytes, o que era 50% a mais do que o normal. Embora o tamanho significasse um desafio, a questão não havia se tornado um problema até que Naka se deu conta de que, para produzir um jogo de 24 megabytes de qualidade, ele precisaria de mais tempo do que pensara a princípio. Pensando melhor, *Sonic 3* só estaria pronto no verão de 1994, ou seja, no meio do ano. Adiar o lançamento de um jogo nunca era o ideal, mas na maioria das vezes não gerava prejuízos, pois os

planos de marketing poderiam ser adiados também. Com *Sonic 3*, por outro lado, as coisas eram um pouco mais complicadas, pois o mago das promoções Tom Abramson (cujas proezas logo lhe renderiam o prêmio Promotions and Event Person of the Year [Personalidade do ano em eventos e promoções] da *Advertising Age* de 1994) recentemente havia conquistado o Santo Graal do marketing: um McLanche Feliz. Era uma grande conquista para a Sega, em termos tanto financeiros quanto simbólicos, mas o problema era que *Sonic 3* teria que ser lançado no primeiro trimestre de 1994. Com base no último prognóstico de Naka, isso seria impossível, o que dava à Sega duas opções: reduzir o jogo de Naka e lançá-lo antes, ou deixar o criador de Sonic fazer o que ele fazia de melhor e perder a promoção do McDonald's. Formulada dessa maneira, a decisão era simples, até Paul Rioux complicar as coisas com uma ideia milagrosa com o potencial de resolver tudo.

Rioux lembrou-se de, anos antes, ter visto um dispositivo que, quando conectado a um cartucho de video game, permitia ao jogador adicionar novos personagens, fases e conteúdos extras ao jogo. Era quase como o Game Genie, exceto pelo fato de que, em vez de conceder novos poderes, o dispositivo revelava novas fases. E se a Sega usasse essa tecnologia? A grande novidade de *Sonic 3* era um novo personagem jogável chamado Knuckles, e isso poderia justificar grande parte do atraso, certo? Então, e se a Sega lançasse a primeira metade de *Sonic 3* sem Knuckles e poucos meses depois vendesse o dispositivo para "desbloquear" o resto do jogo? Isso poderia funcionar? Surpreendentemente, sim. A Sega poderia lançar o equivalente à primeira parte de *Sonic 3* em fevereiro de 1994 (com nada além de uma pequena participação de Knuckles) e então, quando Naka tivesse terminado, lançaria a segunda parte. Poderia ser um pouco difícil vender o conceito, mas era possível resolver isso com um marketing inteligente. Assim, a verdadeira questão era se o lançamento de dois jogos do Sonic em 1994 (mais um jogo temático de pinball do Sonic previsto para o fim de 1993)

deixaria os consumidores cansados do herói. Era uma possibilidade bem plausível, mas Kalinske e companhia não eram do tipo que se deixavam intimidar diante de um desafio, em especial quando tinham o apoio de Michael Jackson.

Enquanto Kalinske lia em seu escritório sobre a tecnologia de “bloqueio” que possibilitaria o plano de Rioux para o jogo, as estrelas se alinhavam para eliminar a Nintendo do sistema solar. Tudo estava se encaixando, até que... não mais.

— O que você quer dizer? — perguntou Kalinske, ao telefone, com desespero e frustração. — Está brincando, certo? Por favor, diga que sim.

Era Olaf Olafsson do outro lado.

— Receio que não — respondeu, com um suspiro. — Eles não conseguiram fazer dar certo. “Diferenças criativas”, foi o que me disseram.

— Não posso acreditar — retrucou Kalinske, tentando digerir o fato de que a Sega e a Sony haviam abandonado os planos de lançar juntas um console da próxima geração. — Não sei o que dizer, exceto que sinto muito.

— Ah, por favor, você fez tudo o que pôde.

— É isso que me assusta. Eu fiz, fiz mesmo, e ainda assim eles não conseguiram encontrar um meio de fazer tudo funcionar.

— Não se culpe. São apenas negócios. Essas coisas acontecem.

— Estou certo por presumir que a Sony seguirá em frente sem nós e que vocês lançarão seu próprio console?

— Com sorte, lançaremos — respondeu Olafsson.

— Bem, se é assim — concluiu Kalinske —, desejo boa sorte.

— Para você também, meu amigo.

Depois que os dois desligaram, cada um se permitiu um último momento para pensar no que poderia ter acontecido, antes de passar para uma questão teórica mais urgente: a indústria dos video games é grande o bastante para comportar três cavalos na corrida? E, se não for, que cavalo vai ser aniquilado?

A MARCHA DOS LEMINGUES

O mundo está repleto de conceitos equivocados, mas talvez nenhum seja tão fatalmente fantástico do que aqueles envolvendo os lemingues. De acordo com a lenda, essas agressivas criaturas remediavam os períodos de superpopulação conduzindo uma marcha em direção a precipícios e pulando sem cerimônia para a morte. Não se sabe ao certo a origem desse rumor, mas as evidências sugerem que se espalhou a partir do documentário da Disney ganhador do Oscar de 1958, *White Wilderness*, que destacava esse comportamento incomum e não natural. Embora mais tarde tenha sido descoberto que os cineastas haviam trazido do Canadá os lemingues exibidos no filme e, na verdade, os jogaram dos precipícios, era tarde demais para acabar com a mórbida noção. Esse legado falso foi perpetuado na década de 1970 com um escandaloso espetáculo off-Broadway (*National Lampoon's Lemmings*, que lançou a carreira de John Belushi e Chevy Chase), nos anos 1980 com um famoso comercial do Super Bowl (o anúncio de 1985 da Apple Computer com um grupo de executivos vendados pulando em fila de um precipício) e então mais uma vez na década de 1990 com o lançamento de um jogo para computador extremamente popular (*Lemmings*, em que os jogadores devem impedir que as pequenas criaturas pixeladas marchem para a morte). Ainda que Olaf Olafsson, da Sony, fizesse parte da minoria esclarecida que conhecia a verdade sobre os lemingues, ele também sabia qual era o valor metafórico por trás da lenda urbana.

E foi por isso que, em maio de 1993, viajou para Liverpool, Inglaterra, para uma reunião de extrema importância com a Psygnosis, desenvolvedora do viciante jogo que perpetuava o falso conceito dos animais suicidas.

— Só no primeiro dia, vendemos 55 mil cópias no Amiga — explicou um funcionário da Psygnosis enquanto apresentava a companhia a Olafsson durante um passeio pela sede, em South Harrington. Embora a sede de qualquer empresa de jogos eletrônicos contasse com muita tecnologia, as estações de trabalho empilhadas e as renderizações futuristas em 3-D, na Psygnosis a impressão de Olafsson foi ter morrido e ido para um céu high-tech. — E vários críticos deram a *Lemmings* a maior nota já atribuída a um jogo!

— Muito impressionante — comentou o islandês, satisfeito com tudo que vira até então. — Digno de uma viagem de avião a Liverpool.

Depois que as coisas não deram certo com a Sega, ficou claro que a única forma de a Sony encontrar o talento em desenvolvimento e os recursos tecnológicos necessários para produzir seu próprio console seria adquirir outra companhia ou buscar alguma parceria. E, já que a Sega e a Nintendo eram as únicas fabricantes viáveis de hardware (com sinceras desculpas à Atari, à SNK e à NEC), comprar uma desenvolvedora de jogos era uma grande prioridade naquele momento. Como as principais desenvolvedoras de jogos japonesas eram muito caras (e também entregariam os grandes planos da Sony à Nintendo), os candidatos mais prováveis para aquisição eram as grandes companhias americanas, como a Acclaim, a Activision e talvez até a Electronic Arts. Apesar de cada uma dessas companhias ter um currículo incrível, Olafsson não estava tão preocupado com o que uma aquisição em potencial já havia feito. Seu interesse maior era o que seria capaz de fazer no futuro. Foi essa lógica que o levou a

aprofundar as conversas com John Ellis e Ian Hetherington, os diretores executivos da Psygnosis.

Ellis, Hetherington e um cavalheiro chamado David Lawson haviam fundado a Psygnosis em 1984 com o objetivo de combinar seus interesses por arte, rock e video games. Nos anos seguintes, os ideais artísticos da companhia e sua estratégia para vender jogos tinham muito em comum com os primeiros anos da Electronic Arts: ambas se concentravam quase exclusivamente em jogos para computador; ambas tinham um verdadeiro fascínio por gráficos e tecnologia; e ambas comercializavam seus programas de forma artística, como se fossem álbuns de música (as embalagens da Psygnosis muitas vezes eram desenhadas por Roger Dean, artista famoso pelas capas dos álbuns da banda Yes). Mas, no início da década de 1990, a Electronic Arts passou a fazer jogos para consoles, enquanto a Psygnosis continuou dedicada aos computadores, com sua maior capacidade. Por que duas companhias que haviam sido fundadas mais ou menos na mesma época, com ambições criativas parecidas, tomariam rumos tão diferentes? Parcialmente, isso pode ser atribuído ao fato de a EA ser uma companhia de capital público (que respondia aos interesses de acionistas, cujo foco era o lucro), mas em grande parte também pode ser atribuído à falta de popularidade dos consoles na Europa. Eles eram muito menos populares no continente do que no Japão, nos Estados Unidos e até na América do Sul (ainda que nesta última a demanda fosse atendida principalmente pelos mercados negro e paralelo).

Para entender melhor as circunstâncias da indústria britânica de video games, basta imaginar a década de 1980 como um experimento pop-cultural em que os Estados Unidos eram a cobaia e o Reino Unido estava no grupo de controle. Para os dois países, a década começou com a epidemia da febre *Pac-Man*, que infectou as massas até a crise dos video games de 1983. Depois desse desastre, nomes como Atari, Arcadia e Coleco foram trocados por

Apple, Amiga e Commodore, enquanto os dois países condenavam os video games e se preparavam para recuperar o entretenimento interativo por meio da nova indústria dos computadores pessoais. Como os romances de ficção científica já previam anos antes, os computadores enfim estavam aqui para dominar a nossa vida (e a nossa sala de estar), dando origem a novas companhias de software ambiciosas como a Electronic Arts e a Psygnosis. Devido aos preços elevados dos computadores, nenhuma das duas companhias teve um sucesso explosivo da noite para o dia, mas, em 1987, ambas haviam conquistado uma reputação pela produção de produtos inteligentes e de alta tecnologia, equivalentes ao caviar dos computadores. No final da década, com a popularização dos computadores pessoais, o futuro parecia promissor para a Electronic Arts e a Psygnosis, até que algo inesperado aconteceu nos Estados Unidos: a Nintendo.

Além de ter operado o milagre de ressuscitar a indústria dos video games nos Estados Unidos, o triunfo da Nintendo curiosamente provocou a morte da indústria de jogos para computador. Isso não aconteceu de forma direta nem completa, mas o que parecia ser uma inevitável revolução dos computadores foi interrompida pela inesperada evolução dos video games acarretada pela Nintendo. A princípio, companhias como a Electronic Arts resistiram, recusando-se a ser derrotadas pelos parâmetros menos sofisticados dos consoles de 8-bits, mas não demorou para a resistência se mostrar inútil. Em 1990, apenas 15% das famílias tinham um computador pessoal, enquanto quase 30% tinham um NES. Mas isso não passava de barulho estatístico quando comparado ao número de companhias que enriqueciam produzindo jogos para a Nintendo. E, à medida que mais desenvolvedores de software migravam para os consoles, impulsionando-os, a qualidade dos jogos para computador estagnava, prejudicando sua indústria. O círculo vicioso continuou

até que os únicos jogos que de fato importavam fossem os de 8 ou 16-bits.

Esse, contudo, não era o caso da Inglaterra, que não fora acometida pela Nintendomania nos anos 1980 e onde, portanto, a indústria dos computadores nunca tinha sido superada pelos consoles. Além disso, como a Inglaterra não foi vítima da globalização dos video games promovida pela Nintendo, quando o NES finalmente invadiu a Grã-Bretanha (a Nintendo of Europe foi estabelecida em junho de 1990), a revolução dos computadores pessoais já havia avançado o suficiente para reduzir o impacto inicial causado pelo console. Ele vendeu bem, muito bem por volta do Natal, mas nunca tomou o país como acontecera ao Japão e aos Estados Unidos. O resultado de tudo isso era que as crianças inglesas não costumavam discutir sobre a disputa Sega *versus* Nintendo, e sim sobre os méritos do console *versus* computador.

Embora fosse uma disputa acirrada nas salas de aula de toda a Grã-Bretanha, a batalha console *versus* computador nunca existiu para as maiores desenvolvedoras de jogos do país. Com exceção da Rare (que criou clássicos para o NES como *Battletoads* e *R.C. Pro-Am*), a maioria das desenvolvedoras britânicas perdeu a onda do 8-bits e, por conseguinte, permaneceu comprometida com a produção de jogos para computador. Enquanto a EA foi forçada a abandonar o desenvolvimento de jogos ousados como *M.U.L.E.* e *The Bard's Tale* para fazer coisas como aplicar a engenharia reversa no Genesis e desenvolver uma submarca chamada EA Sports, companhias como a Psygnosis nunca enfrentaram esse tipo de crise de identidade. O resultado foi que, enquanto a Electronic Arts estava fazendo jogos como *Lakers Versus Celtics*, a Psygnosis continuava publicando títulos como *Shadow of the Beast*, um jogo de ação side-scrolling pioneiro, famoso pelos gráficos avançados, efeitos de parallax e uma trilha incrível composta por David Whittaker. Em termos criativos, esse tipo de trabalho provavelmente era mais gratificante. Por outro lado, a Psygnosis ganhava muito menos dinheiro do que a

EA. Mesmo assim, por trás dessa oportunidade perdida, havia um lado financeiro positivo que só seria identificado alguns anos mais tarde. E era isso que havia levado Olaf Olafsson a Liverpool.

— Obrigado por terem me convidado para vir aqui — disse Olafsson ao se sentar para conversar com Ellis e Hetherington sobre a razão da visita. — Fiquei muito impressionado com o que vi hoje. Confirmou minhas maiores expectativas.

— Isso nos deixa muito felizes — respondeu Ellis.

— Fazemos o melhor que podemos — acrescentou Hetherington.

— Dá para perceber — disse Olafsson, a cabeça rapidamente repassando tudo que vira: *Lemmings*, *Shadow of the Beast* e a última criação da companhia, *Microcosm*, um jogo de ação satírico que girava em torno de uma rivalidade corporativa futurista e sangrenta entre a Cybertech e a Axiom, os dois maiores conglomerados da galáxia. Assim como, *Sewer Shark*, da Sony, e *Night Trap*, também desenvolvido pela Sony (mas lançado pela Sega), *Microcosm* fora desenvolvido como um jogo FMV, mas era muito melhor do que os títulos anteriores, pois a Psygnosis renderizava os gráficos em estações de trabalho semelhantes às que Hollywood usava para efeitos especiais. Quando concluiu o desenvolvimento de *Microcosm*, a Psygnosis esperava que ele se tornasse um dos primeiros jogos a preencher a lacuna entre computadores e consoles, com lançamentos programados tanto para o MS-DOS e o Amiga CD32 quanto para o Sega CD e o 3DO. Essa convergência entre jogos de computador e de video game era o que atraía Olafsson. No momento em que o mundo dos consoles estava alcançando a capacidade dos computadores, companhias como a Psygnosis de repente estavam na vanguarda da nova geração dos jogos eletrônicos, em particular dos tipos de jogos que a Sony imaginava para o PlayStation.

— Acho que a Psygnosis seria uma contribuição maravilhosa para a marca Sony — disse Olafsson — e espero que vocês tenham a mesma opinião.

Eles tinham, e em 23 de maio de 1993, a Sony Electronic Publishing adquiriu a Psygnosis por 48 milhões de dólares. Uma soma exorbitante que soava ainda mais astronômica quando quem ouvia a notícia perguntava quase por instinto: quem diabos é a Psygnosis? Por que a Sony pagaria tanto? Quase 50 milhões por um bando de lemingues imbecis? O que se seguiu foi uma onda de zombaria, mas Olafsson não dava a mínima, pois o acordo não havia sido motivado pelo passado, e sim pelo futuro. E, se no passado o futuro dos video games parecera incerto na Europa, a Sony desejava fincar sua bandeira naquele mercado, que estava pronto para a convergência. Olafsson sugeriu isso em um comunicado à imprensa emitido naquele dia: "A Psygnosis e seus administradores terão um papel crucial no desenvolvimento do entretenimento interativo que vai liderar a indústria, assim como em nossa expansão na Europa." Mas a explicação não parecia chegar nem perto de responder à pergunta sobre quem era a Psygnosis.

— Mas por que diabos a Sony pagaria tanto? — perguntou Olafsson em tom de brincadeira durante o almoço com Schulhof. Os dois riram antes de passar para a próxima ordem do dia. O assunto não tinha muita relação com *Lemmings* e muito menos com o falso conceito popular sobre os animais. O mito de que eles cometem suicídio em massa não era verdadeiro. Contudo, como a maioria das grandes mentiras, ele se baseava em um fundo de verdade. Embora não se atirassem juntos de abismos, os lemingues tinham um raro talento de marchar em uníssono, obedecendo ao líder durante períodos de migração. E, com a próxima geração de video games logo na esquina, a Psygnosis seria um ativo importante que a Sony considerava muito mais valioso do que qualquer jogo. A Psygnosis tinha algo que a Sony acreditava ser capaz de induzir um comportamento semelhante ao dos lemingues entre outros desenvolvedores de jogos, conduzindo-os ao PlayStation quando a grande migração de fato ocorresse.

— Vamos lá, Bill. Fale de uma vez — pediu um revendedor entre goles de cerveja.

Seu pedido foi seguido por um coro bêbado de concordância de seus colegas da indústria.

— Você nos deve essa — gritou outro. — E queremos ouvir a história.

Era uma noite fria de junho em Chicago, e vários revendedores veteranos haviam passado no Sheraton Hotel para tomar alguns drinques no bar com Bill White e alguns funcionários da Sega. Fazia alguns meses que White de repente trocara a Nintendo pela Sega, e a indústria ainda não tinha ideia do que havia acontecido. A falta de informações acabou gerando boatos, e o pessoal que acompanhara o crescimento da Nintendo (e lucrara com ele) queria saber quais rumores eram verdadeiros. Ele realmente havia enlouquecido? Esmurrado o rosto de um colega de trabalho? Dormido com a esposa de alguém? Ou a verdade era ainda mais fascinante do que todas as alternativas anteriores?

— Não há história nenhuma — afirmou White. — Só que chegou a hora de fazer outra coisa.

— Mentira!

— Balela!

— Ei — disse White, interrompendo a cacofonia —, todos os dias crianças entram nas lojas de vocês e escolhem a Sega em vez da

Nintendo. Então, decidi que era o momento de fazer a mesma coisa.

Esse comentário fez Kalinske sorrir. O que o rapaz dissera fazia sentido e mostrava que ele pensava rápido. Vê-lo em ação pela primeira vez deixou Kalinske ainda mais satisfeito por ter conseguido levar White para a Sega. Além do mais, havia o maravilhoso bônus de atingir a Nintendo. E o momento para isso não poderia ter sido melhor. Algumas semanas antes, Ken Griffey Jr. estivera na baía de São Francisco para jogar contra o Oakland Athletics. Kalinske deveria ter um encontro com ele e seu agente, e, com sorte, fechar o acordo. Porém, dias antes, a Nintendo conseguira assinar com o rebatedor para desenvolver um jogo baseado nele. Parecia que a Nintendo enfim estava acordando e agindo como uma líder de mercado. Isso preocupava Kalinske, mas passou a preocupá-lo um pouco menos depois que ele conseguiu roubar White.

À medida que a noite avançava, os revendedores procuravam qualquer chance de fazer White abrir o jogo. Afinal, quando Richard Burns, da Sega, submeteu White a um chamado rito de passagem (isto é: trote de funcionário novo), o calouro estava pronto para lhes dar uma história. Mas não a que eles haviam pedido.

— Merecemos saber! — exclamou um dos revendedores. — O cara passou seis anos na Nintendo. Ele comia, dormia e cagava Mario. Então, de repente, está fora? Como sabemos que não é um espião de Redmond? Que isso não faz parte de algum truque?

Kalinske olhou para White. O argumento dele era bom.

Geralmente, é necessária muita criatividade para dissuadir alguém da ideia de que você é um agente duplo, mas White estava à altura do desafio.

— Você quer saber por que deve confiar em mim? — perguntou White, subindo em cima da mesa. — Aí vai — disse, desabotoando as calças.

— Hum... Bill — disse Kalinske —, o que você está fazendo?

White sorriu para Kalinske e para os outros sentados ao redor da mesa, abaixou as calças e a cueca, e então apontou o traseiro pálido na direção da sede da Nintendo em Redmond, Washington.

Bem, eles queriam uma história, não queriam?

* * *

Nilsen não se divertiu tanto com a “história” de White quanto os outros, mas ele sabia que isso tinha uma enorme relação com o cansaço extremo que vinha sentindo nos últimos tempos. O cargo de diretor de marketing global o esgotava de tal forma que ele estava aguardando com ansiedade o Consumer Electronics Show, evento marcado pela alta carga de estresse, como uma chance de relaxar. Ou, pelo menos, como uma chance de permanecer em um lugar por mais de 48 horas. As viagens estavam acabando com ele, e a pior parte era que ele nunca conseguia dormir no avião. Então, seu novo emprego basicamente o induzia a uma insônia autoimposta.

— É impossível expressar o prazer que me dá estar aqui jantando com vocês — disse Nilsen ao pessoal de licenciamento e mídia da Viacom. Entre a Nickelodeon e a MTV, eles vinham sendo grandes parceiros da Sega ao longo dos anos, e o relacionamento passara a ser mais do que algo superficial. Era de fato um prazer revê-los.

— Sentimos o mesmo — disse o presidente do novo grupo de mídia da Viacom. — Gostamos muito de trabalhar com você. — Essas palavras fizeram Nilsen sorrir, mas só na metade do jantar ele percebeu como a declaração era verdadeira. — Aliás, gostamos tanto — continuou o presidente — que queremos que você venha trabalhar conosco.

A oferta parecia surreal, ou talvez fosse a ideia de deixar a Sega. Se tivessem feito o convite seis meses antes, ele teria rido, mas agora não conseguiu evitar considerá-lo. O emprego seria em Nova York, o que não era ideal, mas pelo menos era em um lugar só. E

ele trabalharia com pessoas e propriedades divertidas. Todavia, conseguiria mesmo deixar a Sega? A companhia que ele havia ajudado a construir, as pessoas que muitas vezes pareciam mais sua família do que os parentes de sangue?

— Estou lisonjeado — disse Nilsen, por fim. — Mas preciso pensar.

— É claro.

Enquanto terminava a refeição, Nilsen ainda não conseguia acreditar que estava considerando a oferta. No entanto, quanto mais pensava, mais rápido chegava à conclusão de que, escolhendo a Viacom ou não, não poderia continuar fazendo o que fizera nos últimos seis meses.

A principal atração do CES de verão era de longe *Mortal Kombat*, produzido pela Acclaim. Em apenas alguns meses, seria lançado tanto para o Genesis quanto para o SNES no dia que a desenvolvedora de software estava chamando de "Mortal Monday", 13 de setembro de 1993.

— Você já deu uma boa olhada nesse jogo? — perguntou Takuya Kozuki, presidente da Konami of America, quando ele e Emil Heidkamp se aproximaram do estande da Acclaim no evento.

— Não, mas já vi o suficiente — respondeu Heidkamp, ignorando as imagens do jogo exibidas em uma série de televisões de tamanhos variados.

— Ah, vamos dar uma olhada — pediu Kozuki.

Heidkamp seguiu o chefe até uma das maiores TVs, em que uma demo exibia a versão sangrenta da Sega de *Mortal Kombat*. Um ninja de roupa amarela atinge um oponente com um arpão. Um ninja de roupa azul dispara gelo e golpeia o rival congelado com um uppercut. Um mercenário com uma placa de metal no rosto joga adagas e em seguida faz algo chamado "psycho kick".

— Uau! — exclamou Kozuki. — Você viu isso?

O jogo era mesmo tão ruim? Aqueles, afinal, eram personagens de desenho animado. Heidkamp deu um passo à frente, aproximando-se o bastante para enxergar os pixels que criavam tanta violência. Aquilo era o ponto de virada ou só mais um ou dois passos ladeira abaixo? Heidkamp observou os pixels — os azuis, os

verdes e os numerosos vermelhos. Por um momento, tudo não passava de uma mancha, para então ganhar vida outra vez. Na tela, o ninja de amarelo cuspiu fogo e carbonizava o oponente, o ninja azul arrancava a espinha de uma mulher e o homem com metade do rosto coberto por metal arrancava o coração de alguém. Havia mais golpes como esses, e cada um dava pontos extras ao jogador.

— Emil — disse Kozuki, tentando não soar como se tivesse ensaiado —, precisamos fazer um jogo como esse. Você não acha?

— Você se lembra do nosso acordo? — perguntou Heidkamp, balançando a cabeça. — Além do mais, Kozuki-san, já estamos nos saindo muito bem.

— Sim, mas sempre podemos melhorar.

— Não, não assim.

— Veja bem — começou Kozuki, virando-se para Heidkamp. — Pense nos jogos como se fossem contos de fadas.

— Fizemos um ótimo trabalho juntos. Foi uma viagem incrível. Mas, se você quer começar a fazer esse tipo de jogo, então chegou a minha hora de ir.

Takuya Kozuki olhou para cima, refletindo, mas teve a sensação de que os pensamentos que passavam pela sua cabeça já estavam circulando ali dias antes. Kozuki e Heidkamp deram uma última volta juntos antes de se despedirem com um aperto de mão cordial e seguirem caminhos separados.

* * *

Quando o Consumer Electronics Show terminou, Nilsen voou para Londres. Ou foi para a França? Ou para o Brasil? Ele não conseguia lembrar; todos os lugares estavam se confundindo em sua mente. E, depois de viajar para Londres (ou para a França, ou para o Brasil), o presidente de uma desenvolvedora do Japão pediu sua presença com urgência em uma reunião. A companhia estava

pensando em entrar no mercado americano e queria que Nilsen lhe desse informações — para que avaliassem se a oportunidade valia o risco e que tipo de apoio com produtos e marketing a Sega e suas subsidiárias poderiam oferecer. Foi assim que no mesmo dia Nilsen acabou em outro avião (outra chance para testar os limites de sua insônia) e chegou a Tóquio na manhã seguinte.

Retirar bagagem. Banheiro. Táxi. Mudança de localização.

Os detalhes envolvidos não eram a pior parte; o pior era executar todos eles com um sorriso no rosto. Era conservar a energia, a motivação e o desejo de conquistar o mundo. Se o trabalho tivesse provocado grandes mudanças, talvez tivesse sido mais fácil. Entretanto, depois de seis meses no novo cargo, Nilsen não achava que estivesse fazendo diferença alguma. Quando estava presente, todos adoravam suas ideias e o potencial, a possibilidade e o risco delas. Mas então ele pegava outro voo, e a animação era substituída pela inércia burocrática e pela rotina.

Enquanto isso, de volta a Redwood Shores, a SOA continuava avançando a um milhão de quilômetros por hora. Distante de tudo isso, contudo, Nilsen não tinha certeza se todos se moviam na mesma direção. A Sega estava emergindo como a líder da indústria de video games, mas que tipo de líder a companhia planejava ser? Qual seria a sua marca registrada? O truque de propaganda que era o Blast Processing? O jogo sangrento *Mortal Kombat*? Os atletas por trás da Sega Sports? E o que havia acontecido com o plano de serem os bons e velhos carinhas azuis com atitude? Ou talvez tudo isso combinasse, pensava Nilsen; talvez ele só estivesse chateado por não estar no centro de tudo. Ele queria estar em Redwood Shores. Em vez disso, estava percorrendo o corredor de um prédio cinzento ordinário para a reunião que o levara ao Japão.

Mostrar identificação. Falar seu japonês ruim. Assinar. Elevador minúsculo subindo.

Apesar de Nilsen se preocupar com o que estava acontecendo na Sega of America, ele não tinha dúvida de que Kalinske acharia uma

maneira de fazer tudo funcionar como num passe de mágica. Era isso que Kalinske fazia, uma vez após outra. Tom era um mágico, sempre tirando Barbies, He-Men e ouriços da cartola, mas e se alguém estivesse sabotando sua varinha mágica? Não era com Redwood Shores que Nilsen estava realmente preocupado, mas com a tensão entre a SOA e a SOJ. Como ultimamente vinha passando mais tempo no Japão, ele a vira em primeira mão: os olhares, os comentários sutis, as referências aos "caras de lá". Isso era normal, ou era motivo de preocupação? E, o mais importante, se fosse mesmo motivo de preocupação, o que poderia ser feito para solucionar? Como a paz poderia ser encontrada em uma guerra invisível?

Campainha do elevador toca. Porta do elevador abre. Falar seu japonês ruim. Aguardar.

E aguardar.

E aguardar um pouco mais.

Então, alguém vem para informar a Nilsen que a reunião foi cancelada. Pedido de desculpas. Sorrisos. Vamos remarcar. Então, mais espera, mais um avião e mais horas passadas sem dormir no voo noturno com destino a Londres. Ou França. Ou Brasil.

* * *

— Isso é uma piada? — perguntou Kalinske enquanto Nilsen andava de um lado para outro no escritório.

— Não, Tom. Estou falando sério. Eu não estava procurando outra coisa, só que, quanto mais penso na oferta feita pela Viacom, mais ela começa a fazer sentido. — A oferta da Viacom era formada, na verdade, por três: ele podia escolher entre ser vice-presidente da nova divisão de mídia da companhia, vice-presidente de marketing de produtos para o consumidor da Nickelodeon ou um cargo híbrido no qual oscilaria entre as duas funções (com algum trabalho da MTV de vez em quando). O maior ponto positivo era

que a Viacom era flexível; eles não se importavam com o que exatamente Nilsen faria, contanto que ele fizesse para a Viacom.

— Você está se sentindo desvalorizado? — perguntou Kalinske.
— É isso?

— Eu? De jeito nenhum. Não preciso de uma batidinha nas costas sempre que tenho uma boa ideia. Não é isso.

— Então me diga o que é.

— Estou tentando, Tom — disse Nilsen, respirando fundo. — É uma combinação de coisas, mas começa pelas viagens.

— Mas você adora viajar!

— Eu também achava isso. Mas não desse jeito. Ninguém consegue gostar de viajar desse jeito.

— Você tem razão — disse Kalinske. — E imagino que não faça bem à sua saúde.

— Exatamente! E você sabe que não consigo dormir em avião.

— É verdade — concordou Kalinske. — Bem, então por que não analisamos a sua agenda e vemos o que podemos cortar?

— Não são só as viagens — disse Nilsen, balançando a cabeça. — É o trabalho em si.

Kalinske sabia que Nilsen não era apaixonado pelo trabalho, mas não havia se dado conta do nível da sua insatisfação.

— O que você não gosta no trabalho? É algo específico que talvez possamos alterar ou uma sensação geral?

Nilsen parou de andar e se sentou. Aquela era uma boa questão, que ele ainda não havia se perguntado o suficiente. Tudo tinha se confundido tanto na sua cabeça que ele tinha parado de enxergar a diferença entre coisas específicas e generalizações.

— Bem, muitas vezes — começou, pensando nas piores reuniões que tivera —, na maior parte do tempo, a sensação é que “Vou entrar”, então o que acontece é... — disse, parando em seguida. Naquele momento, percebeu que a questão não se devia a detalhes específicos nem a generalizações, e sim à influência. E, quando

examinou tudo, se deu conta de que não tinha nenhuma. — Sou como um diplomata sem país.

— O que quer dizer?

— Estou liderando esse grupo e viajando ao redor do mundo, mas ninguém com quem converso precisa de fato me ouvir — respondeu Nilsen, percebendo isso à medida que falava. — Em tese, sou o chefe do marketing global, mas, quando vou à Sega of Europe, sou apenas um funcionário da SOA, e quando vou à Sega of Japan, sou apenas um funcionário da SOA. E a pior parte é que, quando volto para cá, eles me olham como se eu não fizesse mais parte da SOA.

Kalinske não sabia o que dizer. Aquela não era a primeira conversa que eles tinham sobre as frustrações de Nilsen, mas era a primeira que dava a impressão de ser mais do que Nilsen reclamando de jet lag. Ainda assim, por pior que soasse, ele sabia que Nilsen nunca deixaria a Sega. Ele era a Sega; como poderia trabalhar em outro lugar? E em especial naquele momento, quando a companhia estava prestes a, enfim, superar a Nintendo.

— Entendo o que está dizendo e não discordo de nada — disse Kalinske. — São preocupações muito válidas, e ouvi-lo falar o que está sentindo me faz ver melhor tudo que você fez no último ano.

— E o que eu fiz? — perguntou Nilsen.

Kalinske riu, pensando que era uma piada. Mas não era.

— Ah, Al, você não pode se menosprezar assim. A Sega está prestes a fazer algo muito importante, e você é a liga que mantém todo mundo junto.

Nilsen suspirou.

— Talvez, mas não sei o quanto ainda consigo aguentar.

— Você pode me dar só mais um pouco de tempo?

— Acho que não — falou Nilsen, surpreendendo ambos com a resposta.

— Então o que está dizendo? — questionou Kalinske.

— Não sei. Mas o fato de eu ainda não ter não à Viacom deve significar alguma coisa, não é mesmo?

— Com certeza. Significa que precisa dar um passo atrás e ver o que de fato importa para você. Enquanto faz isso, por que não me deixa ver o que pode ser feito para aliviar seu fardo?

— Está certo — concordou Nilsen, levantando-se. — Obrigado por me ouvir.

— Quando precisar, Al. É sério.

Nilsen caminhou em direção à porta, mas antes de sair se virou e fez mais uma pergunta:

— Acabei de perceber que, durante toda esta conversa sobre mim, me esqueci de perguntar como você está. Então, tudo bem?

— Não se preocupe comigo — aconselhou Kalinske. — Está tudo bem.

* * *

É provável que Tom Kalinske tivesse dado essa resposta mesmo que o céu estivesse caindo, mas as coisas na Sega de fato estavam correndo muito bem. O Genesis estava em pé de igualdade com o SNES. O Game Gear estava prestes a alcançar o Game Boy. E o Sega CD, o Sega Channel e o desenvolvimento de *Sonic 3* eram grandes exemplos do compromisso contínuo da companhia em alcançar a próxima fase. Por enquanto, a Sega não poderia estar melhor, mas era com o futuro que Kalinske estava preocupado.

Sobretudo quando o assunto era o console da próxima geração. Depois de terem passado quase seis meses tentando desenvolver um hardware de 32-bits em conjunto, parecia que a Sega e a Sony não haviam conseguido chegar a um acordo sobre a arquitetura do sistema, e a parceria fora desfeita. O verdadeiro motivo por trás disso era que Ken Kutaragi, da Sony, queria criar uma máquina 100% dedicada a gráficos 3-D, enquanto Hideki Sato, da Sega, queria desenvolver uma máquina capaz de acomodar também os

jogos 2-D de sprite. Isso não fazia nenhum sentido para Kalinske; não era sem dúvida melhor haver três dimensões do que duas? O Sega CD não havia provado que os jogadores queriam gráficos realistas? Qual era o problema, afinal? Mas, quando Kalinske os pressionou por uma resposta, disseram-lhe que 2-D era melhor porque os desenvolvedores teriam muita dificuldade em criar jogos 3-D. Ele pediu mais informações, e lhe disseram, de várias formas, que ele não era engenheiro, por isso não entenderia. Desse modo, o futuro que Kalinske então vislumbrava não passava de um “e se” encoberto pelas areias do tempo.

E a pior parte era que a Sony planejava continuar desenvolvendo seu sistema 3-D e entrar sozinha no mercado dos consoles, criando outro concorrente para a Sega além da Nintendo. Não, esqueça, essa não era a pior parte. A Sony não apenas entraria sozinha no mercado de consoles, como também tinha a vantagem de saber a carta que a Sega guardava na manga. Mas espere um pouco. Esqueça isso também, pois havia algo ainda pior: a carta que a Sega guardava na manga não era nada boa.

— Em uma palavra — disse Joe Miller, olhando para o protótipo do sistema —, é abominável.

— Quão abominável? — perguntou Kalinske, sentindo um frio se formando no estômago.

Havia pouco tempo, a SOJ mandara para Shinobu Toyoda um protótipo do seu novo sistema de 32-bits que estavam chamando de Saturn. Quando ele chegou, Toyoda e Kalinske o levaram a Joe Miller, especialista em tecnologia residente da SOA.

— Não posso dizer nada com certeza neste momento — explicou Miller. — Quer dizer, tudo que vejo aqui é hardware, chips e processadores, mas é muito menos sofisticado do que eu esperava. Se vai ser melhor do que o que a Sony planejou ou não, quem sabe? Isso dependerá de vários fatores, e um bom software tem a tendência de eliminar problemas técnicos, mas... — em vez de concluir a frase, Miller só balançou a cabeça lentamente.

“Valeu mesmo, SOJ”, Kalinske pensou com sarcasmo várias vezes, e continuaria balançando a cabeça com frustração até se dar conta de que ainda dava tempo de consertar tudo. Na melhor das hipóteses, o Saturn não seria lançado até 1995, o que significava ainda uma chance de resolver a situação. A SOJ não queria trabalhar com a Sony? Ótimo. Então Kalinske teria que encontrar alguém com quem estivessem dispostos a trabalhar.

No final das contas, foi Doug Glen quem encontrou o par certo: a Silicon Graphics (SGI). Era uma das principais fabricantes de hardware e software de alto desempenho do Vale do Silício, mais famosa por ter inventado os computadores mágicos que Hollywood usava para produzir seus efeitos especiais mais elaborados (como em *Jurassic Park* e *O exterminador do futuro 2*). Parecia que eles haviam desenvolvido um novo chip revolucionário que impulsionaria a indústria dos video games e estavam procurando uma parceria.

— Isso é fantástico! — exclamou Kalinske, dando um forte abraço mental em Glen. A SGI tinha uma reputação que era impossível não respeitar, mas não tinha experiência com o desenvolvimento de eletrônicos para o consumidor (ou arrogância) para provocar a Sega of Japan.

Com o propósito de avaliar se a parceria em potencial seria tão boa quanto parecia, Kalinske foi com Miller e Glen até a sede da SGI em Mountain View, Califórnia. Lá, tiveram uma reunião incrível com Jim Clark, fundador da Silicon Graphics, e Ed McCracken, o presidente da companhia. O chipset que haviam desenvolvido parecia fantástico.

— Será muito mais potente do que qualquer coisa no mercado hoje — proclamou Clark. — Eu garanto!

— Uau! — exclamou Kalinske. — Tenho que dizer que tudo isso soa impressionante.

— O próximo passo lógico são os jogos — acrescentou Miller.

— Por que você não mostra a demo a eles? — sugeriu Glen.

— Vocês já têm algo para nos mostrar? — perguntou Kalinske. — Vocês sabem como impressionar um convidado.

— Aguarde até ver o que ele pode fazer — disse Clark quando a demo começou. E ele estava certo. Kalinske ficou estupefato. Não se sentia assim desde que vira o Genesis pela primeira vez. E como era bom voltar a ter essa sensação.

* * *

Kalinske não era o único que estava explorando novas tecnologias. Tony Harman estava viajando pela Europa à procura da companhia certa para desenvolver seu grande jogo. Havia muito trabalho impressionante sendo feito em vários lugares, mas Harman não encontrou o que buscava até chegar a Leicestershire, onde conheceu uma companhia chamada Rare.

Embora cada companhia de software seja única, a Rare Ltda. conseguiu se destacar e se mostrar à altura da fama que seu nome tinha. Da história corporativa à visão criativa, eles eram mesmo uma raridade. Foi por isso que, nos anos 1980, foram a única desenvolvedora britânica escolhida para surfar na onda da Nintendo, e também porque, com a chegada dos anos 1990, a Rare parecia ter sumido da face da Terra.

Tudo começou com os irmãos Stamper: Tim e Chris. Em 1982, após anos programando jogos para várias companhias de fliperama, os Stamper fundaram sua própria empresa e começaram a produzir jogos para o Sinclair ZX Spectrum. Da perspectiva criativa, desenvolver para o Spectrum fazia bastante sentido (na época, era o computador pessoal mais sofisticado e rápido disponível no Reino Unido), mas, da perspectiva dos negócios, era muito arriscado (menos de um milhão de pessoas tinham esse computador). Mesmo assim, os Stamper estavam determinados a desenvolver os melhores jogos para o melhor sistema disponível, e foi exatamente

o que fizeram. Em 1983, lançaram seu primeiro jogo, *Jetpac* — que, para a sua surpresa, vendeu mais de trezentas mil cópias.

Em um meio no qual os jogadores raramente pensavam em quem desenvolvia o jogo, Tim e Chris Stamper eram a exceção. O alarde em torno deles podia ser em grande parte atribuído ao fato de lançarem um sucesso após outro (como *Pssst*, *Tranz Am* e *Cookie*), mas uma pequena parte disso vinha do comportamento bastante recluso dos irmãos. Os Stamper raramente davam entrevistas, nunca participavam de conferências de desenvolvedores e não demonstravam interesse em sair de trás da cortina e fazer uma reverência. Eles eram mesmo tão tímidos quanto sua reputação parecia indicar? Era provável que não, mas isso também não importava, pois estavam muito mais interessados em desenvolver jogos do que falar sobre eles. Os Stamper acreditavam que a qualidade de um jogo era proporcional ao tempo que levavam para desenvolvê-lo, e por isso eram famosos por trabalhar dezoito horas por dia, sete dias por semana e 364 dias por ano (eles tiravam folga no Natal). Considerando essa incrível ética profissional, os fãs previam grandes jogos a serem produzidos, mas os Stamper chocaram a indústria em 1985, quando venderam seu selo e, de repente, pararam de produzir jogos.

Eles devem ter sofrido uma estafa, pensaram os fãs. Após três anos (e apenas três dias de folga), os Stamper deviam ter enlouquecido. Era a única explicação lógica, e a teoria fazia muito sentido, não fosse pelo fato de que tinham acontecido exatamente o oposto. Os Stamper não haviam sofrido uma estafa; na verdade, estavam trabalhando mais do que nunca. O problema é que não estavam mais interessados em desenvolver para o Sinclair ZX Spectrum, e sim para um console japonês chamado Family Computer.

Um ano antes, Tim e Chris haviam adquirido um NES e se convencido de que aquilo representava o futuro dos video games. O único entrave desse novo interesse era que, na época, a Nintendo

não concedia licenças a desenvolvedores de fora do Japão. Como os Stamper eram incapazes de subitamente se transformar em japoneses, eles decidiram fazer a melhor coisa depois disso: usar engenharia reversa no console, aprender sozinhos a desenvolver jogos para o sistema e viajar até Kyoto para convencer a Nintendo de que eram dignos de sua confiança. Eles fizeram tudo isso dentro de uma subdivisão da sua companhia à qual deram o nome de Rare. Pouco depois, visitaram a Nintendo e não apenas conseguiram uma licença para fazer jogos para a companhia, como também receberam uma licença sem restrições que lhes permitiria lançar quantos jogos quisessem. Em 1987, os irmãos desenvolveram dois jogos para a Nintendo; em 1988, foram quatro. Em 1989, sua produção total foi de dezesseis jogos, e em 1990, com dezoito, eles estavam produzindo mais do que qualquer outra desenvolvedora.

A produtividade e a qualidade dos jogos vinham sendo incrivelmente rentáveis para as duas companhias. Era natural que a Nintendo presumisse que a relação se perpetuaria por muitos anos, mas, quando o SNES foi lançado, os Stamper demonstraram pouco interesse em programar para o novo sistema de 16-bits da empresa japonesa. E, de forma semelhante ao que tinha acontecido em 1985, pareciam ter perdido o interesse no mercado dos video games. Dessa vez, eles deviam ter sofrido uma estafa mesmo, certo? Que outra explicação poderia haver? Entretanto, como da primeira vez, existia uma boa justificativa, e Tony Harman ficou perplexo quando descobriu qual era.

Tudo o que ele viu foi cerca de dez frames de um boxeador tridimensional. Mas isso foi o bastante. A delicadeza do cenário e a rapidez da renderização em tempo real eram incríveis. Era isso, não poderia ser outra coisa. Mas o boxeador teria que sair de cena. Para desenvolver um bom jogo, eles precisavam de um personagem icônico. Assim, teriam ou que criar um do zero, ou ver se Miyamoto estava no clima para ser generoso.

Era um dia claro e agradável de junho, uma daquelas tardes perfeitas para um banho de sol, quando o calor é o suficiente apenas para ser percebido de vez em quando. Era esse tipo de dia, mas, mesmo que não fosse, era assim que Al Nilsen se lembraria dele, pois é o tipo de clima que combina perfeitamente com memórias melancólicas.

— Não consigo acreditar que você esteja mesmo nos deixando!
— exclamou Fornasier, balançando a cabeça.

Nilsen também não conseguia. Estava tudo acontecendo muito rápido, mas parecia em câmera lenta. Como aquilo era possível? Quando começaria a parecer algo normal? E por que ninguém ainda tinha descido do céu para impedi-lo?

— Nem eu. Mas acho que está na hora de fazer mudanças.

Eles estavam em pé no pátio do Sofitel, acompanhados por dezenas de funcionários veteranos da Sega que esperavam a sua vez de se despedir. A cerca de seis metros deles estava a lagoa azul-escura de Redwood Shores, que aumentava a sensação de tranquilidade capaz de transformar grande parte da tristeza daquele dia em um otimismo suave e reflexivo. Veja o que fizemos juntos. Veja como pegamos ideias ou pedaços de ideias e transformamos em todo tipo de coisas loucas. Fomos nós que fizemos isso, e haverá coisas ainda melhores no futuro. Boa sorte, boa sorte de verdade, e mantenha contato.

— Você fez um trabalho e tanto — disse Paul Rioux, apertando a mão de Nilsen com firmeza.

— Não será mais a mesma coisa — acrescentou Shinobu Toyoda com um tapinha nas costas dele.

— A Viacom tem sorte de ter você — observou Ed Volkwein, com um sorriso triste.

Nilsen aceitara o cargo de vice-presidente de marketing estratégico da Viacom. Na nova função, ainda teria um pé na indústria dos video games (supervisionando os planos de marketing para jogos baseados na propriedade intelectual da Nickelodeon, da MTV, da Paramount e da Showtime) e outro na indústria do entretenimento (expandindo o setor de licenciamento da Nickelodeon). O mais importante, no entanto, era que teria os dois pés no chão, e não a três mil metros de altura.

— Partir é uma coisa — disse Ellen Beth van Buskirk, vibrante como sempre —, mas você tinha que ir para Nova York? Sabe que não é muito perto daqui, não sabe?

— Mas — começou Nilsen, parando em seguida. Ele precisou de um segundo para encontrar o tom certo. — Mas — continuou, em um tom jovial —, parece tão perto no mapa.

Na verdade, aquela era a pior parte do novo trabalho — bem, aquilo e ter que dar um sorriso falso ou iniciar uma pequena discussão com qualquer um que dissesse que ele tinha sorte por estar se mudando para Nova York. Ele não gostava de Nova York. Muita gente impaciente nas ruas!

Van Buskirk balançou a cabeça.

— Será que esse é mais um daqueles seus planos complexos e inesperados? Estou aqui ciente de que deveria estar me despedindo de você, mas não consigo parar de olhar para o céu, meio que esperando ver um avião escrevendo “Brincadeirinha!” nas nuvens.

— Bem, EB — respondeu Nilsen. — Acho que é uma suspeita válida. Então, se eu fosse você, não me preocuparia em me despedir.

— Aceito seu conselho.

— Como está Bob?

— Ótimo — disse Van Buskirk, com o rosto corando ao se referir ao relacionamento que havia iniciado com o belo e combativo consultor de negócios que ela havia conhecido no aeroporto quatro meses antes. Nilsen pensou que era sempre bom ver pessoas que mereciam ser felizes de fato sendo felizes. E, por mais estranho que parecesse, isso era raro.

Depois de Van Buskirk, vieram vários outros. Richard Burns. Michael Latham. Deb Hart. E todos que haviam ajudado a companhia a evoluir de uma pergunta para uma resposta — de “Sega?” para “Sega!”. Assistir àquele desfile de rostos lhe trazia uma sensação de tristeza em alguns momentos, mas, sempre que começava a se sentir assim, ele lembrava que as coisas não eram mais as mesmas: demonstrações de complacência, reclamações dos salários, queixas acerca de algumas pessoas não saberem a diferença entre marketing e simplesmente gastar dinheiro. Alguns até sussurraram, ao abraçá-lo, que também partiriam em breve e que estavam apenas esperando receber o bônus.

— Al, Al, Al — disse Kalinske, aproximando-se com o sorriso animado de sempre. — Enfim entendi.

— Entendeu o quê?

Kalinske olhou por cima dos ombros como se estivesse prestes a revelar um segredo precioso.

— Descobri por que você está partindo — disse, em um quase sussurro.

— Ah, é? — perguntou Nilsen. — Então pode me dizer? Porque não sei mais ao certo.

— Tenho que admitir — começou Kalinske — que foi difícil encaixar as peças. Você não é o tipo de pessoa que seria atraído por mais dinheiro. Nem o tipo que se impressiona com a possibilidade de subir na hierarquia, na tal escada corporativa.

— É verdade — concordou Nilsen. — Mas de vez em quando adoro visualizar uma escada corporativa de verdade e imaginar homens subindo e descendo com belos ternos e gravatas.

— Esse é exatamente o tipo de comentário que me fez chegar à resposta.

— Que é?

— Não sei há quantos anos isso aconteceu, embora não possa ter sido há tanto tempo. Você era só um garotinho. Uma criança comum, um pouco acima da estatura mediana — disse Kalinske, erguendo a mão direita sobre a cintura. — E, por qualquer que tenha sido a razão, uma garota, um emprego, um *ouriço*, você fez um desejo, do mesmo jeito que Tom Hanks em *Quero ser grande*. Na manhã seguinte, *voilà*... acordou adulto. Então, todos estes anos, as pessoas o chamavam de “criança grande” ou “menino preso em um corpo de homem”, e você só ria, sabendo que era verdade. — Kalinske balançou a cabeça, orgulhoso da própria teoria. — Mas, no final das contas, como no filme, chega o momento em que você precisa voltar a ser criança. E acho que esse momento é agora. Então, só quero que saiba que vou guardar seu segredo, ok?

Nilsen assentiu. Ele sentiria mais falta de Tom do que de todos os outros. Bem, depois de Sonic, é claro. Mas a diferença era pequena.

— Só lembre — disse Kalinske — que nunca é tarde demais para mudar de ideia e voltar.

Nilsen assentiu mais uma vez, apesar de não ser verdade. O lugar havia mudado, e era por isso que ele precisava ir embora. Depois de sua conversa recente com Kalinske sobre as dificuldades do novo trabalho, houvera algumas mudanças, mas não o bastante. A princípio, isso o deixara com raiva (dele mesmo, de Kalinske e de todos que estavam ali à sua frente naquele momento), mas no fim ele percebeu que não era culpa de ninguém. Não havia mudança

que pudesse ser feita no seu novo cargo que fosse capaz de resolver o quebra-cabeça.

As coisas simplesmente estavam diferentes. E, de pé em frente à lagoa, ouvindo Kalinske falar com orgulho da esposa, dos filhos e de tudo que a Segra havia planejado, Nilsen foi tomado por uma onda de tristeza. A sensação foi penetrante e profunda, mas ele não sabia se estava se sentindo assim porque a magia que tornara aquele lugar tão especial estava prestes a desaparecer ou porque quase ninguém além dele percebia isso.

PARTE CINCO
A TARTARUGA E A LEBRE

Havia três homens no palco, cada um explodindo com uma sensação palpável de orgulho.

À direita, estava Ed McCracken, presidente da Silicon Graphics. Vestindo um terno marrom e uma gravata creme, ele parecia pouco à vontade sob os holofotes. Entretanto, por trás do sorriso envergonhado, havia pura confiança, confirmando que o anúncio seria tão revolucionário quanto esperavam os presentes na plateia.

— É ótimo poder trabalhar com a empresa líder da indústria — disse McCracken antes de descrever a nova parceira como “uma das melhores companhias de marketing de qualquer indústria”.

À esquerda, estava Jim Clark, o fundador da Silicon Graphics. Ele parecia uma versão adulta de Charlie Brown, mas não era um perdedor. Clark sabia como comandar uma sala, usar sorrisos com eficiência e pausas, falar sobre coisas complexas como se fizessem todo o sentido do mundo.

— Vamos integrar gráficos, tecnologia computacional, software, compressão e encriptação, todas as tecnologias necessárias para fazer tudo isso acontecer, e colocar tudo em um chip só.

E entre os dois, representando uma das maiores companhias de video games do mundo, estava um calmo e confiante executivo de olhos penetrantes: Howard Lincoln.

— Estou aqui esta manhã para anunciar a próxima geração dos produtos de entretenimento doméstico da Nintendo — disse Lincoln.

— Um produto cuja jogabilidade aperfeiçoada será, em uma

palavra, fantástica. A Nintendo, em parceria com a Silicon Graphics e a MIPS Technologies (subsidiária da SGI), entrou em um acordo mundial de desenvolvimento conjunto e licenciamento segundo o qual nossas companhias desenvolverão esse novo e único produto.

Para demonstrar a potência em termos de jogabilidade do novo produto, um vídeo feito para impressionar exibia gráficos em 3-D de uma aeronave cruzando o espaço, de um jato sobrevoando Paris e de um carro de corrida percorrendo uma estrada em alta velocidade.

— Ele fará uso da tecnologia de gráficos 3-D em tempo real pela qual a Silicon Graphics é famosa no mundo inteiro — gabou-se Lincoln — e apresentará um novo chipset de multimídia de 64-bits da MIPS. Tudo isso será combinado à experiência inigualável da Nintendo na criação, na tecnologia e no marketing de video games.

— Um passo significativo na performance dos jogos eletrônicos — acrescentou McCracken.

— E vai ser muito mais potente do que qualquer coisa no mercado hoje — completou Clark. — Muito mais potente, eu garanto!

Embora seja fácil para executivos se gabarem de ter a Melhor Coisa de Todos os Tempos, a demonstração em 3-D era uma prova de que isso era mais do que meras palavras. Os gráficos exibidos não eram exatamente realistas, já que apresentavam um toque de animação, mas as formas, as cores e os movimentos aproximavam-se mais da realidade do que qualquer coisa já vista.

Talvez, considerando tudo isso, não fosse uma surpresa que o novo console, cujo lançamento estava programado para 1995, logo seria apelidado de Project Reality [Projeto realidade]. Por enquanto, contudo, o sistema revolucionário ainda não tinha nome, nem precisava de um. Estes eram os únicos nomes que tinham importância: Nintendo, Silicon Graphics e “não Sega”.

* * *

Dois meses antes:

Tom Kalinske olhou para o telefone em sua mesa, esperando que algo mudasse milagrosamente entre aquele momento e o seguinte, quando discasse o número. Mas, ao perceber que essa esperança não podia substituir a aceitação, por fim pegou o telefone.

— Jim está? — perguntou Kalinske quando a secretária de Jim Clark atendeu. Ela foi procurar o chefe, o fundador da Silicon Graphics, e Kalinske afastou a ansiedade de repassar exatamente o que diria. Em geral, a preparação era algo válido, mas, naquele momento, só o faria soar ensaiado, e essa era a última coisa que Kalinske queria. Ele queria que Clark ouvisse o nervosismo cru na sua voz, não importava qual fosse o propósito disso.

— Oi, Tom! — disse Clark, soando distante porém animado, como de costume. — O que há? Alguma boa notícia?

Cru. Honesto. Irritado.

— Infelizmente, o oposto.

— O que quer dizer?

— Acabei de receber notícias do Japão — resmungou Kalinske —, e a resposta... bem, é muito desapontadora.

Depois da reunião com a Silicon Graphics, Kalinske tinha ficado maravilhado com a ideia de fazerem uma parceria. Para convencer a Sega of Japan de que aquela seria a coisa certa, ele trabalhou com Toyoda, Miller e Glen para uma apresentação sobre a SGI. A parceria teria muitos dos mesmos benefícios do trabalho com a Sony, mas garantiria à SOJ a autonomia que desejava. Eles provavelmente não adorariam a ideia de trabalhar com uma companhia americana, mas era evidente que a Silicon Graphics era capaz de desenvolver algo muito mais potente do que qualquer coisa que estivesse sendo desenvolvida no Japão (inclusive o chipset da Hitachi que estava sendo usado no Saturn) e que o chipset da SGI sem dúvida seria mais barato. Era sucesso garantido, e asseguraria à Sega um lugar de destaque na próxima geração. Mas não era assim que a SOJ via as coisas. Eles haviam telefonado

para Kalinske mais cedo naquele dia para notificá-lo de que não tinham interesse em trabalhar com a SGI. O quê? Por quê? O chipset é muito grande. Como assim? É muito grande. Muito grande para o quê? Sinto muito, mas não, obrigado. Adeus.

— Tom — disse Clark, parecendo chocado. — Sei muito pouco sobre o que seu departamento de P&D planejou, apenas o que Joe Miller compartilhou comigo. O que posso garantir é que o nosso chipset será mais rápido, mais potente e mais barato do que o que eles têm.

— Eu sei. Eu ficaria surpreso se você não estivesse correto em relação a isso.

— Tudo bem — disse Clark, após uma pausa. — Tudo bem.

— Não, não está tudo bem — respondeu Kalinske. — E peço desculpas por ter desperdiçado seu tempo.

— Tudo bem. O que devo fazer agora?

Boa pergunta — que, aliás, Kalinske recentemente começara a se fazer sobre seu próprio futuro. Com a recusa da SOJ ao acordo com a Sony e depois com a Silicon Graphics, Kalinske começara a duvidar de que seu conto de fadas teria um final feliz. Ele pensou com seriedade na possibilidade de se demitir, mas não poderia lidar com a ideia de abandonar sua equipe. Se a SOJ planejava aos poucos acabar com a SOA, o mínimo que ele poderia fazer era ficar para lutar ao lado de Rioux, Toyoda, Fornasier, Glen, Miller e todos a quem vendera sua visão.

— Jim, vou fazer o seguinte — disse Kalinske, folheando sua agenda. — Acho que tenho o nome de alguém que pode ficar muito interessado em ouvir o que a SGI tem a oferecer.

Kalinske passou pelo início do alfabeto, reduzindo a velocidade ao se aproximar da letra L.

— Você tem uma caneta aí? — E continuou avançando, até chegar às informações de contato que estava procurando: Lincoln, Howard.

Como um solteirão olhando as fotos do casamento da ex-namorada, Tom Kalinske não conseguia acreditar na união entre a Nintendo e a Silicon Graphics... exceto pelo fato de que fazia todo o sentido.

— Como isso pôde acontecer? — perguntou Kalinske, sem esperar a resposta. Aliás, ele não receberia nenhuma. Embora não houvesse uma resposta adequada para a questão, naquele caso a falta de uma se devia ao fato de que Kalinske estava conversando com seu cachorro, um airedale alegre chamado Chutney que, nos meses anteriores, dera um novo sentido e importância à expressão “melhor amigo do homem”. Longas noites no escritório e ainda mais viagens do que de costume aos poucos haviam distanciado Kalinske da sua família. Eles continuavam sendo sua prioridade, e ele continuava encontrando tempo para jogos de futebol e peças na escola. Entretanto, à medida que a constante confusão no trabalho o afetava, Kalinske começava a sentir a conexão emocional erodir aos poucos. Ou talvez estivesse tudo na sua cabeça. Talvez as garotas estivessem apenas crescendo e não vissem mais seu velho como um cavaleiro. Talvez Karen estivesse apenas exausta de criar outro filho. Independentemente do que fosse, Chutney continuava sendo uma fonte de estabilidade em uma casa cheia de mudanças. E as caminhadas feitas tarde da noite eram uma grande saída para manter sua sanidade, dando-lhe a chance de receber um amor incondicional e de falar sozinho sem se sentir estranho.

— O problema é — falou, meditativo, para o seu belo airedale — todo mundo tão feliz, seus espíritos nas nuvens; você deveria ver os sorrisos lá no escritório. Mas vejo o que está borbulhando abaixo da superfície, Chutney. Não é nada bom.

Embora a Sega estivesse passando pelo seu melhor ano até então, as perspectivas de longo prazo da companhia não eram nada animadoras. E não apenas porque eles não haviam conseguido estabelecer uma parceria com a Sony nem com a SGI, mas principalmente porque Kalinske achava que sua capacidade de liderar fora neutralizada, e por nenhuma razão específica. Na Mattel, como na maioria das companhias, a política corporativa era uma grande parte do trabalho; lá, porém, ele achava que sabia o que seus rivais políticos queriam. Talvez não concordasse, mas sabia o que defendiam, e podia até respeitar seu ponto de vista. Mas o que acontecia ali? O que a Sega of Japan procurava alcançar? Será que eles só queriam mostrar quem mandava, mesmo que fosse prejudicá-los? E o que Nakayama achava de tudo aquilo? Considerando o que Fischer lhe dissera, parecia que Nakayama apoiava Kalinske. Então, o golpe invisível era tão forte que nem a força de Nakayama-san era capaz de impedi-lo?

Chutney de repente começou a cavar e a rolar na grama. Era ótimo ver aquela alegria desinibida e sentir que pelo menos alguém era capaz de aproveitar o momento. Kalinske sabia que era o que precisava fazer — isto é, aproveitar o momento, e não rolar na grama — e começou a preparar sua mente para aceitar tudo que havia acontecido e se concentrar no que ele podia controlar.

A Sega estava tendo outro ótimo ano, e os meses seguintes trariam muitas coisas boas. *Mortal Kombat* em setembro. O desfile do Dia de Ação de Graças em novembro, com a estreia do gigantesco balão do Sonic. E, com toda a probabilidade, outro Natal derrotando a Nintendo. Dessa vez, todavia, eles precisavam fazer mais do que apenas superar a concorrente nas vendas. A Sega precisava alcançar uma vantagem grande o bastante a fim de

construir uma salvaguarda para a queda inevitável. E, enquanto Chutney rolava no jardim, de vez em quando iluminado pelo brilho prateado da lua, as famosas palavras de *Mortal Kombat* ecoaram na cabeça de Kalinske: "Finish him."

* * *

Como a maioria dos meninos de nove anos no outono de 1993, Chris Andresen não conseguia evitar se inclinar no sofá sempre que o comercial de *Mortal Kombat* passava na televisão. Era um anúncio normal, sem efeitos especiais nem nada, mas havia algo a mais. Talvez fossem os gritos; talvez fosse tudo. O comercial, na verdade, se limitava a um grupo de crianças correndo rápido por Nova York e gritando "Mortal Kombat". Pensando melhor, "guitar" não era a palavra certa. "Entoar" era mais adequado — eles estavam entoando uma canção na sua melhor voz durona (como a que todo mundo usa quando está sentado na parte de trás do ônibus) e não paravam de repetir aquelas palavras enquanto tomavam conta da cidade.

E a parte mais legal de *Mortal Kombat* (além dos golpes especiais, dos "fatalities" loucos e tudo mais) era que o jogo viria no sistema da Sega e no da Nintendo. Geralmente, os jogos só vinham em um sistema, ou eram lançados primeiro para um deles, mas *Mortal Kombat* seria lançado tanto para o Genesis quanto para o SNES. Então, dependendo de qual fosse a melhor versão, parecia que finalmente as discussões acirradas sobre Sega *versus* Nintendo chegariam ao fim. *Mortal Kombat* seria o melhor jogo de todos os tempos, então a melhor versão do melhor jogo de todos os tempos resolveria tudo. Finalmente.

O comercial de *Mortal Kombat* era o bastante para animar a tarde de alguém, mas, naquele dia, Chris Andresen receberia algo mais. Pouco depois do comercial de *MK*, também foi exibido um dos mais novos comerciais da Sega. Não era de nenhum jogo em

particular, mas sim uma comparação entre o Game Boy e o Game Gear. Não era do tipo “este faz isso e aquele faz aquilo”; ele esclarecia mesmo as coisas. Começava em preto e branco, com a câmera indo e voltando entre os dois consoles portáteis. E então, no momento em que se percebia o barulho de um cachorro arfando, o narrador entrava e dizia: “Se você não enxergasse cores e tivesse um QI menor do que 12, não faria diferença que video game portátil jogaria.” Logo depois disso, a imagem ficava colorida e eles mostravam que, na verdade, era o cachorro que estava olhando para o Game Boy e o Game Gear. Em seguida, quando o cachorro tentava identificar a diferença entre os dois, o narrador voltava para dizer: “É claro que você também não se importaria em beber água da privada.” Era impossível ouvir aquilo pela primeira vez sem morrer de rir.

Esses dois comerciais eram o suficiente para que qualquer menino se perguntasse: Papai Noel estaria desempregado se não fosse pela Sega e pela Nintendo?

* * *

— Cachorros bebendo água da privada? É um estereótipo terrível, você não acha? — perguntou Peter Main. Mas, como Tom Kalinske antes, ele não recebeu nenhuma resposta e também não esperava nenhuma. Era uma manhã fria de outono, em algum momento entre seis e sete horas, e Main estava fazendo sua caminhada matinal com Kasi, uma cadela labrador preta intimidante de mais de 45 quilos que ele havia comprado em um leilão em 1991.

Era assim que começava todos os dias, e as caminhadas também o ajudavam a sobreviver aos mais difíceis. Sem elas, sem aqueles 45 minutos para passear com Kasi pelas ladeiras aleatórias do bairro, ele seria um tipo completamente diferente de homem. Mais irritado, resmungão e incapaz de deixar passar as coisas que o faziam querer dar um soco na parede. Ele precisava daqueles 45

minutos para se recompor, recuperar a energia e se lembrar do que era mais importante no jogo da vida. E o mais importante era vencer, vencer e vencer mais uma vez, além de se divertir. Além disso, aquelas caminhadas matutinas eram necessárias para lembrar a ele que, se quisesse alcançar isso, precisava de um bom planejamento. Isso significava não pegar atalhos, evitar reações impulsivas e nunca deixar para amanhã o que podia ser feito hoje.

— Que tal mais uma volta? — perguntou Main, levando sua amada amiga canina em mais uma ladeira arborizada. Ele não era um homem paciente por natureza, mas havia se tornado um por meio da disciplina, e aquelas caminhadas serviam para lhe mostrar a cada dia a importância dessa virtude. Além disso, haviam se tornado ainda mais valiosas à medida que a Sega continuava testando sua paciência. Fossem os preços, os comerciais ou aqueles curiosos números que Tom Kalinske tirava da bunda, sempre tinha alguma coisa com aqueles caras. Na maior parte do tempo, o resultado era bom, pois estimulava a competitividade em Main e nos colegas. O período em que a Nintendo deteve 90% do mercado havia sido ótimo e muito merecido, mas há uma razão para os meninos fantasiarem com o momento de rebater a bola depois de dois strikes no beisebol. Um herói precisa do seu momento, e a Sega estava preparando o palco para a Nintendo. Entretanto, mantendo a analogia com o beisebol (talvez os canadenses prefiram metáforas com o hóquei, mas Main já aprendera a se vestir, andar e falar como um americano), a Sega havia começado a perder a mão na hora de arremessar as bolas. A coisa de Mario *versus* Sonic? Ótimo, até que aquilo foi inteligente. Aqueles primeiros comerciais sobre a próxima fase também; não faziam muito sentido, mas eram maneiros, e esse era o propósito. Mas aquela última besteira sobre beber água da privada... havia passado dos limites. A Sega queria desafiar a Nintendo? Ótimo. Comparem os produtos, comparem os preços ou até as imagens das

duas companhias. Mas não joguem granadas e saiam correndo e rindo.

Talvez, se Main soubesse que o comercial em questão na verdade havia sido chamado de "Cachorro de Tom" e que seu rival na Sega adorava um airedale chamado Chutney tanto quanto ele amava sua labrador Kasi, fosse possível que percebesse que os dois tinham mais coisas em comum do que ele achava. Sob circunstâncias diferentes, talvez tivessem sido amigos. Mas, do modo que as coisas se desenrolaram, essa possibilidade estava fora de questão. Eles estavam destinados a lados diferentes, cada um se definindo pelo que o outro não era, e cada um ganhando mais com a rivalidade do que jamais ganhariam com uma amizade.

— Você está bem, garota? — perguntou Main depois que Kasi se afastou de uma pequena área coberta por flores que estava investigando. — Kasi? — Ela olhou rapidamente para ele e, em seguida, voltou a farejar as flores. Enquanto isso, Main percebeu a suposta razão para a sua reação: uma abelha sobrevoando o ombro dela. Talvez tivesse passado pelos seus ouvidos ou incomodado a cadela. Main considerou espantar a abelha, mas Kasi agora estava bem, e isso era o bastante para ele.

De qualquer modo, estava quase na hora de voltar para casa. Aquela manhã requeria paciência e sua capacidade de enxergar as coisas a longo prazo. Requereria deixar a bagagem do dia anterior para trás e ir para o escritório de braços abertos. No dia anterior, quando vira aquele comercial estúpido com o cachorro, ele havia se sentido tentado a reagir com toda a raiva. Porém, por mais que quisesse fazer isso, sabia que não era a hora certa. Envolver-se em uma disputa suja acabaria enfraquecendo a Nintendo e também a Sega. Custaria muito dinheiro e, o mais importante, faria a Nintendo perder o foco no consumidor. A melhor estratégia era relaxar e deixar a Sega se cansar; os comerciais certamente ficariam mais ultrajantes, e seu raciocínio obcecado por tecnologia acabaria por levá-los a introduzir mais produtos do que poderiam

suportar. E então, quando Kalinske estivesse ocupado fazendo malabarismo com cinquenta coisas medíocres ao mesmo tempo e a Nintendo tivesse um produto com nível de excelência pronto para ser lançado, o mundo veria que nenhuma quantidade de noves, oitos e setes jamais poderia ser comparada a uma nota dez com louvor. Em outras palavras, a abelha pode zunir o quanto quiser, mas, se não tiver nenhum mel, é melhor ignorá-la.

— Hora de ir para casa — disse Main a Kasi. — Mas não fique triste, garota. Temos um encontro marcado para amanhã.

— *Mortal Kombat*? — perguntou Bill Andresen ao filho. — O que é isso?

— É o melhor jogo de todos os tempos — respondeu Chris Andresen, com convicção.

Eles estavam na cozinha, jantando em família, e Andresen olhou para a esposa a fim de ver se ela podia ter alguma ideia do que o filho estava falando.

— É um video game — disse ela. — Ele fala nisso o tempo todo.

— Porque é o melhor jogo de todos os tempos — repetiu Chris. — E mostra por que a Sega é muito melhor do que a Nintendo.

A *Mortal Monday* já havia passado, e, como Kalinske esperara, a Sega havia aniquilado a Nintendo. O *Mortal Kombat* do Genesis vendeu mais do que o do SNES, e, no processo, a Sega por fim havia, por mais difícil que parecesse, superado a Nintendo. Eles agora detinham 55% do mercado. Contudo, mais importante do que números, eram conversas como essa, em que crianças de nove anos demonstravam estar convencidas de que a Sega era a maior.

Andresen assentiu. Ele gostava da ideia de comprar um video game para o filho. Anos antes, adorava jogar fliperama, e se lembrava com carinho de quando sua esposa o apresentara à versão do Atari de *Pong*.

— Ok, vou dar uma olhada.

Nos dias seguintes, Andresen procurou saber mais sobre o jogo e ficou chocado com o que descobriu. Não que esperasse ver qualquer

coisa como *Pong*, mas o jogo era incrivelmente inapropriado — a violência, o sangue, a exaltação da crueldade... E *Mortal Kombat* era só uma indicação do que estava acontecendo com os video games. Havia uma coisa chamada *Street Fighter* e outra chamada *Streets of Rage*, e esses títulos não chegavam nem perto do que estava sendo lançado em CD, como *Night Trap* e *Sewer Shark*.

Depois da rápida excursão pessoal pelo mundo que seu filho adorava, Andresen decidiu compartilhar as descobertas que fizera com seu chefe: o senador Joseph Lieberman, um democrata de Connecticut.

Lieberman ficou tão alarmado quanto Andresen, que era seu chefe de gabinete. Ele explicou ao senador que, além do terrível *Mortal Kombat*, havia vários outros jogos semelhantes.

— Veja bem, senador — argumentou Andresen —, acho que alguns diriam que estamos sendo conservadores, mas não é isso que importa. Esses jogos estão se tornando cada vez mais parecidos com filmes, e não posso evitar me perguntar se os pais têm alguma ideia do que estão comprando para os filhos.

A conversa e a preocupação de Lieberman e Andresen levaram os dois a analisar a questão mais a fundo. Embora não fossem os únicos em Washington que a investigavam, eles logo se tornaram os que encaravam mais a sério a necessidade de envolver o governo. Entretanto, antes de tomar qualquer atitude, eles precisavam entender melhor o que estava de fato acontecendo. E, para isso, olharam para o topo da indústria e encontraram as duas companhias mais responsáveis pelo que se passava: a Sega e a Nintendo.

Perrin Kaplan, que trabalhava em Capitol Hill antes de se juntar à Nintendo, ainda tinha contatos em D.C., e foi informada do que estava acontecendo. Isso era muito mais do que Arthur Pober falando sobre rumores; tratava-se de conversas distintas acontecendo nos bastidores, o que fez Kaplan decidir esclarecer o senador Lieberman acerca do que a Nintendo fazia. Assim, ela o

convidou para uma visita a Redmond. Kaplan fez o máximo para eliminar quaisquer restrições que ele pudesse ter em relação à viagem. Além disso, se sobrou alguma preocupação, ele foi tranquilizado pelo senador Slade Gorton, de Washington, que havia trabalhado com a Nintendo no acordo com o Mariners e também era amigo íntimo do senador Lieberman. Depois que os planos foram feitos, Lieberman e membros da sua equipe visitaram a sede da NOA e receberam um curso rápido sobre a Nintendo e os tipos de jogos produzidos pela companhia. Kaplan falou sobre como a Nintendo havia ressuscitado a indústria por meio de um controle de qualidade meticuloso, como a NOA vigorosamente vetava (e, às vezes, censurava) seus jogos para garantir total qualidade e como *Mortal Kombat* era um grande exemplo da diferença entre a Nintendo e sua principal concorrente. Isso não era nenhum ataque à Sega, mas apenas os fatos, e o senador Lieberman ficou grato pelas informações — o bastante para arregaçar as mangas, pegar um controle e passar algum tempo experimentando o Super Nintendo.

Ao retornar a D.C., o senador Lieberman refletiu um pouco mais sobre a questão. No dia 17 de novembro de 1993, distribuiu a seguinte carta entre os membros do Congresso:

Caro colega,

Uma mulher é seguida até sua casa, mutilada e assassinada. Um homem é orientado a "finalizar" seu oponente em uma competição de artes marciais e escolhe arrancar seu coração ainda batendo. Esses exemplos deveriam soar como casos chocantes provenientes da atual epidemia de violência que assola os Estados Unidos. Na verdade, são testemunhados por crianças todos os dias. Pior do que isso: as crianças participam deles, já que são

exemplos de alguns dos jogos mais populares e perturbadores da nova geração de video games.

Foram-se os dias em que os video games limitavam-se a Pac-Man e outros personagens fantásticos. Os avanços da tecnologia permitem que os novos jogos usem atores e atrizes reais para encenar assassinatos, mutilações e desfigurações de forma extremamente explícita. E a tecnologia está se tornando com rapidez cada vez mais realista. Os jogos explícitos de hoje podem parecer leves se comparados aos sistemas de CD-ROM e realidade virtual, que mudarão o mercado muito em breve. Esses jogos vão entrar diretamente em nossa sala de estar se um canal-piloto de video games previsto para começar a ser transmitido a partir de janeiro obtiver sucesso. Em um período no qual a violência real ameaça nosso país, esses jogos glorificam os atos mais depravados de crueldade. Enquanto pais e mães do país inteiro tentam ensinar seus filhos a abominar a violência, esses jogos encorajam as crianças a gostar dela. O The Washington Post pouco tempo atrás citou um menino de quatorze anos falando sobre a atratividade de um jogo de video game perturbador: "É violento. É real. Você pode congelar o cara, cortá-lo, atirar nele com um gancho amarrado numa corda para puxá-lo de volta. Gosto dos golpes e tal."

A indústria dos video eletrônicos não considerou o perigo apresentado pelas suas últimas invenções. Na verdade, alguns tornaram a violência um argumento para aumentar as vendas. Um jogo foi lançado com grande alarde em uma "segunda-feira mortal". Na atualidade, os pais têm muita dificuldade de saber quais jogos apresentam um nível aceitável de violência e quais são repugnantes. Não existe um sistema unificado para alertar um pai preocupado a

respeito do conteúdo violento de um jogo de video game que ele compra para o filho.

Planejo introduzir uma legislação e promover uma audiência sobre o assunto. A legislação criará o Conselho Nacional Independente para o Entretenimento em Dispositivos de Vídeo ("NICEVID"), que supervisionará uma reação em duas etapas à ameaça da violência pelo joystick. A primeira etapa é um período de um ano durante o qual o Conselho encorajará e trabalhará com a indústria dos video games para resolver o problema por meios voluntários. Se a indústria não tomar medidas tangíveis nesse intervalo, caberá ao Conselho determinar que tipo de informação relacionada ao conteúdo de um jogo eletrônico deve ser oferecido na compra. Nesse momento, o Conselho terá a autoridade de levar em conta uma série de respostas, incluindo o estabelecimento de um sistema de classificação obrigatório, rótulos com alertas explicando o conteúdo do produto ou alertas nos pontos de venda.

Hoje, mais de um terço de todos os lares americanos possui sistemas de video game. Quase dois terços das crianças de seis a quatorze anos jogam video games. Os pais merecem saber o que estão comprando para os filhos. Se os caros senhores também quiserem apoiar essa legislação, peço que, por favor, entrem em contato comigo ou peçam à sua equipe que entre em contato com Sloan Walker, do Subcomitê para Regulação e da Regulação do Governo através do número 224-3993.

*Atenciosamente,
Joseph I. Lieberman*

Enquanto lia essas palavras, Kalinske começou se sentir tonto. Todos os pensamentos mais sombrios que tinha tido nos últimos

dois anos, aqueles momentos de dúvida em relação a si mesmo, à Sega e ao negócio dos video games como um todo, tomavam corpo diante de um espelho do tamanho do Monumento de Washington. Os seus dias na indústria de brinquedos haviam ficado para trás; o homem que antes dera às crianças o poder de se tornarem os Mestres do Universo agora passaria a ser visto como um vendedor de obscenidades, um traficante de drogas que viciava as crianças. A primeira é de graça, molecada; foi por isso que colocamos o Sonic na caixa.

Espera um momento. Não. Eram apenas as dúvidas tentando assustá-lo outra vez, variações de dúvidas universais às quais todos os seres humanos estão sujeitos quando as estrelas não estão visíveis no céu. Eu mereço sucesso? Ou não passo de um homem favorecido pela sorte, por conceitos equivocados e pelo trabalho de outras pessoas? Tenho sido um bom marido, pai e amigo? A carta na mesa de Kalinske despertava todos os seus piores temores, mas as palavras do senador Lieberman não podiam transformar dúvidas em fatos como mágica. Bem, estes eram os fatos:

- Oitenta por cento dos jogadores da Sega tinham mais de doze anos.
- A Sega foi a primeira (e única) companhia a estabelecer um sistema de classificação, que vinha operando com sucesso desde julho.
- Mais de 90% dos títulos da Sega eram classificados como GA, ou destinados ao público em geral.
- A Sega trabalhou com a Scholastic, uma editora recomendada por professores, para criar um manual amplamente distribuído para informar os pais sobre video games.
- Por iniciativa da própria Sega, a companhia estabelecera uma fundação de caridade cujo objetivo era dar à juventude uma sociedade melhor. Em apenas dois anos, a fundação levantara 4,3 milhões de dólares.
- Se a Sega era culpada, a Nintendo também era.

Depois de levar o último fato em conta, Kalinske decidiu escrever para o homem por trás da cortina da Nintendo of America. No dia 22 de novembro de 1993, ele enviou a seguinte correspondência:

Caro sr. Arakawa,

Embora nunca tenhamos tido a oportunidade de nos conhecer, acredito que os eventos recentes mereçam esta tentativa de estabelecer um diálogo aberto com o senhor.

Como sabe, nossas companhias abraçam uma abordagem diferente em relação a jogos de luta e entretenimento interativo apropriado para adultos. Acredito que tenha chegado a hora de a indústria em geral adotar uma abordagem ampla em relação à necessidade de oferecer informações sobre nossos produtos aos consumidores a fim de que eles possam tomar decisões de compra inteligentes.

Em suma, acredito que seja necessário que a nossa indústria lide com a questão, e que o senhor e eu lideremos de forma proativa a indústria na adoção de uma solução uniforme e responsável para o problema, da qual todos possamos nos orgulhar.

Como as principais companhias da categoria dos video games da indústria mais ampla de mídia e entretenimento interativo, o senhor e eu podemos forjar um vínculo de compromisso pessoal em fazer o que é certo para todos — garantindo a livre escolha e permitindo que as pessoas controlem o que entra em suas casas.

Estou fazendo um apelo, da forma mais forte e com o maior respeito possível, para que vocês se juntem a nós da Sega — e às companhias independentes que produzem software para as plataformas de hardware tanto da Nintendo quanto da Sega — na adoção do sistema de classificação da Sega, administrado por um conselho independente de classificação de jogos de video game (o VRC, ou Videogame Ratings Council), composto por ph.Ds altamente respeitados de uma variedade de áreas, ou na adoção de algum outro sistema de classificação semelhante, e que comunique essa decisão sobre os seus novos produtos.

Assim como eu, o senhor sabe que sua companhia cria e/ou comercializa títulos de software para os seus sistemas de video game que contêm um nível de violência tão elevado quanto qualquer outra coisa na indústria. Aliás, ph.Ds em educação, desenvolvimento infantil, psicologia e sociologia do nosso VRC informam que qualquer jogo cujo objetivo seja destruir inimigos por meio das artes marciais ou de armas deveriam ser direcionados a um público de idade superior a treze anos (não importa se inclui ou não sangue animado). As normas de desenvolvimento de jogos

da Nintendo são uma forma inadequada de garantir a liberdade de escolha ao consumidor e de permitir que os consumidores obtenham informações o bastante que lhes assegurem exercer controle sobre os tipos de títulos de software que levam para casa e de garantir que esses títulos sempre sejam apropriados para a idade do usuário nesses lares.

Sei que o senhor deve compreender que suas normas provavelmente eram apropriadas para esse negócio quando ele era menos sofisticado e mais de três quartos da base de usuários tinha menos de dezessete anos — no fim da década de 1970 e no início da de 1980. Agora que nossa tecnologia é muito mais sofisticada e cada vez mais atrativa para o público adulto, parece-me que um sistema de classificação único para toda a indústria é o tipo de autorregulação que o senhor e sua companhia devem adotar conosco.

Estou certo de que podemos encontrar apoio no poder legislativo do nosso governo para nos ajudar a conseguir uma isenção antitruste para a colaboração nessa questão, caso essa seja uma preocupação que venha a inibir a sua resposta positiva a esta solicitação.

Sr. Arakawa, peço-lhe que, por favor, com a mente aberta, considere a minha sugestão e considere o benefício que todos teremos ao fazermos a melhor coisa para os consumidores — tanto os adultos quanto as crianças — que têm sido tão generosos ao recompensarem ambas as companhias com tanto sucesso durante os últimos dez anos.

Seguem, em anexo, informações adicionais sobre o sistema de classificação da Sega.

*Atenciosamente,
Thomas J. Kalinske*

* * *

Um pensamento passou rápido pela mente de Howard Lincoln enquanto lia a carta de Tom Kalinske: “Buáááá.” Se não fosse pela Sega, nada disso estaria acontecendo! Eles usaram a Nintendo para tentar escalar a montanha e agora que está na hora de descer pedem ajuda. “Buáááá” — isso dizia tudo, mas não era uma reação educada. E tampouco rasgar a carta de Kalinske em mil pedaços e mandá-la de volta para a Sega.

Depois da convocação à ação do senador Lieberman, um forte apoio de Washington levava à programação de uma série de audiências de um subcomitê do Senado, com início marcado para 9 de dezembro. Lincoln representaria a Nintendo, enquanto Kalinske provavelmente representaria a Sega. Lincoln e Arakawa acreditavam que as audiências ofereceriam a oportunidade de responder às questões expressadas na carta de Kalinske e optaram em se concentrar nessas respostas, não desperdiçando nenhum tempo com o novo amigo por correspondência da Sega.

Embora não tenham respondido à carta de Kalinske, uma correspondência da Nintendo acabou fazendo o papel de resposta indireta — resposta que transmitiu a mesma sensação de uma festa com confete, mas que foi mais elegante e educada, ao mesmo tempo atendendo ao seu propósito. Quando o drama começara a se desenrolar em Washington, D.C., Perrin Kaplan produziu uma fita em VHS contendo as cenas mais explícitas de *Night Trap*, um jogo sangrento medonho da Sega que era diferente de qualquer coisa que a Nintendo jamais ofereceria aos consumidores. E, para demonstrar a diferença entre as duas companhias, Kaplan tomou providências para que centenas de cópias dessas fitas fossem enviadas a representantes de Washington antes das audiências. Se a indústria dos video games estava prestes a enfrentar um pelotão de fuzilamento, Kaplan queria ao menos garantir que os atiradores soubessem para quem deveriam apontar.

FOI SÓ O VENTO...
E NÃO UMA METÁFORA

Com quinze metros de altura e oito de largura, Sonic The Hedgehog erguia-se em direção ao céu. Rápido e sereno, a amada mascote da Sega abria caminho em meio ao caos de Manhattan, o mais novo balão gigante do Desfile de Ação de Graças da Macy's, produzido após um acordo com Tom Abramson.

— Onde ele está? — perguntou Ashley Kalinske da janela de um prédio no centro da cidade.

— É! — acrescentou Nicole Kalinske, ansiosa para ver o amigo do seu pai, o Sonic.

— Está vindo — avisou Tom Kalinske às filhas — e mal pode esperar para ver vocês. Mas, enquanto isso, não se esqueçam de comer bastante. — Por trás da janela, na sala cheia de vendedores, revendedores e outros parceiros da Sega, havia um bufê maravilhoso que acrescentava um ponto de exclamação à ocasião. As semanas anteriores haviam sido agitadas com a preparação para as audiências do Senado e com a inevitável tempestade da imprensa que viria a seguir. No entanto, o Dia de Ação de Graças era uma boa oportunidade para relaxar e aproveitar o sucesso da Sega com a família. Kalinske tinha voado para Nova York com a esposa e os filhos um dia antes, passara um pouco pela Big Apple e terminara o dia levando as meninas ao Central Park West, onde

havam visto os balões serem enchidos em frente ao Museu de História Natural.

— É ele? — perguntou Nicole, ignorando a mesa cheia de cookies.

— Não, é só Clifford, o Gigante Cão Vermelho — respondeu Ashley, desapontada.

Kalinske abraçou as meninas e estava prestes a lembrá-las de que não havia motivo para preocupação, mas naquele momento foi informado de que um telefonema urgente de Brenda Lynch exigia sua atenção. Ele pediu licença e foi até a área da recepção para atender.

— Está tudo bem? — perguntou assim que pegou o fone. Mas é claro que não estava.

Parecia que a incrível aerodinâmica do Sonic havia causado problemas, e um forte vento o lançara contra um poste na West 58th Street com a Broadway. Por causa do tamanho e da velocidade do balão, uma cúpula havia caído e atingido um capitão de polícia do condado de Suffolk chamado Joseph D. Kistinger. Os médicos presentes acharam que ele tinha quebrado o ombro e estavam prestes a levá-lo para o hospital.

— Isso é uma piada? — questionou Kalinske, incrédulo, olhando para as filhas congeladas diante da janela.

— Não, sinto muito — respondeu Lynch. — Foi o vento, só isso. Tivemos azar.

Talvez tivesse sido mesmo só azar, algo de que ririam por anos. Mas, naquele momento, parecia mais. Destino? Carma? Uma prova metafórica de uma empresa em decadência? Para o mundo exterior, decadência seria a última palavra para descrever a Sega. Depois do lançamento de *Mortal Kombat*, a companhia havia ultrapassado a Nintendo e estava fazendo mais sucesso do que nunca. É claro que Kalinske ficava feliz por isso, mas, desde que a SOJ frustrara os possíveis acordos com a Sony e a SGI, ele havia começado a observar rachaduras na fundação. Geralmente, eram coisas

pequenas, mas às quais antes não dera tanta atenção. Por exemplo, Rioux estava fazendo cada vez mais pressão a fim de obter permissão para produzir hardware na América do Norte. Seria mais barato e economizaria tempo na distribuição, mas a SOJ se recusava a aceitar o pedido. Eles produziam todo o hardware; era simples assim. Naquele momento, porém, era de se esperar que houvesse diferenças culturais com a SOJ, mas foi um incidente inesperado que o deixara mais preocupado.

No início de 1993, a Sega havia tomado a decisão de dividir *Sonic 3* em dois jogos. Era um risco calculado, um risco que provavelmente assumiriam outra vez, mas, naquele meio-tempo, uma das maiores vantagens do jogo fora perdida: Michael Jackson. Enquanto a companhia trabalhava na trilha sonora, surgiram alegações de que o astro molestara um menino de treze anos. Verdade ou não, o estigma era muito sério para ser ignorado, então eles haviam decidido desfazer o acordo com Michael Jackson e eliminar a associação que ele tinha com o jogo. Na época, isso também parecera um caso de má sorte. Ainda, entre a convocação de audiências de um subcomitê do Senado e o fiasco do balão de Sonic, o azar parecia uma infeliz tendência.

— O que você quer que eu faça? — perguntou Lynch.

A única parte boa de ter recebido essa notícia horrível de Brenda Lynch era que, bem, ele a recebera de Brenda Lynch, e, quando eles precisavam transformar histórias em algo bom, a mulher era uma viúva-negra.

— Vá para o hospital — instruiu Kalinske — e tente fazer disso significativamente menos terrível.

— Vou fazer melhor — respondeu Lynch. — O que acha de transformar isso em algo bom?

Antes que Kalinske pudesse responder, ela já havia desligado. Lynch correu pelas ruas cobertas de neve de Nova York, deixando para trás o marido e os dois filhos, para conseguir chegar ao hospital a tempo de transformar o destino.

Nos dias que se seguiram, a imprensa transmitiu todos os tipos de histórias sobre o fracasso do balão da Sega; entretanto, em vez de se concentrarem no oficial ferido, eles praticamente só falaram de como Sonic era rápido demais para reduzir a velocidade em qualquer situação.

Bill White não havia necessariamente planejado puxar a arma, mas, ao perceber como todos os presentes olhavam para ele, achou que não tinha escolha.

As fichas haviam sido apostadas contra ele desde o começo, no momento em que o senador Herbert Kohl (democrata/Wisconsin) dera início à sessão.

— Esta reunião — começara ele, estoicamente — é uma reunião conjunta entre o Governmental Affairs Subcommittee of Government Regulation and Information, do senador Lieberman, e o meu Judiciary Subcommittee on Juvenile Justice. — A primeira frase soara inofensiva, parte de qualquer discurso político típico, mas depois dela a temporada de caça foi aberta. — Antes de passar a palavra para o senador Lieberman, quero deixar algo claro: hoje é o primeiro dia do Hanucá, e o Natal também já começou. É hora de pensarmos em paz na Terra e boa vontade com o próximo e também em presentear nossos amigos e entes queridos. Mas também é uma hora em que precisamos examinar mais de perto o que estamos comprando para nossos filhos. É por isso que estamos realizando esta audiência sobre jogos violentos neste período. É por isso que pretendemos introduzir uma legislação para lidar com jogos violentos assim que o Congresso retornar. Senador Lieberman?

— Muito obrigado, senador Kohl — disse Lieberman, e então foi direto ao ponto: — Todos os dias, os noticiários trazem mais e mais

imagens de violência, tortura e agressão sexual. A violência e as imagens violentas permeiam cada vez mais aspectos das nossas vidas, e acho que está na hora de estabelecer limites. E sei que os pais querem que façamos isso em relação à violência nos jogos de video game. — E então disse o que seria a frase que definiria aquelas audiências: — Como o Grinch, que roubou o Natal, esses jogos de video game violentos ameaçam roubar o espírito de bondade desta época.

Depois que os bons senadores estabeleceram o clima para as audiências, um desfile de especialistas em diversas áreas apresentou testemunho diante dos representantes da Sega e da Nintendo que foram convocados para defender seu ganha-pão. Parker Page, presidente do Children's Television Resource and Education Center, foi o primeiro a falar. Sugeriu que o governo federal financiasse uma pesquisa independente sobre os efeitos psicológicos dos jogos de video game, já que na época não se sabia o bastante, e recomendou que, até que houvesse mais informações disponíveis, a indústria limitasse a quantidade de violência permitida. Depois disso, tomou a palavra Eugene Provenzo, professor de sociologia da Universidade de Miami que pouco tempo antes havia publicado um livro sobre o assunto (*Video Kids: Making Sense of Nintendo*). Segundo ele, sua pesquisa extensiva revelara que, por trás da diversão de uma forma de entretenimento aparentemente inofensiva, havia uma série de temas insidiosos: "Na última década, a indústria dos video games desenvolveu jogos com um conteúdo social violento, sexista e racista." Depois de Provenzo, foi a vez de Robert Chase, vice-presidente da National Education Association. Começou alertando contra os perigos da censura, mas então pareceu contrariar a própria tese ao explicar os efeitos negativos incalculáveis da nova forma de entretenimento: "Como são mais ativos do que passivos, os jogos eletrônicos podem fazer mais do que tirar a sensibilidade de crianças impressionáveis em relação à violência. Na verdade, podem encorajar a violência

como a primeira reação ao recompensar os jogadores por matarem seus oponentes das maneiras mais pavorosas que podemos imaginar.” A última especialista foi Marilyn Droz, vice-presidente da National Coalition on Television Violence, que se queixou tanto do excesso de violência nos jogos de video game quanto da escassez de jogos para meninas.

Depois que os especialistas fizeram seus diversos apelos por cautela, um grupo de representantes da indústria foi convidado a se sentar diante dos senadores. O painel de cinco integrantes incluía Dawn Wiener (Video Software Dealers Association), Craig Johnson (Amusement and Music Operations Association), Ilene Rosenthal (Software Publishers Association) e as principais atrações: Howard Lincoln (Nintendo) e Bill White (Sega), que estavam sentados lado a lado, aumentando a tensão.

Howard Lincoln falou primeiro, e a partir do momento em que abriu a boca ficou claro que não havia lugar na Terra onde se sentiria inseguro. O homem tinha nervos de aço, que impressionavam ainda mais quando comparados à reticência natural de White.

— No último ano, alguns jogos muito violentos e ofensivos chegaram ao mercado — explicou —, e é claro que estou falando de *Mortal Kombat* e *Night Trap*. — Ele falou com rapidez, mas também com calma, sobre a decisão corporativa que a Nintendo tomara em 1985 de não permitir violência nem pornografia, sacrificando lucros para garantir o controle de qualidade. Aquela era a forma de trabalhar da Nintendo, um compromisso incansável com valores, e, como prova de que a companhia não mudara de ideia desde então, ele citou a decisão da Nintendo de censurar *Mortal Kombat*. A companhia não apenas havia aberto mão de lucros ao tomar a medida, como também recebera milhares de telefonemas e cartas de pais de todo o país criticando a censura. O senador Lieberman ainda não dera nenhum indício de favorecimento à Nintendo, até que o comentário de Lincoln sobre a reação dos pais virou o jogo, o

que dificultou ainda mais a situação para o representante da Sega, que falou em seguida.

White fez tudo o que estava ao seu alcance para defender as ações da Sega (“Em média, o jogador da Sega tem quase dezenove anos”) e apelou aos presentes tanto como pai (“de um menino de cinco e outro de oito anos”) quanto como ex-funcionário da Nintendo (“tendo trabalhado lá por cinco anos”), mas, não importava o que dissesse, parecia que já estava tudo decidido. Ele era o vilão, e as tentativas de parecer qualquer coisa menor do que isso tornavam sua vilania ainda mais óbvia.

Quanto mais White falava, mais as coisas pioravam para ele. Em parte, isso se devia às expressões bem formuladas de exasperação de Lincoln (“Não posso ficar sentado aqui permitindo que lhes digam que, de alguma forma, o negócio dos video games hoje transformou as crianças em adultos. Isso não é verdade, e o sr. White, que é ex-funcionário da Nintendo, conhece o público tanto quanto eu”). Em parte, devia-se aos contínuos elogios feitos pelo senador Lieberman à Nintendo (que ele considerava “uma visão muito melhor que a da concorrência”). E, por fim, devia-se ao fato de os últimos comerciais da Sega terem ofendido praticamente todos os presentes. À medida que as audiências se transformavam em uma sessão elegante e educada de crucificação, White não viu outra opção para defender sua honra e a da Sega, então ele a puxou. A arma.

Ele a ergueu com orgulho, como se fosse um cinturão de campeão, a enorme bazuca cinza da Nintendo: Super Scope. White a levava para Washington sem avisar ninguém da Sega e a mantivera sob a mesa para o caso de as coisas saírem de controle. Ao ver os olhares de desprezo dirigidos para ele, White não encontrou saída, então a sacou.

— Uma arma — disse, em tom decisivo. — E eles não têm classificação para este produto.

Deveria ter sido o momento de consagração de Bill White, o tipo de momento “dane-se” que se transforma em uma fonte vitalícia de confiança. Mas ele usou a palavra errada. Ao erguer a bazuca, White disse em tom de acusação: “Devo pontuar que a Sega fabrica este produto”, quando, era óbvio, ele pretendia disparar um tiro fatal contra a Nintendo ao dizer que a rival era a fabricante. Seria aquele um ato falho esclarecedor, indicando que o único executivo que havia trabalhado tanto para a Sega quanto para a Nintendo no fundo via as duas companhias como a mesma coisa? Talvez, mas não importava. Bill White disparara a bala de prata, e, por mais que seu esforço tivesse sido nobre, ninguém na sala parecia ter dado muita importância, fazendo o tiro sair pela culatra.

* * *

— Não! — exclamou Kalinske quando ouviu White trocar as palavras. Ele assistia à audiência ao vivo pela C-SPAN na televisão do escritório em Redwood Shores, e, apesar do erro, estava satisfeito com o desempenho de White: sempre equilibrado, apresentando uma atitude defensiva meticulosa e a quantidade certa de raiva.

Assim, no dia seguinte, quando White voltou e passou pelas portas da sede da Sega of America, foi ovacionado de pé. O antigo protegido de Peter Main tivera uma performance admirável para a Sega. O resultado foi que o senador Lieberman e os outros membros do comitê haviam decidido dar à indústria a chance de se autorregular antes de uma intervenção do governo. Haveria outras audiências em março de 1994 no intuito de avaliar o progresso, mas, por enquanto, a ameaça fora detida.

Para Kalinske, a reviravolta significava muito mais do que apenas a segurança da Sega, e aliviou um peso na consciência que vinha crescendo já fazia algum tempo. Não importava mais se ele era o verdadeiro vilão por ter permitido que aqueles jogos fossem

lançados ou um herói por ter criado o primeiro sistema de classificação. Era hora de seguir em frente, e ele o faria ileso. Por isso, Kalinske agradecia a Bill White.

E, para mostrar sua gratidão, Kalinske deu a White o maior bônus de Natal que ele já recebera. Quando White perguntou ao chefe por que havia recebido o presente, Kalinske sorriu e explicou que não fora uma ideia sua.

— Como você sabe, uma ou duas semanas depois da sua performance triunfal, fui ao Capitólio conversar com muitos dos mesmos homens que tentaram crucificá-lo. Um deles, é claro, foi o senador Lieberman. Perguntei-lhe como você havia se saído, e sabe o que ele respondeu?

— Nota oito?

Kalinske riu.

— Ele disse: “Pelo que teve que enfrentar, o garoto merece um bônus de combate.” — Em seguida, indicou o cheque do bônus com o queixo. — Bem, como bom americano, me ensinaram a ouvir os representantes do governo. Então aí está!

Tom Kalinske, Paul Rioux, Shinobu Toyoda e Joe Miller estavam em Vegas para o CES de inverno de 1994, e todos se encontravam caminhando lentamente por um dos luxuosos corredores do Alexis Park Hotel em direção à suíte de Nakayama.

— Você acha que ele assistiu às audiências? — perguntou Miller.

— Se ele assistiu? — indagou Kalinske. — Ou se vai admitir que assistiu?

— Sei que ele assistiu a pelo menos uma parte — interrompeu Toyoda, dando um fim anticlimático às especulações do grupo sobre o líder volátil da Sega of Japan.

Quando chegaram à suíte, foram convidados a entrar e se sentar para conversar com Nakayama-san e os principais tenentes na SOJ a fim de discutir o futuro. Nas horas que se seguiram, muitos planos para o ano seguinte foram discutidos. Entretanto, entre as várias estratégias da empresa, uma coisa era clara: eles estavam prontos para acabar com o Genesis.

— Vejam bem — disse Kalinske. — Como todos aqui, acho importante aparar as pontas, mas não cortar uma coisa que ainda está funcionando. Quer dizer, mal chegamos à metade do ciclo de vida do console!

De forma geral, a afirmação estava ao mesmo tempo certa e errada, e explicava em parte a cisma visível naquele quarto. Kalinske considerava o verão de 1991 a época de lançamento oficial americano do Genesis. Fora naquele ano que a SOA reduzira o

preço do console, introduzira o Sonic e começara a fazer o tipo de marketing que redefiniria a empresa. Se aquele fosse considerado o ponto inicial do ciclo de vida, então eles de fato estavam apenas no terceiro ano. A Sega of Japan, porém, havia lançado o Mega Drive em agosto de 1988, não havia colhido os frutos da segunda onda de sucesso que a SOA tivera, e, assim, via aquele como o sexto ano. Entretanto, o principal fator para a decisão de acabar com o console, apesar do imenso sucesso da SOA com o Genesis, foi o fato de que a SOJ continuou tendo dificuldades com seu Mega Drive. Como resultado disso, Nakayama propunha prosseguir com dois sistemas para a próxima geração da Sega:

Projeto Saturn: Um sistema baseado em CD com tecnologia de 32-bits que seria, de fato, o console da próxima geração da Sega. Não há nada de surpreendente aqui. Esse era o único sistema da SOJ que havia sido selecionado como segunda opção ao desenvolvimento de algo com a Sony ou a Silicon Graphics.

Projeto Mars: Um sistema baseado em cartucho com capacidades semelhantes de 32-bits. Era, basicamente, uma versão incrementada do Genesis.

Kalinske apreciava os méritos do Saturn, que inevitavelmente acabaria substituindo o Genesis. Mas o que o Mars deveria representar? A SOJ vinha apresentando o console como um dispositivo “semelhante a 32-bits” já fazia quase um ano (eles haviam mostrado a Kalinske algo muito parecido quando ele vira o Pico pela primeira vez). Entretanto, por mais que gostasse de lançar novos produtos, ele não estava convencido de que a Sega teria os recursos necessários para promover aquele. E tampouco Rioux, Toyoda e Miller (além de Nilsen, que foi contra o produto até o seu último dia na empresa). A companhia já estava pedindo que os desenvolvedores criassem jogos para o Genesis, o Game Gear, o

Sega CD e o Pico (que ainda seria lançado). Isso já desafiava sua capacidade de desenvolvimento, e era por isso que o pessoal da SOA não conseguiu evitar trocar olhares, assustados com a ideia de acrescentar mais hardware à mistura.

Para justificar a suposta necessidade disso, Nakayama explicou que o Mars preencheria a lacuna entre o Genesis e o Saturn. Kalinske não entendeu que lacuna era essa: o Genesis ainda vendia bem, e o Saturn seria lançado em pouco mais de um ano. Mas Nakayama respondeu que não queria mais discutir aquele assunto. Já estava ficando claro que Kalinske não era mais o principal tomador de decisões. A Sega of Japan estava cansada de ser comparada à muito mais bem-sucedida SOA (e cansada de ver o nome da companhia ser arrastado na lama em Washington). Assim, eles haviam decidido que era hora de reassumir a companhia a qualquer custo, e era melhor Kalinske se conformar e se acostumar ao Mars.

* * *

Por mais frustrante que a reunião na suíte de Nakayama tivesse sido, ela não foi a única entre pessoas com ideias opostas para o futuro. Na tentativa de impedir que Washington submetesse a indústria dos video games aos caprichos da Comissão Federal de Comunicações (FCC, na sigla em inglês), representantes da Sega, da Nintendo e das principais companhias da indústria de software concordaram em fazer uma reunião secreta em um local imparcial em Vegas. As medidas tomadas para o sigilo da reunião podem ter sido exageradas, mas eram necessárias para evitar alegações de traste.

As primeiras horas foram de gritos e palavrões. A culpa é sua! Não, é sua! Vá à merda. Vá você! Contudo, apesar da atmosfera de conflito, a reunião acabou sendo uma oportunidade interessante para que o pessoal da Sega e o da Nintendo enfim se sentassem na

mesma sala. Tom Kalinske, Shinobu Toyoda e Bill White de um lado; Howard Lincoln, Peter Main e George Harrison do outro. Todos os cães alfa haviam aceitado o convite de boa vontade.

— Todos viemos aqui com o mesmo objetivo — explicou Kalinske —, e a solução parece bem simples. Por que vocês não adotam o sistema de classificação da Sega?

— Como essa é uma solução simples? — perguntou Peter Main.

— Aliás, por que adotar um sistema? — indagou Lincoln. — A Nintendo já faz uma análise meticulosa do seu conteúdo.

— Quantas vezes você pretende repetir isso? — perguntou White, em voz alta, e os gritos e palavrões voltaram.

No meio da confusão, Arthur Pober chegou para discutir a possibilidade de usar seu conhecimento na criação de um sistema de classificação para toda a indústria — algo muito parecido com o que ele havia criado para a Sega, mas que também lidaria com as considerações das outras companhias. Pouco depois de ver o que estava acontecendo na reunião, todavia, ele estava pronto para se retirar.

— Não estou interessado nisso — declarou enquanto se dirigia para a saída. — Vocês são adultos, comportem-se como tal.

Bill White correu atrás dele, pedindo-lhe que reconsiderasse, mas Pober estava convencido e disse que o chamassem de volta caso conseguissem colocar suas casas em ordem.

* * *

Mais tarde no mesmo dia, enquanto assistia a um péssimo filme que só deve ser visto em quartos de hotel, Arthur Pober recebeu um telefonema: todos passaram a se comportar direitinho e gostariam que ele retornasse. Pober concordou, vestiu o paletó e olhou para o relógio. Só tinha levado algumas horas. Não era tão ruim. Talvez ainda houvesse esperança para eles.

O otimismo de Pober foi confirmado quando ele voltou ao local da reunião. Não havia dúvida de que o pessoal da Sega e o da Nintendo deprezavam um ao outro, mas, por trás da raiva e da irritação, aqueles homens também eram muito inteligentes. Inteligentes o suficiente para saber que acusações não levariam a lugar algum.

— Vejam bem — começou Kalinske —, é óbvio que nossas companhias abordam os negócios de forma diferente, mas, enquanto estamos juntos nesta sala, precisamos esquecer o passado.

— Tom está certo — disse Lincoln, apoiando-o. — Estamos nisto juntos e precisamos sair desta juntos. Não gosto da ideia mais do que nenhum de vocês, mas gosto mais dela do que da alternativa que temos.

Ficou claro para Pober que, em uma sala repleta de líderes, Kalinske e Lincoln eram os donos das vozes de maior peso. E isso era bom, pois ele já havia trabalhado com os dois e sabia que eram capazes de realizar um dos mais raros feitos: não deixar sentimentos pessoais ou desejos egoístas atrapalharem seu julgamento. Desse modo, no fim do dia, embora ninguém fosse tolo de afirmar que a Sega e a Nintendo (ou Kalinske e Lincoln) haviam se tornado companheiras inseparáveis, as empresas sem dúvida se tornaram mais amigáveis do que nunca e demonstravam disposição de baixar as armas em prol do bem maior.

* * *

— O que você acha? — perguntou Kalinske a Joe Miller, que fora ao seu escritório pouco depois do CES para dar uma olhada no último protótipo do Projeto Mars.

— Acho o mesmo que você, só que com um pouco mais de linguagem técnica.

— Ainda podemos salvá-lo?

— Sempre há esperança, mas a questão é quanto custará. De qualquer modo, tenho conversado com alguns caras da SOJ, e, se esse é o rumo que eles querem tomar, me sinto na obrigação de sugerir que consideremos isso um complemento.

Kalinske deu de ombros.

— Anunciá-lo como o próximo Sega CD?

Miller assentiu.

— Sim, exceto pelo fato de que a qualidade de cinema dos jogos do Sega CD e a aparência única de um disco o tornam mais fácil de vender.

— Pois é — disse Kalinske. — Mas, se precisamos cortar nossas mãos ou apenas os polegares, os polegares parecem a melhor opção.

Kalinske transmitiu a opinião de Miller para Nakayama, que estava preocupado com o Projeto Saturn, o qual enfrentava muitas dificuldades de desenvolvimento. A SOJ precisava de toda a ajuda possível para resolver os problemas e decidiu que Miller e sua equipe da SOA deveriam concluir o Mars. Como uma “concessão”, a SOJ permitiria que ele o desenvolvesse como um dispositivo complementar. Agora, era um problema da SOA salvar um produto que eles nem sequer queriam que existisse.

Algumas pessoas viam o Saturn apenas como um tropeço nos planos da Sega para dominar o mundo; afinal, a empresa ainda detinha uma fatia de mercado maior do que a da Nintendo. Por outro lado, outras pessoas, inclusive funcionários, podiam ver o tsunami se aproximando e que era hora de fugir. Dois desses funcionários eram Richard Burns e Doug Glen, que haviam decidido seguir em direção ao pôr do sol e aproveitar outra oportunidade. As duas perdas afetaram Kalinske, bem como a lembrança de que Glen tinha a reputação de deixar companhias no momento em que elas alcançavam seu ponto de virada para trabalhar no próximo grande sucesso.

* * *

O que é isso? No que você está trabalhando? Se importa se eu dar uma olhada?

Harman já havia se acostumado às constantes interrupções de colegas com perguntas como essas, mas elas estavam começando a virar uma distração. Ele sabia que suas intenções eram boas e não teria esperado nada menos da amigável atmosfera da Nintendo, onde todas as portas eram deixadas abertas. No entanto, à medida que a Rare se aproximava da conclusão do jogo que ele esperava ser capaz de enfim acabar com a Sega, a concentração era mais importante do que nunca. Era por isso que havia decidido falar com Arakawa.

— Entendo — disse Arakawa, pesando a situação. — O que precisa ser feito?

A solução mais óbvia seria que Harman trabalhasse no escritório da Rare, em Leicestershire, até que o jogo fosse concluído, mas isso teria atrapalhado o propósito de aumentar a capacidade de desenvolvimento de produtos da NOA. Assim, pensando nesse objetivo, ele ofereceu uma alternativa.

— Com a sua permissão — explicou Harman —, eu gostaria de construir uma área isolada dedicada apenas ao desenvolvimento de jogos.

— Está certo — respondeu Arakawa, surpreendendo Harman.

— O senhor não quer que eu lhe dê uma explicação?

Arakawa balançou a cabeça. A decisão estava tomada.

— Só quero me certificar de que o senhor entendeu o que estou pedindo — insistiu Harman. — Para simplificar, seria o equivalente a uma fortaleza ultrassecreta concentrada no desenvolvimento de jogos em algum lugar da nossa sede.

— Sim. É uma boa ideia.

Harman sorriu com serenidade, fantasiando sobre a aparência exata que sua casa da árvore para adultos deveria ter.

* * *

Quando Glen, Burns e outros membros da equipe saíram, Kalinske fez a mesma coisa de sempre: sorrir, balançar a cabeça e lhes desejar boa sorte, jamais revelando os icebergs de descontentamento por trás do seu grande sorriso. Era isso que ele fazia nos dias bons (como no “Dia do Ouriço”, evento organizado por Fornasier para ser realizado em Punxsutawney no Dia da Marmota de 1994) e nos dias ruins (quando viu as especificações do console que a Sony lançaria em breve, o PSX).

Era raro alguém fazer algo que deixasse Kalinske irritado o bastante para ver todo o espectro de suas emoções. Mas Peter Main fizera uma carreira alcançando feitos raros. E, em fevereiro de 1994, algo no modo de Main pintá-lo como charlatão fez o CEO da Sega of America baixar a guarda de tal forma que ele o sentiu em seus ossos.

Eles estavam em Nova York, na conferência anual da indústria, organizada pelo banco de investimento Piper Jaffray, onde duzentos banqueiros e comerciantes do varejo reuniam-se a cada ano para ouvir sobre os lucros e o potencial da indústria dos jogos eletrônicos. Discursos eram feitos por uma variedade de analistas, representantes das principais companhias de software (como a Acclaim e a Electronic Arts) e, é claro, Peter Main e Tom Kalinske. Assim como acontecia no CES, havia sempre uma guerra verbal entre os dois. Mas essa conferência, realizada todo mês de fevereiro (assim como a do banco Gerard Klauer Mattison, em outubro), oferecia uma oportunidade incomum para que ambos travassem essa guerra no mesmo recinto. Era empolgante para os presentes assistir aos dois lançando flechas, argumentando sobre números e não conseguindo parar de encarar um ao outro.

Normalmente, Kalinske gostava de encenar a rivalidade e reagir a Main como se eles fossem inimigos mortais. Mas nesse ano, com tudo o que estava acontecendo dentro da Sega, esse jogo de herói

e vilão não parecia mais atraente. Ele estava cansado da brincadeira, que vinha se repetindo ano após ano, e só queria ser deixado em paz. A essa altura, a Nintendo já não havia feito o bastante para subjugar-los? Ou pelo menos dar uma pausa na sua atitude arrogante enquanto a Sega seguia em declínio?

Apesar de a Sega ter se tornado a líder dos consoles de 16-bits com o lançamento de *Mortal Kombat*, Peter Main continuava falando de Kalinske como se ele fosse um amador da indústria de brinquedos.

— Agora, quando eu terminar meu discurso — disse Main —, tenho certeza de que meu concorrente tentará impressioná-los com todo tipo de números. Mas eu gostaria de perguntar a vocês o que esses números de fato representam, e de onde tiraram essas estatísticas mágicas. Ah, e aproveitem para tentar descobrir também se ele tem alguma ideia da diferença entre a venda para o consumidor final e a saída de estoque.

Depois dos risos abafados e de algumas das piadas intermináveis de Main, Kalinske enfim teve a chance de falar. Suas palavras já não continham nada da atitude “para o bem de todos” que eles haviam defendido no encontro secreto de Vegas.

— Sou só eu, ou alguém mais tem vontade de se matar sempre que Peter Main termina de fazer seu discurso? — E não parou por aí. — Vocês já perceberam como ele e todo mundo da Nintendo nunca têm colhões para dizer o meu nome ou sequer a palavra “Sega”? É sempre “nosso concorrente” ou “outra companhia da indústria”, mas suponho que devemos aceitar isso como um elogio. Afinal, é assim que minhas filhas se referem ao bicho-papão e outras coisas que as assustam.

Embora Main, como Kalinske, tivesse talento para não deixar sentimentos pessoais prejudicarem sua capacidade de julgamento, ele não tinha a mesma aptidão do CEO da Sega de evitar que eles transparecessem no seu rosto. Como era de se esperar, ele parecia furioso, pois, assim como fizera no comercial do cachorro bebendo

água da privada, Kalinske queria transformar tudo em um concurso de popularidade.

— Mas não deveríamos nos surpreender — continuou Kalinske. — Eu também ficaria com medo se fosse eles. Peter quer falar de números, então deixem que eu apresente alguns cálculos que ele se esqueceu de mencionar. Em novembro, a Nintendo Company anunciou uma queda nos lucros pela primeira vez em dez anos.

À medida que murmúrios percorriam a sala, os olhos de Kalinske se desviaram para a janela, e ele percebeu que nevava muito. Havia uma tempestade passando pela cidade e esperavam-se alguns centímetros de neve acumulada. Contudo, enquanto a brancura continuava caindo, ele não conseguiu deixar de pensar que havia certa beleza nela. É claro que seria difícil conseguir um táxi, mas, para alguém vindo da Califórnia, a neve era uma surpresa agradável.

— De qualquer forma — prosseguiu —, como eu estava dizendo, os números não me parecem nada bons. Também escapou da mente de Peter o fato de que a receita bruta da Nintendo no primeiro semestre caiu 24% em comparação ao mesmo período do ano passado. Enquanto isso, a receita do primeiro semestre da Sega aumentou 4,3%.

Kalinske ainda descreveu as muitas razões pelas quais acreditava que as duas companhias estavam caminhando em direções opostas, e fez isso o tempo todo com ar de quem cutucava a onça com vara curta.

— Bem, acho que alguns de vocês — falou, na tentativa de convencer quem quer que ainda duvidasse — podem não acreditar em nada do que acabei de dizer. Podem pensar em ignorar o marketing, o meu estilo de administração, o trabalho da minha equipe e o compromisso da Sega em continuar na vanguarda. Podem considerar que essas não foram as razões que nos levaram a superar a Nintendo; para vocês, tudo isso aconteceu só porque fomos os primeiros. É óbvio que não concordo com essa análise,

mas, mesmo se essa for a opinião geral, tenho uma notícia para todos: vai acontecer de novo.

Era verdade. A Nintendo havia cometido um grave erro ao deixar a Sega chegar primeiro ao mercado dos consoles de 16-bits e, nos últimos meses, havia admitido que a criadora do Sonic se adiantaria a eles outra vez. A Nintendo assegurava à imprensa que tudo ia muito bem com o Project Reality e que, ao que tudo indicava, o novo hardware seria vendido por 250 dólares. Contudo, devido ao compromisso da companhia com a excelência, eles assumiam que haveria um pequeno atraso. O Project Reality não chegaria às lojas antes do fim de 1995, um ano depois do lançamento do 3DO, e provavelmente vários meses depois do lançamento do Sega Saturn (e também do console da Sony, caso eles decidissem arriscar e entrar no mercado com um sistema que chamavam de PSX). Kalinske não estava muito animado com a insistência da SOJ em lançar o Saturn e o Mars, mas pelo menos eles chegariam rápido ao mercado, o que daria mais oportunidades à Sega para tentar acabar de uma vez por todas com a Nintendo. E, mantendo o espírito de afetá-los de todas as formas que pudesse, ele não parou de alfinetá-los durante o discurso.

Quando Kalinske chegou ao fim e depois das conversas pós-conferência, estava nevando mais do que antes — já deveria haver pelo menos vinte centímetros de neve no solo, talvez até 25. Foi nesse momento que Kalinske surpreendeu Main e Michael Goldstein, o presidente da Toys “R” Us, no fim de um diálogo enquanto se dirigiam ao elevador. Main tentava refutar os números apresentados por Kalinske, que então decidiu intervir.

— Você acha mesmo que inventei essas coisas? — perguntou o homem da Sega, seguindo os dois ao entrar no elevador.

— Ah, olá, Tom! — exclamou Goldstein, satisfeito por enfim reunir os dois e resolver a questão.

— Não seria a primeira vez — respondeu Main, olhando para o concorrente, que estava atrás de Goldstein. — E acho bastante

provável que não seja a última.

— Então, vamos fazer o seguinte: quando deixarmos Nova York, você pode ir até Redwood Shores comigo. Então, mostrarei os dados que usamos para chegar àqueles números — disse Kalinske enquanto o elevador descia.

— E qual seria a utilidade disso? — perguntou Main. — Duvido dos seus números, e não da sua capacidade de forjar evidências.

— Cavalheiros, por favor — interrompeu Goldstein, mas a discussão continuou até chegarem ao saguão e quase virou uma briga física quando saíram para a rua coberta de neve.

— Sem a Nintendo, nem haveria uma maldita indústria de video games! — declarou Peter Main, a poucos centímetros do rosto do concorrente.

— Eu não dou a mínima para isso — respondeu Kalinske, aproximando-se ainda mais. — Você espera que eu seja grato ou algo assim? Isso é um negócio, não caridade.

— Era um negócio até você vir aqui com todas as suas mentiras!

— Então deve ser pior ainda para você, perdendo para mentiras!

Antes que socos fossem trocados, Goldstein colocou-se entre Main e Kalinske.

— Por favor, está na hora de vocês retornarem aos seus hotéis.

Os dois só queriam que Goldstein desaparecesse, deixando-os tentar transferir anos de frustrações um na cara do outro. Mas o presidente da Toys "R" Us recusou-se a dar essa chance a eles. Goldstein tentou conseguir um táxi para dispensar um dos dois, mas isso era difícil por causa da neve.

Depois de várias tentativas de conseguir um táxi, Kalinske decidiu fazer o trajeto a pé e se afastou andando sobre a densa camada de neve. Talvez por achar que isso o tornava o melhor dos dois, ou talvez por se sentir incapaz de conter toda aquela raiva. Entretanto, é mais provável que fosse porque, ao fazer o caminho para o hotel pela rua de mão única, ele poderia parar um táxi que, de outra forma, teria sido pego por Peter Main.

Durante a maior parte de fevereiro de 1994, Nova York ficou coberta de neve e gelo. Isso dificultava mais do que de costume o tráfego pela cidade, mas uma nevasca não era o bastante para impedir que Al Nilsen e Ellen Beth van Buskirk se encontrassem. Desde que Nilsen havia se mudado para Nova York a fim de trabalhar na Viacom, e Van Buskirk para trabalhar no Sega Channel, eles tentavam manter contato e, de vez em quando, tomar um café juntos. Essas ocasiões não apenas confirmavam para ambos que sua amizade era para sempre, como também tinham o estranho efeito de reacender a velha magia da Sega. Separados, cada um deles era uma pessoa inteligente, confiante e sagaz. Mas juntos tornavam-se algo maior. Ao longo dos anos, seria sempre assim, não apenas com os dois, mas também com Kalinske, Rioux, Toyoda, Fornasier e muitos dos outros que, sem terem se dado conta, haviam criado um vínculo inquebrável. Talvez fosse isso que fazia o sucesso em equipe ser algo tão bonito: as vitórias e os fracassos eram variáveis, mas o sentimento entre os passageiros no carrinho da montanha-russa durava para sempre.

— Lembra-se daquela vez que passamos a noite acordados no CES e criamos o Core System? — perguntou Van Buskirk. — E de como os caras da Nintendo ficaram irritados na manhã seguinte, quando anunciamos o preço de 99 dólares antes deles?

— Ainda não me convenci de que aquela noite seguiu as regras normais do tempo. Já retornei a ela na minha cabeça várias vezes

desde então e cheguei à conclusão de que entre duas e quatro da manhã se passaram pelo menos oito horas.

— Ah — acrescentou Van Buskirk, batendo na mesa com animação —, e você se lembra do estranho talento que Diane tinha quando precisávamos nos infiltrar?

— Como eu poderia me esquecer disso? Aliás, como ela está? Vocês ainda mantêm contato?

— Ela está ótima. Aproveitando a vida, o trabalho e o que quer que exista entre uma coisa e outra. Aliás, por favor, não conte isso a mais ninguém, mas ela e Don estão tentando engravidar.

— Pode deixar que guardo segredo — disse Nilsen.

— Mais uma: lembra quando todos tivemos que fazer aquela busca pelo EPROM de *Aladdin*?

— Olha, desculpe interromper sua viagem ao passado — disse Nilsen —, mas vou ter que checar sua licença.

— Minha licença para acelerar em direção ao passado? — questionou Van Buskirk.

— Sim. Acho que a chamam de permissão para a nostalgia.

— Tudo bem. Mas por que minha licença foi revogada?

— Porque você ainda trabalha para a Sega!

— É verdade. Mas o Sega Channel é diferente.

Van Buskirk havia esperado que a transição fosse algo como uma troca de times — como ir do San Francisco Giants para o New York Mets (nunca para o Yankees; ela sempre seria uma mulher que desprezava o batedor designado). Mas sair da Sega of America para o Sega Channel foi mais parecido com mudar do San Francisco Giants (um time de beisebol) para o New York Giants (um time de futebol americano). Era outro esporte, e nem de perto tão gratificante quanto. Ela ainda acreditava com toda a convicção na visão da companhia — era uma ideia brilhante cuja oportunidade ainda chegaria. Contudo, naquele momento, as operadoras a cabo impossibilitavam sua concretização. Em junho de 1994, o Sega Channel tinha um total de 21 companhias cadastradas para oferecer

o serviço, mas as operadoras a cabo eram tão burocráticas e demonstravam tão pouco interesse em fazer o sistema funcionar bem e facilitar seu uso que seria necessário um grande esforço. Van Buskirk estava disposta a lutar, mas sentia falta de todos os amigos da Califórnia. Com a exceção, é claro, de Nilsen.

— Como estão Beavis e Butt-Head? — perguntou.

— Bem, você sabe. Estão sempre tentando me meter em confusão. Mas até agora tenho conseguido resistir à má influência.

— Fico feliz por você!

— Obrigado, EB! Espere, ainda posso chamá-la assim?

— E por que não poderia?

— Não tenho que chamar você de EBVBK?

Um mês antes, no dia 15 de janeiro, Ellen Beth van Buskirk havia se casado com Bob Knapp, o homem que conhecera quase um ano antes no Portão 81. Nilsen compareceu ao casamento, além de Rioux, Fornasier, Race, Glen e Schroeder (a gangue toda, exceto Kalinske, que havia se machucado enquanto jogava tênis mais cedo no mesmo dia). Foi uma reunião muito agradável, que tornou o dia do casamento ainda mais memorável.

— Eu disse a você que não adotaria o nome dele — lembrou Van Buskirk a Nilsen. — Ou então meu nome viraria um trava-língua.

Eles riram ao mencionar seus trava-línguas favoritos e desafiaram um ao outro para ver quem poderia repeti-los mais rápido. Depois de declamar depressa um dos trava-línguas, Van Buskirk lembrou-se de que havia comprado algo que queria mostrar ao amigo.

— Já viu isso? — perguntou, pegando uma cópia da edição de 21 de fevereiro da *Business Week*.

— Ah, uau! — exclamou Nilsen, sorrindo. Na capa, estava um desenho cheio de personagens da Sega: Sonic, Tails, ToeJam, o carro de corrida de Daytona e alguns outros. Acima deles, o nome da empresa em um amarelo chamativo com um título laudatório: "A companhia de 4 bilhões de dólares que causou prejuízos à Nintendo

tem uma aventura arriscada na exploração do mundo do entretenimento de alta tecnologia.”

— Preciso ir — disse Van Buskirk, pegando suas luvas e se preparando para enfrentar a neve. — Mas você pode pegar isso emprestado se quiser.

— Ótimo — respondeu Nilsen, e então se despediu dela. Entretanto, antes de voltar para a terra de Beavis e Butt-Head, ele passou mais algum tempo na cafeteria com a revista para matar a saudade de Sonic e seus amigos.

A história era tão interessante quanto a capa indicava, mas foi algo no fim que chamou sua atenção. Depois de todas as páginas elogiando a Sega, Sonic, Kalinske e Nakayama, vinha um artigo escrito por Neil Gross e Robert D. Hof, baseado em uma entrevista recente que eles haviam feito com Hiroshi Yamauchi, da Nintendo. O artigo em si não era tão interessante. Mas o que chamou a atenção dele era que, embora tivesse sido publicado na *Business Week* e fosse ser lido por milhões de pessoas, o artigo parecia ter sido escrito só para o genro de Yamauchi:

Após meses sendo prejudicada pela Sega Enterprises Ltda. na América do Norte, o presidente da Nintendo Co., Hiroshi Yamauchi, resolveu agir. Em uma conversa com a Business Week em sua sede espartana de Kyoto, ele revelou um plano para recuperar o espaço no mercado perdido para a Sega. Apesar de muitos detalhes continuarem vagos, o austero patriarca de 66 anos da maior companhia de jogos do Japão deixou uma coisa clara: ele dará início à grande mudança na forma como a Nintendo executa suas operações nos Estados Unidos, promove produtos e desenvolve jogos.

Sua prioridade é reverter o desastre nos Estados Unidos, onde a participação no mercado de 16-bits despencou de 60% no fim de 1992 para 37% um ano depois, de acordo

com o Goldman Sachs & Co. Com uma honestidade surpreendente, Yamauchi atribui parte da culpa ao genro, o presidente da Nintendo of America Inc., Minoru Arakawa. Quando a Sega começou a exibir comerciais comparando os produtos das duas empresas em 1990, a Nintendo não reagiu. Com efeito, diz Yamauchi, Arakawa "permitiu que a Sega rotulasse nossos jogos como brinquedos infantis. Esse foi um erro grave".

Yamauchi espera que Arakawa mude seu estilo — e delegue mais responsabilidade à equipe americana sênior. "Vou dar outra chance a ele", diz o presidente. "Mas, mesmo no Japão, se você não traz os resultados esperados, não pode permanecer no emprego." Informado a respeito dos comentários, Arakawa emitiu uma declaração prometendo que "o ano de 1994 será o mais agressivo no marketing que a Nintendo of America já viu".

O que impediu Yamauchi de agir mais cedo foi o fato de a unidade americana ter se saído tão bem no início da administração de Arakawa. De 1987 a 1991, as exportações da Nintendo nos Estados Unidos tornaram-se oito vezes maiores. Os americanos compraram mais de 65 milhões de video games da Nintendo desde que começaram a ser vendidos, em 1985. Contudo, o crescimento diminuiu no ano passado, e os lucros também estão caindo.

"Palavras pesadas", pensou Nilsen ao terminar de ler. No entanto, tinha dificuldade de imaginar que a Nintendo faria qualquer coisa diferente. Yamauchi podia estar irritado, mas não demitiria o genro.

E ele estava certo. Minoru Arakawa não seria demitido. Contudo, Yamauchi disparou um tiro de alerta contra o genro. Dias depois da entrevista, Howard Lincoln recebeu um telefonema de Yamauchi e foi informado de que era o novo presidente da Nintendo of America (tornando-o coadministrador da NOA com Arakawa). Era apenas um

título, e Lincoln sempre estivera ao leme com Arakawa de qualquer forma, mas significava que, pela primeira vez em anos, a Nintendo estava disposta a mudar. E isso era muito importante.

* * *

Alguns meses depois, Perrin Kaplan estava em São Francisco para visitar a Silicon Graphics e discutir formas de posicionar o Project Reality. Juntou-se a ela Don Varyu, antigo diretor de imprensa (ele ganhara o prêmio Edward R. Murrow de 1988 pela melhor operação local no país), que havia passado a trabalhar com relações públicas e estava na NOA desde 1991. Ele adorava contar histórias. Era um homem que sabia combinar grandes ideias a pequenas anedotas, e, como resultado da sua paixão e talento, conquistou a confiança da Big N, passando a ser envolvido com frequência na formulação das mensagens que integravam a imagem da companhia. Geralmente, era quem trabalhava com Peter Main e Howard Lincoln, escrevendo seus discursos para conferências de imprensa, reuniões de analistas e para o CES.

— Tenho certeza de que Perrin já tem pelo menos um milhão de ideias incríveis — afirmou Varyu para os caras da SGI —, mas acho que o que devemos manter em mente é a lição tirada do 3DO.

O console 3DO, de 32-bits, havia sido lançado apenas alguns meses antes, mas tinha sido um fracasso tão grande que já parecia algo do passado. Em grande parte, o motivo foi seu preço absurdo de 699 dólares, mas outro ponto foi a agressiva campanha de marketing, vendendo-o tão intensamente como a resposta tecnológica para qualquer coisa que ninguém pensava nele como algo específico. Era um video game que executava filmes e rodava CD-ROMs, mas ninguém o encarava como nada disso. Mais importante ainda do que tirar uma lição sobre o valor da especificidade, a Nintendo interpretou o fracasso do 3DO como uma prova de que os consumidores precisavam de mais do que apenas

tecnologia. Durante anos, a Sega vinha desafiando a Nintendo a entrar em uma corrida tecnológica, e, embora esta até então tivesse resistido, havia sempre a tentação de pensar o que aconteceria se concordasse. Mas, depois do 3DO, a Nintendo se sentiu ainda mais confiante em sua estratégia de longo prazo e qualidade de excelência, em particular demonstrando paciência com o Project Reality.

Enquanto Kaplan e Varyu começavam a traçar um esboço da mensagem por trás do novo console da Nintendo, uma secretária da SGI interrompeu-os com uma mensagem urgente.

— Howard precisa falar com você agora mesmo — disse ela a Kaplan, que saiu para atender ao telefonema.

Minutos depois, voltou parecendo muito chocada:

— Você não vai acreditar no que Howard quer fazer.

— É provável que não — respondeu Varyu —, mas agora estou curioso para descobrir.

— Você gosta de poesia? — perguntou Kaplan, ainda com uma expressão peculiar no rosto. — Em particular de poemas que rimem?

— Ah, não — respondeu ele, então com a mesma expressão que Kaplan.

Mais cedo naquela manhã, Howard Lincoln havia se deparado com uma citação de Tom Kalinske, que afirmava estar surpreso pela maneira como a Nintendo era capaz de “arrastar de forma tão irresponsável comerciantes e a indústria dos jogos eletrônicos inteira na lama em seus esforços para reduzir o nosso ritmo de crescimento”. Lincoln ficou chocado com o comentário, pois representava exatamente o que ele pensava — só que em relação à Sega. Eram eles quem haviam causado toda aquela bagunça e que ameaçavam arruinar a indústria com seu desrespeito óbvio pela integridade. Não apenas o comentário de Kalinske era ridículo, mas o momento que ele escolhera era quase ofensivo.

Cerca de seis semanas antes, a Sega, a Nintendo e outras das maiores empresas da indústria haviam chegado a um acordo para estabelecer um comitê nacional de classificação, o qual mais tarde se tornaria o Entertainment Software Ratings Board (ESRB). O dr. Arthur Pober lideraria o projeto e trabalharia para que tudo começasse a funcionar até o fim do ano. Para supervisionar o comitê de classificação e também ajudar a amadurecer a indústria mais rápido, Kalinske tivera papel crucial na criação da Interactive Digital Software Association (IDSA). Conseguir essas duas coisas em um período tão curto não fora uma tarefa simples, mas alcançara o efeito desejado de impressionar o senador Lieberman e os outros representantes, de forma que, na segunda rodada de audiências em março, os políticos decidiram dar à indústria dos jogos eletrônicos a autonomia de se autorregular. Não havia dúvida de que Kalinske merecia grande parte do crédito pela defesa do ramo, mas Lincoln também merecia. A conquista requeria unidade, compromisso e articulação de influências da parte de ambos os líderes, mas eles haviam conseguido salvar suas respectivas companhias das garras do Congresso. Lincoln não alimentava ilusões de que ele e Kalinske se tornaram amigos nem de que a Sega e a Nintendo dariam as mãos e dançariam valsa na próxima geração de video games. No entanto, como Kalinske poderia ter dito aquilo, e tão cedo? Dá um tempo.

Lincoln estava furioso e queria uma forma de responder a Kalinske. No passado, a solução seria entrar com um processo legal, mas naquele momento não fazia sentido. A resposta mais eficaz e eficiente seria dar uma entrevista ou emitir algum tipo de comunicado à imprensa. Mas esses dois métodos pareciam pouco impactantes, pois eram muito previsíveis e muito simples. Lincoln diria algo, e então Kalinske responderia, e as palavras trocadas entre os dois se multiplicariam mais rápido do que os cadáveres dos Montéquios e dos Capuletos. Lincoln precisava de um modo de acabar com a conversa e se certificar de que a Nintendo tivesse a

palavra final — e o ideal era que também se divertisse no processo. Nos últimos anos, em particular nos últimos meses, a Nintendo havia se esquecido de se divertir. Isso tinha uma forte relação com o fato de a Sega ter tomado parte do mercado dela, mas era hora de lembrar a verdadeira função da Big N.

Quando lhe perguntavam no que ela trabalhava, Perrin Kaplan costumava responder: “Eu vendo diversão.” Ela estava 100% certa. Pensar na Nintendo era pensar no Reino dos Cogumelos e em salvar a princesa. Era o que eles faziam, e chegara o momento de trazer a diversão de volta. Yamauchi nomeara Lincoln presidente para que ele começasse a fazer mudanças, e não havia forma melhor de demonstrar a nova era da Nintendo do que fazer algo divertido em público.

Kaplan adorou a atitude e apoiaria Lincoln a cada passo do caminho, exceto quando chegou a hora de expressá-la.

— Um poema? — perguntou Varyu, para confirmar.

— Na verdade — corrigiu ela —, um poema do tipo “rosas são vermelhas”.

— Isso é terrível.

— Não é?

— Sem dúvida.

— Que bom. Porque foi o que eu disse a ele.

— E o que ele respondeu?

— Ele disse que eu estava certa.

Varyu respirou aliviado. Como aquilo teria sido constrangedor! Depois de rirem, então mais calmos, ele e Kaplan voltaram a discutir o Project Reality. As coisas iam bem até que, uma hora depois, a secretária voltou para avisar que Howard Lincoln estava na linha outra vez. Dessa vez, Varyu acompanhou Kaplan para tentar ajudá-la a convencer o presidente da empresa de que aquela era uma ideia terrível. Embora Lincoln estivesse com raiva de Kalinske e tenha se irritado com a reação dos dois, podia ver que estavam certos e lhes agradeceu o conselho.

Mais uma vez, eles ficaram satisfeitos por poder retornar às discussões sobre como posicionar o novo sistema de 64-bits da Nintendo: sofisticado porém acessível, uma máquina potente mas que não parecia intimidante. Todos pensavam da mesma forma, e pareciam estar chegando a algum lugar quando, pela terceira vez, Howard Lincoln telefonou para discutir poesia.

— Continua sendo uma má ideia — respondeu Kaplan, exasperada. — E, desde a última vez que conversamos, pensei em pelo menos mais dez razões!

— Howard, meu amigo — acrescentou Varyu —, admiro o esforço, mas não podemos fazer isso.

— Bem, na verdade — respondeu Lincoln, soando tão calmo e calculista quanto sempre parecia —, eu posso. Sou o presidente, e vou fazer.

No dia seguinte, a Nintendo emitiu um comunicado à imprensa com o poema que o novo presidente havia escrito:

*Querido Tom,
Rosas são vermelhas,
Violetas são azuis,
Então você teve um dia ruim?
Buá-buá-buá-buá
Boa sorte,
Howard.*

— Agora, conte-me — disse Olafsson de seu escritório em Nova York enquanto entrevistava candidatos para o cargo de presidente da Sony Computer Entertainment America (SCEA) —, o que você tem feito desde que deixou a Sega?

O candidato riu.

— Quanto tempo você tem para ouvir?

Olafsson já estava gostando do cara, e a resposta convenceu-o ainda mais de que ele era o homem certo para presidir a SCEA, que havia sido estabelecida em maio de 1994 como a divisão formal dentro da Sony para o lançamento do seu console, o PSX. Da mesma forma que fizera com a Sony Imagesoft e a Psygnosis, Olafsson supervisionaria o novo setor, mas quem quer que se tornasse presidente teria espaço para operar conforme achasse adequado. Embora o nome Sony tivesse muito peso, havia um ceticismo em relação ao seu novo empreendimento entre comerciantes, distribuidores e, principalmente, consumidores. A pessoa que se tornasse responsável pelo lançamento do PSX precisaria ter um raciocínio intuitivo, ser um líder inspirador, saber convencer — e, por mais vulgar que possa ser a expressão, ter colhões de aço.

— Mas, falando sério — continuou Olafsson —, aonde o mundo o levou?

O candidato, Steve Race, riu outra vez. Ele adorava contar uma boa história.

— Vejamos... Depois da Sega, prestei alguns serviços para companhias de capital de risco com as quais mantive contato ao longo dos anos. Nada muito ousado, nada que tenha durado mais do que dois meses, até que recebi um telefonema da Philips. Eles queriam que eu avaliasse um produto chamado DBI. Você conhece? Eu daria alguns detalhes sobre essa merda, mas é um desperdício de espaço cerebral, se quer saber. De qualquer modo, cheguei muito rápido à conclusão de que era um produto sem nenhuma competitividade e que eles deveriam abandoná-lo. Então, “eles” se tornaram “nós” e, no fim das contas, “eu”. Recebi a tarefa empolgante de derrubar aquele castelo de cartas elaborado demais.

— E você teve prazer em fazer isso?

Race deu de ombros.

— Suponho que sou bom nisso. Parece que me saio bem tanto em construir quanto em destruir coisas.

— Inícios e fins — disse Olafsson. — Bem, isso parece o equivalente ao espectro inteiro. Você não tem defeitos?

— Tenho muitos — respondeu Race, dessa vez com um sorriso amargo.

— Gostaria de compartilhá-los?

— Não — respondeu Race. — Se você me contratar, vai descobrir logo.

A entrevista continuou com aquele tom muito agradável. Olafsson apreciava a mentalidade “fazer o que fosse preciso” de Race e sua capacidade de convencer outras pessoas a segui-lo. Isso teria um grande valor, em particular para a Sony, já que a companhia estaria vendendo um produto que ninguém jamais vira, do qual nunca haviam ouvido falar ou sequer imaginado. Race também ficou impressionado com Olafsson, a quem apelidou de “Cabeça Oca Nórdico”.

Enquanto ouvia sobre os orçamentos que estariam envolvidos e sobre o compromisso da Sony em fazer um marketing agressivo, Race começou a alimentar a expectativa de sacudir a indústria dos

video games mais uma vez com suas estratégias competitivas fortes e seu espírito travesso. Entretanto, como na Sega, havia uma preocupação.

— Para falar a verdade — explicou Race —, sinto-me muito relutante em relação à expectativa de trabalhar para uma companhia japonesa. Aquele tipo de microgerenciamento conservador não é para mim. Então, você poderia me falar um pouco sobre como seria a dinâmica?

— Excelente pergunta — respondeu Olafsson —, e acho que você vai ficar satisfeito com a resposta. Para simplificar, a alta direção da Sony não acredita muito no que estamos fazendo. Eles aceitaram pagar algumas contas e fazer algumas conexões, mas me parece que vão ficar bem felizes se formos em frente e tivermos um grande fracasso. Talvez tudo isso que estou dizendo pareça uma reclamação afetada, mas é verdade. Por exemplo, eles preferem que não usemos o nome Sony no produto e já proibiram o uso na embalagem.

— Isso parece um saco.

— E é — concordou Olafsson. — Mas com essa distância imposta vem um certo grau de liberdade, e acredito que isso lhe cairia muito bem.

Aquilo era em grande parte verdade, mas Olafsson também sabia que era o que Race precisava ouvir. Além disso, ele sabia que, considerando a reputação de Race por desistir ou se entediar com facilidade, era provável que ele não precisasse ficar tempo o bastante na empresa para que isso se tornasse um problema. Naquele momento específico, Race era a pessoa certa para o trabalho, então Olafsson ofereceu-se para protegê-lo dos japoneses caso esse homem, que tivera um dedo na Atari, na Nintendo e na Sega, estivesse disposto a colocar um tapa-olho e subir a bordo do navio pirata da Sony para navegar rumo ao desconhecido.

— Mais uma pergunta — disse Olafsson —, que me esqueci de fazer antes. A Sega: você tem algo contra eles?

— Não — respondeu Race. — Pelo contrário, na verdade. Gosto muito de Kalinske e do que ele está fazendo por lá.

— E não seria um problema competir com seus ex-colegas?

— De forma alguma — respondeu Race, balançando a cabeça até se sentir como se ela não tivesse peso nenhum. — Como diz o ditado, é mais divertido enfrentar um demônio que você conhece do que um demônio que você não conhece.

Olafsson não sabia que ditado era aquele, mas não podia discutir contra a lógica daquele que, em breve, seria o presidente da SCEA, e não ousaria fazer nada para neutralizar aquele espírito combatente maravilhoso.

* * *

Enquanto Olafsson trabalhava com um amigo de sucesso do passado, Kalinske aproveitava a oportunidade para dar as boas-vindas ao seu próprio amigo de sucesso do passado: Mike Fischer, o americano da SOJ que fora um apaziguador tão sutil e eficaz ao longo dos anos.

Fischer já vinha considerando a possibilidade de deixar a Segafredo Japan fazendo algum tempo, mas, depois do infarto recente do pai e das cinco pontes de safena que ele teve que fazer, parecia a hora certa de voltar aos Estados Unidos. Assim, na primavera de 1994, Fischer deixou a SOJ para se juntar à SOA e ajudar Kalinske a supervisionar a SOE. Com a rápida ascensão da Segafredo na Europa, a mudança de Fischer parecia ter ocorrido no momento perfeito. Contudo, por mais animado que Kalinske pudesse estar por ter um colega confiável construindo as relações com a Europa, ele temia o que isso podia significar para as suas relações com o Japão. Fischer sempre o alertara sobre o que passava pelo radar da SOJ, mas Kalinske passou a voar no escuro.

— Deixe-me fazer uma pergunta — começou Kalinske, durante uma excursão com Fischer pela sede da Segafredo em Redwood Shores

—, você se oporia à ideia de fazermos um clone seu? Desse modo, pode trabalhar tanto aqui quanto no Japão.

— De modo algum — respondeu Fischer, com um sorriso —, contanto que eu, ou melhor, meu clone e eu recebamos em dobro.

— Com certeza. Só preciso checar se isso é possível com o Recursos Humanos.

Embora estivesse sendo tratado com a mesma malícia de sempre, Fischer sentiu algo estranho no tom de voz de Kalinske.

— Tom, está tudo bem?

Em 99 de cem vezes, Kalinske respondia àquela pergunta, sem pestanejar, de uma forma otimista, mas algo em Fischer sempre o deixara mais relaxado do que de costume.

— Não sei — disse Kalinske, fazendo uma pausa para deixar um grupo de funcionários sorridentes do desenvolvimento de produtos passar. — Acho que estamos só atravessando um período estranho.

— Estranho como?

O presidente da SOA não sabia ao certo como traduzir em palavras o que sentia, mas a sensação era muito específica.

— É difícil dizer — explicou, percorrendo sua mente à procura do melhor exemplo para aquela sensação sem nome. — Mas, nos últimos tempos, tem acontecido cada vez mais. Ok, sei que pareço sombrio, então me deixe dar um exemplo. Hoje mais cedo, eu estava dando uma olhada nos últimos números referentes a software.

— E eles são bons?

— Não — respondeu Kalinske. — São ótimos.

Dizer que os números eram ótimos era humildade. Dos dez jogos de video game mais vendidos em março de 1994, oito eram para o Genesis (e quatro lançados diretamente pela Sega):

1. *NBA Jam* (Genesis)
2. *NBA Jam* (SNES)
3. *Sonic 3* (Genesis)

4. *Mortal Kombat* (Genesis)
5. *Aladdin* (Genesis)
6. *Ken Griffey Jr. Baseball* (SNES)
7. *NHL '94* (Genesis)
8. *NBA Showdown '94* (Genesis)
9. *World Series Baseball* (Genesis)
10. *Sonic Spinball* (Genesis)

— Isso é incrível, Tom — declarou Fischer. — Você deveria estar orgulhoso!

— Nós todos deveríamos estar orgulhosos — corrigiu Kalinske —, mas esse é o problema que estou tentando explicar. Quando olho para esses números, eu deveria ficar feliz. E, acredite, parte de mim está. Mas outra parte não pode evitar olhar para daqui a alguns anos e se perguntar se a Sega ainda terá sequer um jogo entre os dez mais vendidos. Você já viu o Saturn?

— Tenho certeza de que os desenvolvedores ainda estão se acostumando com o ambiente — explicou Fischer. — Além disso, preocupações desse tipo são normais. De vez em quando, todo mundo é afligido por medo do sucesso. É natural do ser humano.

— Foi isso que pensei a princípio — respondeu Kalinske. — Mas e se não for medo do sucesso, e sim de algo se esgueirando por trás desse sucesso? Quase como se fosse um dia perfeito na praia, com o sol brilhando e a água morna, mas bem ali, logo abaixo da superfície, estivesse um tubarão faminto.

— Interessante — disse Fischer, inclinando a cabeça de um lado para outro. — Bem, se esse fosse o caso, o que não acho que seja, você teria duas opções: aproveitar enquanto durar ou descobrir como nadar mais rápido do que o tubarão.

Kalinske queria perguntar: “E se já fosse tarde demais?” Olhou ao redor, sentindo um grande orgulho por ter formado uma equipe e tanto. Oito dos dez títulos mais vendidos. Incrível, mas e se já fosse tarde demais? Em vez de fazer a pergunta, porém, Kalinske levou

Fischer até seu novo escritório e lhe deu as boas-vindas oficiais à Sega of America.

* * *

— Hã? — murmurou Minoru Arakawa, baixinho, quando o cartão que abriria a porta não funcionou. Ele tentou outra vez, mas ele voltou a ser recusado. Foi então que Arakawa se deu conta de que não haviam lhe dado acesso ao espaço no terceiro andar que Tony Harman passara a chamar de casa da árvore. — Tony! — chamou Arakawa em tom de brincadeira enquanto batia delicadamente na porta e ria de si. — Tony!

Enfim, Harman colocou a cabeça para fora da porta.

— Sr. A.? O que está fazendo aqui?

— Eu soube que você tem algo especial para me mostrar — respondeu Arakawa. — Mas, primeiro, devo perguntar por que meu cartão não funciona.

— Ah, isso — disse Harman com um sorriso envergonhado. — Nunca pensei que o senhor iria querer vir aqui. Mas, como veio, deixe-me mostrar o lugar.

No quesito físico, a “casa da árvore” da Nintendo não estava muito de acordo com o nome. Ela tinha uma área de 185 metros quadrados, com algumas baias de 1,2 metro de altura, uma pequena sala de reunião e um banco em forma de L nos fundos. Entretanto, bastava olhar com mais atenção para perceber que, em termos filosóficos, ela era tudo que uma casa na árvore para adultos deveria ser. Além daquelas baias, havia algumas antigas máquinas de fliperama, nas paredes da sala de reunião havia storyboards dos jogos a serem desenvolvidos e, empilhada sobre o banco nos fundos, jazia uma pirâmide de sistemas de hardware. Não restava dúvida de que era um lugar divertido para se trabalhar, mas havia muito trabalho a ser feito. Era no novo espaço que a NOA então fazia a adaptação aos Estados Unidos dos jogos

japoneses da NCL, avaliava títulos de parceiros, e, para Tony Harman (bem como para seus produtores externos Ken Lobb e Brian Ullrich), era um lugar para desenvolver jogos sem que lhe perguntassem a todo minuto: “No que você está trabalhando?”

Após uma rápida excursão pela casa da árvore, Harman mostrou a Arakawa o que ele tinha ido ver: o jogo no qual a Rare vinha trabalhando. Ainda faltavam entre dez e doze meses para a sua conclusão, e ele nem sequer tinha um nome (o codinome era “Country”, já que a desenvolvedora tinha seu estúdio localizado na zona rural inglesa), mas os irmãos Stamper vinham fazendo um trabalho tão incrível com o título que Harman queria que o chefe desse uma olhada. Quando Arakawa finalmente se sentou e assistiu a uma demo do jogo, parecia ter visto um fantasma. E, em muitos aspectos, tinha mesmo, pois o que o japonês viu foi o físico robusto de um velho amigo, que havia sido derrotado por Mario havia anos. Treze anos antes, esse personagem resgatara a Nintendo of America da obscuridade, e então o jogo voltava para assustar a concorrência. Após todo aquele tempo, a fera maravilhosa retornara: Donkey Kong.

— É incrível! — declarou Arakawa. — Os jogos de 64-bits vão ter gráficos tão bons quanto este?

— Como assim?

— Você acha que mais jogos terão essa qualidade no Ultra 64?

— Ah! — disse Harman, surpreso de uma forma agradável. — Não, sr. A. Este jogo é para o Super Nintendo.

A expressão no rosto de Arakawa era o equivalente a *incrível* multiplicado por *impossível*. O jogo, que depois seria chamado *Donkey Kong Country*, só tinha 16-bits? Faltavam apenas seis semanas para o CES de verão de 1994, mas Arakawa estava convencido de que valeria a pena desfazer tudo o que estava planejado e apresentar só isso. Don James, o designer do fantástico estande da Nintendo para o evento, receberia a tarefa de fazer a alteração e em questão de semanas criar uma decoração de 2.800

metros quadrados com uma ilha vulcânica flamejante no meio. Milhares se maravilhariam com aquele jogo incrível, que prolongaria o ciclo de vida do SNES e provaria que a Nintendo poderia voltar ao topo sem precisar recorrer à violência, aos insultos ou ao marketing espalhafatoso. É claro que a propaganda seria pesada: Peter Main, George Harrison e Perrin Kaplan teriam permissão para ir com tudo. A diferença era que, ao contrário da concorrente, haveria substância por trás do estilo.

Em geral, o primeiro pedido de Arakawa para um jogo que a Nintendo considerava um título nota dez era de um milhão de cópias. Para *Donkey Kong Country*, o primeiro pedido foi de quatro milhões. Afinal, era aquilo que a empresa esperava, e enfim chegara a hora de a tartaruga abrir o baú do tesouro, usar seu propulsor a jato e ganhar essa corrida da lebre. Havia levado mais tempo do que Arakawa esperara para que a Nintendo partisse para o ataque? Talvez, mas ele não estava nada surpreso pela hora ter enfim chegado. A única coisa que o surpreendeu foi que dentro do casco da tartaruga havia um gorila escondido.

— Tony?

— Sim?

— Você se saiu muito bem.

— Obrigado, sr. A. Estou à sua disposição.

Em um esforço contínuo para trazer de volta a diversão e em honra ao que a Nintendo esperava ser uma surpresa capaz de mudar tudo, o pessoal de Redmond decidiu fazer algo um pouco diferente para o CES de verão de 1994. Em vez de apenas escreverem um discurso direto para Peter Main ou Howard Lincoln, Don Varyu escreveu o roteiro de uma elaborada performance a ser apresentada a desenvolvedores, distribuidores e comerciantes no dia 23 de junho de 1994. E, no intuito de arrancar a Nintendo de vez da sua idade das trevas, a performance começou na mais completa escuridão.

BRUCE DONALDSON

Randy, o quanto ainda precisamos andar?

RANDY PERETZMAN

Relaxa, Bruce. O mapa diz que estamos quase chegando.

Uma minúscula auréola de luz surge, e então outra, tão pequena que é difícil determinar sua fonte, até que Bruce Donaldson e Randy Peretzman, da Nintendo, avançam em meio à plateia em direção ao palco.

BRUCE DONALDSON

Você sabe que dizem que os caras do marketing estão completamente fora da realidade, mas isso já é demais. Estamos no meio do nada.

RANDY PERETZMAN

É mesmo.

Algumas luzes se acendem, ainda fracas, mas com uma luz castanho-clara, e os intrépidos exploradores Donaldson e Peretzman são revelados, vestindo roupas apropriadas para um safári.

BRUCE DONALDSON

Aposto que não dá para encontrar um martíni nem a mil quilômetros deste lugar.

RANDY PERETZMAN

Psiu, tem uma tenda bem ali.

O palco é aceso por completo, revelando um acampamento elaborado no meio do nada. E então, de dentro da barraca, surge Peter Main, um charuto entre os lábios com apenas um toque preciso de indiferença.

PETER MAIN

Ah, vocês são um colírio para os meus pobres olhos.

Da barraca seguinte, sai George Harrison, e então todas as potências da Nintendo se cumprimentam.

BRUCE DONALDSON

Dr. Livingwell, eu presumo.

PETER MAIN

A vida é feita de altos e baixos. Quem disse que você não poderia tirar o melhor de uma decisão errada? Venham aqui e sentem-se por um minuto.

GEORGE HARRISON

Sabe, Randy, temos quase tudo de que precisamos bem aqui. E, quando queremos saber qualquer coisa sobre os Estados Unidos, usamos esse equipamento.

Harrison inclina a cabeça em direção a algumas bugigangas elétricas e uma enorme TV.

PETER MAIN

George passou cinco ou seis meses trabalhando nisto, mas o único problema é que não recebemos nenhum noticiário esportivo. Então, Bruce, me fale: os Sonics foram mesmo até o fim?

A plateia cai na gargalhada.

BRUCE DONALDSON

Cara, você está maluco. Deve ser o calor.

GEORGE HARRISON

Calor? Tente administrar o departamento de marketing. Você consegue uma queimadura de segundo grau só de

atender o telefone.

A plateia não segura a gargalhada de novo. Mas, dessa vez, o riso é de verdade.

PETER MAIN

Foi por isso que desistimos. O pessoal do Japão estava gritando, o pessoal de Redmond estava gritando, os representantes de vendas estavam fazendo muito barulho. Cara, estava na hora de assumir os erros e cair fora.

BRUCE DONALDSON

Então esta é a solução? Fugir?

PETER MAIN

Fugindo, Brucey? Você precisa entender que não estamos fugindo de nada. Apenas decidimos vir aqui em uma viagem de caça. Aliás, lá vêm aqueles malditos idiotas outra vez.

Main pega uma espingarda e dispara duas vezes, e de repente uma imagem ensanguentada de Sonic aparece na enorme TV. A plateia adora — aquele era o tipo de humor que amava —, e Peter Main pega um martíni ali perto, admirando o que acabara de fazer.

BRUCE DONALDSON

E o que vocês estão caçando? Ouriços voadores?

PETER MAIN

Isso é só um modo de falar, meu bom homem. Não é nada. Deixe-me colocar da seguinte forma: você lembra que, há cerca de dez anos, a Nintendo fez sua primeira

viagem até aqui na floresta do video game à procura daquela fera que nos colocaria outra vez no mapa? O que criamos há dez anos foi aquele enorme macaco chamado Donkey Kong, que nos levou de uma máquina operada por ficha para uma companhia que faria mais de 100 milhões de dólares em apenas dois meses. Bem, estamos no mesmo tipo de caça outra vez. E vamos encontrar mais um grupo de gorilas de 350 quilos — quero dizer, jogos grandes, peludos, musculosos. E preciso falar uma coisa: esta expedição está no rumo certo. Está nos levando de volta ao nosso lugar de direito como reis incontestáveis da selva.

Peter Main sorri, balança a cabeça e coloca o charuto na boca outra vez.

BRUCE DONALDSON

Pois é, já ouvi isso antes, mas sou obrigado a confessar: muita gente nos Estados Unidos acha que a Nintendo e toda essa indústria estão indo por água abaixo. Quer dizer, nós sabíamos que seria um ano de transição, mas ninguém imaginou que veríamos números como esses.

PETER MAIN

Bem, não há dúvida de que isso se tornou uma selva de verdade. A concorrência parece um bando de xamãs bêbados. Quero dizer, um bando inteiro lá fora diz todos os dias que a tecnologia atual já era. Mas não vamos perder o quadro geral de vista, pessoal. Em primeiro lugar, a indústria de video games não é coisa pequena...

Um gráfico aparece na televisão, indicando que a indústria alcançou os 15 bilhões de dólares no mundo inteiro (6 bilhões só nos Estados Unidos).

PETER MAIN

E, em segundo lugar, sim, a Nintendo teve um ano ruim. Quero dizer, mas que diabo? As vendas caíram, os lucros também, mas ainda fizemos meio bilhão de dólares em receita, o que é cinco vezes o que o outro cara fez, porque, enquanto corria ao redor do mundo tentando comprar participação no mercado, ele gastou quase tanto quanto ganhou.

Com isso, o público se dá conta de uma vez por todas de que aquilo é mais do que uma apresentação boba: é uma sátira sobre a guerra entre a Sega e a Nintendo.

PETER MAIN

E, finalmente, tenho que dizer que o futuro será incrível. Dê uma olhada em todos os grandes planejadores estratégicos que estão na fila: AT&T, Sony, Panasonic, JVC e aquele cara Schpielberg, ou sei lá o quê, em Hollywood, todos esperando para entrar no negócio. Não pode estar tão ruim assim.

BRUCE DONALDSON

Vocês parecem calmos demais para a enrascada em que estão metidos.

Com movimentos suaves, Peter Main tira o charuto da boca. E, neste momento, o público quase conclui que ele nunca deveria

estar sem charuto na boca. Aquilo lhe cai muito bem.

PETER MAIN

Bem, Bruce, velho amigo, você está certo. Vinte pontos não são exatamente um fígado arrancado. Mas você precisa ter paciência. Em primeiro lugar, estamos em junho, e ainda temos mais de dois terços do ano fiscal pela frente. E preciso dizer mais uma coisa: vamos fazer umas coisas incríveis nos próximos seis meses. Então, por que não se acalma um pouco? Sente-se, relaxe, tome um drinque. Temos uma ótima razão para nos sentirmos otimistas. Para começar, quero que meu bom amigo aqui, George, o rei da selva, conte sobre algumas descobertas que ele fez desde que estamos aqui. acredite, isso vai ajudá-lo a relaxar.

Com uma lança na mão, Harrison fala com orgulho sobre uma descoberta que ele fez um dia enquanto explorava o local.

GEORGE HARRISON

Era o "Templo Perdido de Pac-Man". Aparentemente era uma caverna sagrada cuja entrada, por acidente, foi coberta quando os nativos começaram a construir apartamentos. Mesmo assim, encontrei uma forma de entrar, e bem ali, diante de mim, estava o segredo para as civilizações perdidas dos video games. Na minha frente, eu via carcaças do Atari e do Coleco, e também um caldeirão mágico que ainda fervia. Quando olhei lá dentro, soube exatamente o que era. Uma profecia mágica com todos os segredos da indústria dos video games.

RANDY PERETZMAN

O que vocês têm fumado por aqui?

GEORGE HARRISON

O que o caldeirão disse foi o que vínhamos ouvindo meses atrás em nossas pesquisas de mercado. Perguntei ao caldeirão o que os jogadores querem, e a resposta, como era de se esperar, foi "bons jogos". Mas então veio um grupo de outras respostas que, se olharmos para trás, também não deveriam ter nos surpreendido. Eles não só queriam bons jogos, mas também ser associados a um sistema que os fizesse se sentir maneiros. Eles querem ser associados a um hardware avançado e atualizado. Para resumir, querem diversão e imagem. Então perguntei: "O que isso significa para o Super Nintendo?" E o caldeirão ferveu por um momento e produziu muita fumaça. Ficou claro que havia trabalho a ser feito.

PETER MAIN

É verdade, e essas eram todas as informações de que precisávamos para tomar uma nova direção.

GEORGE HARRISON

A primeira coisa que fizemos foi partir em busca de uma mensagem mais forte para nossa empresa, e uma forma ainda mais forte de transmiti-la. Nossas campanhas para a TV precisam ser extravagantes, e precisam ser assistidas em mais lugares do que nunca. Lugares onde até os representantes de vendas possam vê-las. E, ao mesmo tempo, vocês vão ver uma explosão de anúncios comerciais da Nintendo em revistas de jogos. Decidimos acabar de

uma vez por todas com o monopólio da concorrência sobre essa mídia.

Harrison, então, começa a falar sobre tudo que a nova e desperta Nintendo reservou para os próximos meses: eventos maiores, comunicação melhores e a renovação do compromisso com a diversão que consagrou o nome da companhia.

GEORGE HARRISON

Sei que esta é uma verdadeira mudança de atitude, mas não dá mais para nos omitir.

E foi assim que a Nintendo acordou e encontrou um equilíbrio entre a tartaruga e a lebre: lenta e deliberada, amigável e exuberante...

GEORGE HARRISON

Finalmente, decidimos recorrer a especialistas na questão da violência. Existe algum mercado para jogos mais sofisticados? É claro que sim. Então, aceitaremos a capacidade de um sistema de classificação para permitir que consumidores tomem decisões com base em informações. De agora em diante, não veremos mais repetições do incidente com o Mortal Kombat, em que vimos consumidores comprarem o que achavam ser um produto mais atrativo da nossa concorrente. Aqueles dias ficaram para trás. Modificamos as normas internas, e posso afirmar que Mortal Kombat 2 será o mesmo tanto na nossa plataforma quanto nas outras.

... e sagaz, sempre sagaz. Com o novo comitê de classificação, a Nintendo agora tinha um bunker interno onde se proteger.

PETER MAIN

Ei, isso não é uma coisa boa? Quero dizer, obrigado, George. Tanta coisa boa. Bem, isso é um começo e tanto.

Aplausos estrondosos tomam conta do lugar.

* * *

À sua direita e à sua esquerda, ele viu todos aplaudirem, mas não repetiu a ação. Nilsen ficou impressionado pela performance, que continha um humor inteligente quase digno de Sonic, mas ele sabia muito bem que palavras não passavam disso: palavras. A Nintendo de fato aprendera com seus erros? Enfim haviam acordado? E conseguiriam mesmo combinar aquela atitude de manter o rumo a longo prazo, mesmo com as mudanças rápidas do mundo pós-Sega?

Ele estava cético, mas esse sentimento diminuiu cerca de dez minutos depois, quando Don Coyner, diretor de propaganda da Nintendo, apareceu para discutir a nova campanha de marketing da companhia.

— Vejam quem encontrei se debatendo no pântano — disse George Harrison, apresentando o convidado. — É Don Coyner, e ele disse que tem uma revelação a fazer.

— Don, não sabia que você também estava aqui — acrescentou Donaldson. — O que está fazendo no meio da selva?

— Bem — começou Coyner, com os olhos brilhando de prazer —, fiquei tão cansado de todos aqueles comerciantes e representantes de vendas reclamando do marketing da Nintendo que decidi vir até aqui resolver a situação.

“Finalmente”, Coyner pensou ao ter a oportunidade de proferir essas palavras. Finalmente, finalmente, finalmente. Depois de passar uma grande e estressante parte dos últimos anos tentando convencer Arakawa, Lincoln e Main a permitir a Nintendo reagir —

com propagandas de bom gosto, é claro —, eles enfim estavam dispostos a fazer algo diferente.

Havia diversas razões para que a Nintendo agora estivesse disposta a apimentar um pouco as coisas, mas a gota d'água foi um camelo. No final de 1993, Coyner iniciara uma série de pesquisas em que os jogadores recebiam uma pilha de vinte imagens exibindo animais e então eram requisitados a usar essas imagens para responder a uma série de perguntas sobre video games. Eram perguntas como: que animais representam melhor a Nintendo e quais representam melhor a Sega? Os resultados foram praticamente unânimes: guepardos, gazelas e outras criaturas velozes foram associados à Sega, enquanto elefantes, camelos e outros animais lentos em teoria representavam a Nintendo. Arakawa costumava não confiar em grupos focais e dados de marketing, mas algo nas imagens causou um impacto nele, o que possibilitou Coyner seguir em frente com o que estava prestes a revelar.

— As crianças querem que as propagandas sejam mais empolgantes. Mas a resposta não é imitar a concorrência. Temos algo melhor do que eles — disse Coyner, e com isso introduziu a campanha “Jogue mais alto” (“Play It Loud”).

Na superfície, “Jogue mais alto” parecia o contrário do que Coyner afirmara: uma imitação da Sega. Com cortes rápidos, música alta e uma atmosfera agressiva, a campanha tinha muito em comum com as da concorrente. Entretanto, examinando mais a fundo, não era o caso. As cores também eram fortes, muitas imagens dos jogos eram usadas, e, embora houvesse uma bagunça geral, também havia um toque de otimismo.

— Vamos dar um hino às crianças — explicou Coyner, orgulhoso. — Um hino que diga: você não pode ser jovem para sempre, então viva com intensidade, viva livre e “jogue mais alto”.

Nilsen pensou que a ideia era boa, mas não ótima. No entanto, mesmo com seus padrões elevados, ele não conseguiu deixar de

ecoar o pensamento de Coyner: finalmente. A Nintendo deveria ter feito aquilo, ou algo parecido, muitos anos antes. Mas é melhor tarde do que nunca, certo?

— De qualquer modo — disse Peter Main —, quando Arakawa e Lincoln nos mandaram para a selva, disseram que não aceitariam “não” como resposta. Eles queriam saber se seríamos capazes de deixar para trás essa imagem de pureza imaculada do conteúdo dos jogos. Bem, acho que acabamos de mostrar que conseguimos.

Aplausos intensos varreram a sala, mas Nilsen continuava indiferente. Era difícil agradá-lo.

— E, é claro, há os jogos — continuou Main. — Não é segredo que tivemos um baixo desempenho nesse quesito na segunda metade do ano passado. E sim, *Griffey* e *Metroid* começaram a virar a mesa, mas não o suficiente. Achamos que poderíamos chegar a uma ótima combinação entre o passado e o presente, mas, quando descarregamos as caixas lá em Redmond, a reação foi: “Caramba, isso tudo é incrível, mas não é o bastante. Portanto, não voltem para cá até conseguirem uma atração esmagadora.” Eles me lembraram de que, dez anos antes, sacudimos o país inteiro com as enormes patas de Donkey Kong. “Vocês não podem ir lá e encontrar aquele sucesso gigantesco que fará a Nintendo voltar a ser o rei indiscutível da selva outra vez?” E foi o que fizemos.

Main deu dois passos em direção à plateia, encontrando o ritmo e, em seguida, parecendo aproximar-se de um crescendo na sua apresentação.

— Senhoras e senhores, permitam-me apresentá-los à oitava maravilha do mundo dos video games. O melhor jogo já criado pela Nintendo ou qualquer outra empresa. A nova revolução da indústria... *Donkey Kong Country*.

Com essas palavras, Peter Main apresentou um clipe da bomba atômica de que a Nintendo precisava para virar a mesa na guerra contra a Sega. Um jogo que jamais teria existido se Tony Harman não o tivesse trazido ao mundo com base no cenário apresentado a

Yamauchi de “um comercial ruim a menos”. Era isso, a verdadeira mudança definitiva que ao mesmo tempo levaria a Nintendo de volta às raízes e também um passo à frente.

A Big N estava de volta. Quando todos os presentes aplaudiram entusiasmados, dessa vez Nilsen foi quem aplaudiu com mais força.

* * *

— Bravo! — exclamou o comprador sênior do Kmart dois dias depois ao se aproximar de Peter Main no estande da Nintendo. Embora todos soubessem que ele era um homem difícil de agradar, naquele dia, seu rosto transbordava de satisfação.

— Ah, olá, velho amigo! — exclamou Main com um sorriso tranquilo. — Aceito um “bravo” sempre que me oferecem, mas a que devo a honra?

— Por onde devo começar? — respondeu o comprador, forçando uma risada. — Falando sério, aquele jogo que vocês mostraram na apresentação é fantástico.

— É um jogo e tanto, não?

— Vai levar vocês de volta ao topo!

— Calma aí! — alertou Main. — Uma coisa de cada vez.

— É sério! — declarou o comprador. — E, para mostrar que aposto mesmo em vocês, o Kmart está pronto para firmar um compromisso sério.

Antes de Main sequer se dar conta do que estava acontecendo, vários funcionários do Kmart surgiram em meio à agitação do evento e se aproximaram com um cheque enorme em uma moldura. O cheque estava nominado à Nintendo of America e tinha o valor de 32 milhões de dólares.

— Gostaríamos de fazer oficialmente um pedido de um milhão de cópias! — anunciou o comprador sênior do Kmart. — O que me diz?

Por um momento, Main perdeu a voz. Não apenas o gesto era uma ótima surpresa, mas a venda de uma quantidade daquelas

logo no lançamento tornaria *Donkey Kong Country* um dos títulos mais vendidos de 1994. Além disso, daria à Nintendo um impulso incrível para o Natal (o jogo seria lançado em novembro), e, sozinho, quase superaria a Sega.

— Acho que você sabe o que vou dizer — respondeu, com o mesmo sorriso no rosto. — É um gesto incrível, e estou honrado, de verdade. Mas não há como reservarmos tantos produtos para vocês. Deixe-me fazer os cálculos com meu pessoal em Redmond, e então o procurarei para dizer qual será a quantidade reservada para o Kmart. O que você acha?

O que ele achava? Bom, ele achava que, embora a indústria dos video games houvesse sofrido mudanças dramáticas nos últimos anos, a Nintendo continuava a mesma: dedicada ao desenvolvimento de produtos de excelência e a um controle de qualidade ainda mais rígido.

— Venham, venham todos — proclamou Stretch Anderson, colocando a cabeça para fora da primeira classe —, e vejam o incrível e inigualável Steve Race!

Stretch Anderson, o novo diretor de operações da Sony, era um homem magro e parecia ainda mais magro quando estava em um avião. Ele percorrera o corredor até a classe econômica para ver quem queria falar com o homem por trás da cortina. Anderson acenou para que um dos rostos ansiosos se aproximasse.

— Você tem dez minutos com ele — avisou Anderson, conduzindo o estranho em direção ao assento da primeira classe — e nem um minuto a mais. — Assim que guiou o homem à primeira classe, se virou para ver quem escolheria em seguida. O voo estava lotado, principalmente de pessoas que voltavam para a Califórnia após uma semana no CES de verão de 1994 em Chicago. Isso facilitava ainda mais o trabalho de Anderson, todos aqueles funcionários da Sega e desenvolvedores da Costa Oeste. Era como pescar em um barril. — Certo, quem quer ser o próximo?

Várias mãos ergueram-se, pois todos tinham esperança de passar dez minutos com o Mágico de Oz da Sony e, talvez, se aqueles dez minutos corressesem bem, conseguir uma oferta de trabalho. Não que os passageiros do voo estivessem descontentes com seus empregos atuais, mas a Sony estava oferecendo muito dinheiro, e, com base nas especificações recém-lançadas do hardware, as pessoas haviam começado a levar o PSX a sério. A

obra-prima de Ken Kutaragi encantara a todos no Consumer Electronics Show. Era verdadeiramente o primeiro console em 3-D do mundo, capaz de processar 360 mil polígonos por segundo. Além das especificações técnicas, ainda havia outra razão surpreendente para apoiar a Sony: o software.

Como Tom Kalinske e Peter Main antes dele, Olafsson percebeu que a chave para vender hardware era o software. Entretanto, ao contrário da Sega e da Nintendo, faltava à Sony experiência com fliperamas, e seria um grande desafio para a companhia lançar títulos próprios. Assim, o segredo para o sucesso da Sony seria conseguir recrutar desenvolvedores externos. Era por isso que o “preço exagerado” pago por Olafsson pela Psygnosis valera a pena. A aquisição não apenas havia ajudado a estabilizar a produção interna da Sony, como o estúdio de alta tecnologia também criara um kit de desenvolvimento fácil de usar cujo propósito era atrair desenvolvedores que, de outra forma, poderiam preferir a Sega (cujo kit era famoso por ser muito complicado) e a Nintendo (que era mesquinha no fornecimento de ferramentas de desenvolvimento). Essa era uma das formas como o islandês esperava criar uma onda de seguidores da Sony semelhantes a lemingues. A outra era a Electronic Arts, a mesma companhia que antes atraía céticos para a Sega. Olafsson e Jim Whims, o recém-contratado vice-presidente de vendas da SCEA, fizeram um acordo com o CEO da EA, Larry Probst: se a Electronic Arts pudesse fornecer cinco títulos a tempo para o lançamento, eles só pagariam 2 dólares em direito autoral (o padrão atual era uma taxa de 10 dólares) até o fim do ciclo de vida do console. Aquele era outro acordo vantajoso para a EA, e, dessa vez eles sequer haviam tido que usar engenharia reversa no console. A Sony passara os últimos anos construindo um exército passo a passo, e, agora que as pessoas haviam começado a prestar atenção, estavam impressionadas com a força que esse exército parecia ter.

— Quem mais quer entrar? — perguntou Anderson, indo de um lado para o outro.

De novo, várias mãos se ergueram, os rostos sob elas revelando grande animação e nenhum traço de remorso.

* * *

— Talvez você devesse começar a pensar em ir embora também — sugeriu Michael Milken a Kalinske quando os dois se encontraram para um almoço no verão de 1994. — Venha se juntar a Larry e a mim, você é perfeito para o trabalho.

— Sinto-me lisonjeado — disse Kalinske, permitindo-se considerar a possibilidade por um momento.

Michael Milken, o renomado rei dos títulos de alto risco que celebrara os anos 1980 sacudindo Wall Street antes de ser acusado de extorsão e fraude — o que o fez passar 22 meses na prisão no começo da década de 1990 — agora era um homem livre que queria fazer algo bom da vida. Aliás, algo ótimo. E, como Kalinske, ele sempre tivera uma grande paixão por combinar educação e tecnologia, o que o levou a fundar uma nova companhia com o irmão e o CEO da Oracle, Larry Ellison, especializada nisso.

— Conversei com Larry — explicou Milken —, e gostaríamos muito que você administrasse a empresa. O que acha? — Milken era um grande admirador do líder da SOA (com quem agora almoçava) desde o início dos anos 1980, mas fora algo que Kalinske fizera no final da década que de fato havia chamado sua atenção. Em 23 de abril de 1989, quando o país estava ocupado culpando o recém-indiciado Michael Milken pelos seus problemas financeiros, Kalinske escreveu uma carta aberta para o *Los Angeles Times* declarando: “O governo americano, em vez de indiciá-lo, deveria dar uma condecoração e uma medalha de ouro a Michael Milken por tudo que ele fez à economia do nosso país!” Esse é o tipo de coisa que

ninguém jamais esquece e convenceu Milken ainda mais de que Kalinske era o cara certo para gerenciar seu novo empreendimento.

— O que eu acho? — repetiu Kalinske. — Parece ótimo, fantástico, mas não posso deixar a Sega. Ainda mais agora.

— Por que não? Você disse que o navio está naufragando.

— Eu disse que acho que o navio está naufragando — corrigiu-o Kalinske. — Isso não significa que os problemas não possam ser resolvidos. Além disso, mesmo que o navio naufrague, devo ficar para afundar com ele.

— Um mártir?

— De jeito nenhum. Devo isso à minha companhia e aos funcionários.

— E isso não é ser um mártir?

Kalinske pensou um pouco.

— Não, porque na indústria dos video games ninguém se importa com história. Serei apenas o cara que vai estar lá para a queda. Ninguém se lembrará de nada depois disso.

— Hum — retrucou Milken, tentando decidir se deveria insistir. — Para mim, essa me parece mais uma razão para sair de lá.

— É provável que você esteja certo; no entanto, não vai me fazer mudar de ideia — retrucou Kalinske, que depois abriu um sorriso. — Pelo menos ainda não.

* * *

— Então — começou Peter Main em voz alta com um sorriso apropriado à sua excitação —, alguém tem alguma ideia de como isso deve funcionar?

— Acho que não — respondeu Howard Lincoln, também exibindo um sorriso animado. — Mas estou confiante o suficiente para acreditar que vamos conseguir.

— Sim — acrescentou Minoru Arakawa com uma piscadela que significava: “Sempre conseguimos, não é?”

Era 19 de outubro de 1994, e os três amigos da Nintendo of America preparavam-se para audaciosamente ir aonde nenhum executivo da indústria dos video games jamais esteve: o ciberespaço. Seis dias antes, a NOA anunciara que, no intuito de tornar *Donkey Kong Country* o melhor jogo de todos os tempos, a Nintendo seria a primeira empresa de jogos eletrônicos a fazer uso da tecnologia on-line para o lançamento de um novo produto. A campanha de três meses na rede mundial de computadores seria disponibilizada exclusivamente pela CompuServe, o principal servidor de internet do mundo, com 2,3 milhões de membros. Para chamar atenção e preencher a lacuna entre a corporação e o consumidor, a campanha teria início com um chat ao vivo de uma hora com Arakawa, Lincoln e Main.

— O que eu gostaria de saber — disse Main — é como vão saber que acabamos de dar uma resposta e que é hora de passar para a próxima.

— Não se preocupe — assegurou Ron Luks, administrador do sistema da CompuServe (*systems operator*, ou SYSOP), que fora a Redmond para ser o moderador da conversa. — Vamos usar um tipo de linguagem para que tudo corra bem. Então sentem-se, relaxem e façam o que sabem fazer de melhor. — Luks deu uma olhada no relógio, os ponteiros batendo seis da tarde. — Prontos?

Quase dez anos antes, Arakawa, Lincoln e Main tramavam como colocar um produto sobre o qual ninguém ouvira falar antes nas lojas. No início, a passos lentos, para então avançar mais rápido à medida que sua credibilidade aumentava, esses homens tiveram um sucesso espetacular. Pouco a pouco, conquistaram mais de vinte mil lojas, e os produtos da Nintendo foram disponibilizados em quase todos os espaços para venda imagináveis. Mas agora havia um local completamente novo a considerar, além de ser muito mais difícil de imaginar, pois não existia no mundo físico. Ele estava lá, mas não estava; estava ao mesmo tempo em outro lugar e em lugar algum.

Os tecnocratas falavam da internet como se fosse um sucesso garantido, e talvez fosse mesmo, mas era difícil aceitar essa certeza e não se perguntar o que aconteceria à multimídia. E quanto à realidade virtual? Ou qualquer uma das outras grandes revoluções que haviam sido extintas ao longo dos anos? Talvez a internet pegasse — ou talvez fosse a última vítima no cemitério de “sucessos garantidos”. De qualquer modo, a Nintendo estaria lá. Os velhos dias de “esperar para ver”, permitindo que arrivistas tomassem o que deveria ser seu, haviam ficado para trás. Arakawa, Lincoln e Main estavam prontos para olhar para a frente. Não com pânico ou desespero, mas com as mesmas características que sempre os levava a avançar: paciência, persistência e a beleza numérica dos riscos calculados. Uma nova aventura tinha início, uma jornada rumo ao desconhecido. E, assim como haviam feito antes, os três partiram para a conquista lenta desse novo espaço intangível.

— Prontos? — repetiu Lincoln.

— Sempre e nunca.

Arakawa e Main assentiram, indicando para Luks que estava tudo certo para embarcar no que quer que viesse pela frente.

A conferência da Nintendo of America está começando.

RON LUKS/SYSOP: Bem-vindos. Em nome da CompuServe e do Video Game Publishers Forums, quero dar as boas-vindas aos nossos membros na primeira conferência on-line da Nintendo. Meu nome é Ron Luks e serei o moderador esta noite. Agora, quero apresentar nossos três convidados de honra.

RON LUKS/SYSOP: O primeiro é o sr. Minoru Arakawa, presidente da Nintendo of America (o apelido que será usado por ele é "SR. A").

RON LUKS/SYSOP: O segundo é Howard Lincoln, que entrou na Nintendo como vice-presidente em 1983 e foi nomeado presidente da NOA em fevereiro de 1994 ("HOWARD").

RON LUKS/SYSOP: E, por último, mas não menos importante, temos Peter Main, que vem dirigindo as atividades de vendas e marketing dos produtos da empresa desde 1987 ("PETER").

RON LUKS/SYSOP: Antes de abirmos para a primeira pergunta, eu gostaria de apresentar Howard Lincoln, que fará uma rápida introdução sobre Donkey Kong Country e sua nova tecnologia. Howard, VF (VÁ EM FRENTE).

HOWARD: Em primeiro lugar, Ron, em nome também de Minoru Arakawa e de Peter Main, eu gostaria que todos soubessem como estamos animados por estarmos aqui esta noite. Conversar on-line é um conceito novo, e planejamos usar também essa nova mídia como meio de comunicação.

HOWARD: É desnecessário dizer que estamos muito felizes em relação ao novo jogo, que, pela nossa estimativa, será o melhor já lançado para 16-bits. Conseguimos usar a tecnologia dos gráficos de computador que trouxe os dinossauros de volta à vida em Jurassic Park, inserindo-a em um jogo de video game de 16-bits. Chamamos esse processo de Advanced Computer Modeling, e os resultados são surpreendentes.

RON LUKS/SYSOP: Obrigado, Howard. Então, sem mais delongas, deixem-me admitir o envio de perguntas. E lembrem-se: para fazer uma pergunta, digitem "/QUE".

Moderador aceita pergunta #1, de Christian Mueller.

CHRISTIAN MUELLER: DKC tem gráficos soberbos, mas já vimos essa jogabilidade antes. Vocês acham que o consumidor aceitará "jogos velhos" mesmo que tenham gráficos superiores? VF

SR. A: Obrigado por fazer uma pergunta sobre isso. Este é um jogo completamente novo de Donkey Kong. Não apenas os gráficos são superiores, mas a jogabilidade é fantástica em cada uma das cem fases. A jogabilidade é fantástica. VF

Moderador aceita pergunta #2, de Jer Horwitz.

JER HORWITZ: Esta conferência foi uma ideia maravilhosa. Obrigado por estarem fazendo isso! Lembro a primeira vez que vi DKC, no CES de verão. Meus redatores e eu ficamos impressionados por ele ser um jogo para o SNES... Eu gostaria de saber qual será o próximo jogo a usar a tecnologia ACM. VF

PETER: Essa é uma boa pergunta. UniRacers, que será lançado no dia 12 de dezembro, também fará uso dessa tecnologia para gerar mais de oito mil frames de animação. Também temos outros jogos em desenvolvimento que serão anunciados em breve. VF

O chat on-line prosseguiu por quase uma hora e terminou com a pergunta que todo mundo com menos de dezoito anos vinha se fazendo desde que segurara pela primeira vez um controle da Nintendo.

Moderador aceita pergunta #23, de Chocobo.

JEN KUIPER: Desde que a Nintendo começou a revolução que transformou os video games de um hobby em uma indústria, quero muito trabalhar para vocês. Quem posso contatar para obter mais informações? Estou com vocês, caras! JOGUE MAIS ALTO!! VF

PETER: (Todos os três rindo.) Estamos sempre em busca de pessoas talentosas, então é só mandar sua solicitação aos cuidados de Bev Mitchell que entraremos em contato com você.

RON LUKS/SYSOP: Essa é uma ótima forma de encerrar a conferência. Obrigado pelas perguntas de todos. Mais uma vez, quero agradecer a Minoru Arakawa, Howard Lincoln e Peter Main por terem se juntado a nós esta noite. Foi um prazer tê-los on-line.

HOWARD: Somos nós que agradecemos, Ron. Em nome do sr. Arakawa e de Peter, também quero agradecer a todos os participantes da conferência. Foi um prazer estar on-line com todos vocês, e esperamos poder repetir a experiência em breve. VF

RON LUKS/SYSOP: Antes de encerrarmos, quero lembrá-los sobre algumas atividades adicionais da Nintendo que acontecerão nas próximas semanas. A partir de segunda-feira, 24 de outubro, videoclipes (tanto para Mac quanto para Windows) serão disponibilizados para download na nossa área promocional da Nintendo. ("GO NINTENDO") Eles incluirão imagens inéditas.

RON LUKS/SYSOP: Além disso, a partir da semana que vem realizaremos um quiz sobre Donkey Kong. O ganhador receberá como prêmio uma visita à sede da Nintendo com

todas as despesas pagas. Também serão distribuídos pacotes de Donkey Kong Country e outros prêmios. Para saber mais detalhes, consulte a área promocional.

RON LUKS/SYSOP: Depois, em 8 de novembro, a Nintendo fará outra conferência on-line com os designers e os profissionais técnicos por trás de Donkey Kong Country. Será a sua chance de saber tudo sobre o desenvolvimento de um video game.

RON LUKS/SYSOP: Boa noite a todos. Obrigado pela participação.

A conferência chegou ao fim.

* * *

— E agora? — perguntou Milken outra vez no final de 1994. — Você está pronto para se permitir voltar a gostar de trabalhar?

— Não, ainda não — respondeu Kalinske, ainda menos otimista do que se mostrara antes. Sem nenhuma autonomia no que dizia respeito ao hardware, ele se concentrou mais uma vez em promover o software da Sega. Esse sempre fora seu foco, mas Kalinske começava a sentir as primeiras ondas de desespero. Jogos decentes eram divulgados como se fossem bons, e jogos bons eram lançados como se fossem as melhores coisas do mundo. Como a Sega agora suportava tantas plataformas, o software era desenvolvido cada vez mais às pressas para chegar logo ao mercado. Kalinske começava a se sentir um prisioneiro da Sega of Japan e não pôde evitar rir da ironia quando ele, Rioux e Toyoda vestiram uniformes de presidiários para promover o lançamento de *Sonic & Knuckles* em uma competição de video games realizada em Alcatraz. Ele tentava manter animação, e na maioria das vezes

conseguia encontrar um jeito de fazer isso, mas no dia 24 de novembro de 1994 essas bolhas de esperança pareciam ter explodido de uma só vez. Esse foi o dia em que a Sega lançou o 32X, e a Nintendo, o *Donkey Kong Country*. Os dois produtos personificavam com precisão a diferença entre as abordagens das companhias rivais. A Sega lançou uma nova engenhoca cara e que exigia software novo (que fora difícil fazer os desenvolvedores produzirem, porque a Sega tinha sistemas de mais). A Nintendo oferecia um jogo incrível no meio do ciclo de vida de um console, o que não apenas serviu para revigorar o SNES, como também indicava o que vinha pela frente.

Embora o 32X não fosse exercer atratividade ainda por um bom tempo, a reputação da Sega e suas proezas no mercado haviam criado uma grande demanda pelo lançamento. Mas mesmo isso causava dois problemas para a Sega: um interno e outro externo. A SOA apressara a introdução do 32X a fim de lançá-lo dentro do prazo de Nakayama para o Natal, mas a SOJ não conseguira produzir o número de unidades que eles encomendaram. A SOA pedira um milhão, mas a SOJ, que se recusava a deixar sua representante nos Estados Unidos fabricar hardware, só forneceu quatrocentas mil. Isso deixou os comerciantes irritados e fez o lançamento parecer fraco, o que acabou se tornando uma profecia concretizada. Pela primeira vez desde que Kalinske assumira a companhia, um produto da Sega recebeu críticas medíocres. Ele não ficava feliz por ter visto o produto em questão como um fracasso garantido desde o início; em vez disso, preferia continuar lutando pelo time. Isso significava apostar tudo no Sega Saturn. O hardware tinha péssima qualidade e os desenvolvedores não queriam trabalhar com ele, mas Kalinske achou que o forte marketing da SOA podia transformá-lo em algo especial, algo que superaria até o Sonic 2sday. Sua equipe decidiu lançar o console em 2 de setembro de 1995, chamado de "Sega Saturday", e fazer o maior lançamento

já visto de um console, gerando o tipo de expectativa que havia faltado ao lançamento do 32X.

Enquanto isso, a Nintendo não vivia no futuro, mas no presente. O lançamento de *Donkey Kong Country* foi o mais bem-sucedido da indústria dos video games. O jogo vendeu mais de sete milhões de cópias em apenas seis meses e ajudou a Nintendo a recuperar o Natal. Além disso, a empresa havia aprendido um pouco com o manual da Sega e lançara a campanha de marketing “Jogue mais alto”, que combinava de forma perfeita a mentalidade direta da Big N à atitude ousada da Sega.

Esse foi um grande golpe para a Sega, mas o que a Nintendo fazia em termos de marketing não se comparava em nada ao que a Sony estava disposta a fazer. Com Race e Anderson no comando, o plano era ir além do que a Sega fora: com mais ousadia, mais originalidade e mais modernidade. Sob o comando de Kalinske, a Sega de fato derrubara a Nintendo e ocupara o trono de rei da selva, então Race queria retratar a Sega da mesma forma que esta outrora retratara a Nintendo: como uma companhia conservadora que havia esquecido como se divertir. A Sony começou a exibir comerciais competitivos contra a Sega: se você comprar um Saturn, sua cabeça deve estar em outro planeta. Era a primeira vez na carreira de Race em que ele trabalhava para uma companhia com tanto dinheiro e estava se divertindo como nunca fazendo tudo que queria. Era como ser um adolescente com muito dinheiro, e a confiança que ele exalava o fazia parecer um rei voltando para casa.

— Mas não posso aguentar vê-lo assim — disse Michael Milken ao amigo. — Quando você se tornou masoquista?

— Masoquista? — perguntou Kalinske. — Então não sou mais um mártir?

— Um homem pode ser as duas coisas.

Kalinske balançou a cabeça.

— Não é isso, Michael. Mas não posso desistir. Há muita coisa em risco. E, se conseguirmos fazer algo grande com o novo sistema, será como se todo esse estresse nunca tivesse existido.

— Mas eu achei que você tivesse dito que ele não é bom.

— Não tenho os conhecimentos técnicos, o que diabo posso saber? — perguntou Kalinske. — O que me importa se ele não tem o número certo de polígonos? Contanto que tenha os jogos certos e passe a mensagem certa, vai funcionar.

— A mensagem certa? — Milken riu. — Quando começo a pensar que você é um cara legal, você me lembra de que continua sendo um especialista em marketing dos pés à cabeça.

Kalinske deu de ombros.

— Tudo se resume a contar uma história.

E a história que a Sega precisava contar agora era que seus jogadores eram ainda mais jovens e descolados do que os da Sony. Isso levou Kalinske a tomar uma decisão complicada e procurar um novo atleta para representar a Sega Sports e se tornar o centro dos jogos de futebol da franquia. Embora isso encerrasse sua relação pessoal e profissional com Joe Montana, o CEO achava que era a coisa certa a ser feita. Mas foi difícil ficar feliz com a transição quando Fornasier transmitiu, com relutância, relatórios negativos sobre o substituto de Montana, Deion Sanders. Todos que trabalhavam com Montana o descreviam como “um sujeito de primeira”, enquanto os que tinham contato com Sanders descreviam-no como “um pesadelo”. Ele não aparecia para as reuniões, não falava diretamente com aqueles com quem trabalhava (preferia se comunicar através da sua *entourage*), e quando falava era sempre na terceira pessoa. Mas a Sega não tinha outra opção a não ser suportá-lo: ele seria o rosto da Sega Sports para o início da nova guerra de consoles.

— Está certo — disse Milken. — Você ainda não chegou lá. Mas vamos continuar conversando, ok?

— Com certeza. Até um especialista em marketing é esperto o bastante para perceber que seria tolice dispensar sessões grátis de elogios e terapia.

* * *

Kalinske ainda não chegara ao limite, mas Steve Race fazia tudo o que estava ao seu alcance para realizar isso.

— Relaxa, Tom, é só uma brincadeira — disse Race, passando o braço sobre o ombro de Kalinske.

Eles estavam em Las Vegas para o Consumer Electronics Show do inverno de 1995 (que seria o último da Sega). Quase todos se sentiram gratos após todos os anos em que o CES tratara os video games como a sensação passageira que, no final das contas, eles acabaram não sendo. A indústria dos jogos eletrônicos ganharia sua própria exposição: a Electronic Entertainment Expo (E3), sendo que a primeira edição dela teria lugar no dia 15 de maio daquele ano em Los Angeles. Isso era um resultado direto da associação da indústria que Kalinske ajudara a criar, e era lá que a Sega, a Sony e a Nintendo revelariam seus consoles da próxima geração. Mas isso ainda estava no futuro. Nesse dia, Kalinske havia acordado em Vegas como uma vítima da última pegadinha dos caras da Sony. Parecia que, na calada da noite, todos os enfeites temáticos do Sonic espalhados pelo hotel no qual ele estava hospedado haviam sido desfigurados: cartazes foram rasgados, pôsteres receberam bigodes, balões do ouriço foram esvaziados e estavam espalhados por todo o saguão. Era óbvio que Race (ou sua equipe) estava por trás disso, mas, se Kalinske tinha alguma dúvida, ela desapareceu quando ele viu a piscina do hotel transbordando com enormes balões pretos com as letras "PSX".

Kalinske olhou para Race e balançou a cabeça.

— Sei que é brincadeira, mas você não acha que foi longe demais? Não dou a mínima, mas, aqui entre nós, não preciso de

mais nada para abaixar o moral.

— São apenas balões!

— Steve — disse Kalinske, reunindo toda a paciência que conseguiu —, por favor, pare.

— Tom — disse Race, imitando seu tom —, não vou parar.

Race deu outra batidinha no ombro de Kalinske e se afastou. Mais tarde naquela noite, ele provaria ser um homem de palavra quando tomou providências para que a festa da Sega fosse tomada por guardanapos que diziam: "O PSX dá as boas-vindas à Sega ao CES." Kalinske balançou a cabeça e se preparou para liderar sua equipe naquele que seria seu último Consumer Electronics Show. Mas, antes de se virar, esperou um momento para colocar no rosto uma expressão de coragem.

* * *

Kalinske não era o único que aprendia a fingir coragem. Diane Fornasier também havia se tornado especialista nisso, embora por motivos diferentes. Ela estava com doze semanas de gravidez e não queria que ninguém soubesse, pois temia, caso isso viesse à tona, perder o emprego. Seu medo não era exatamente ser demitida (ela sabia que isso não aconteceria, em particular não com Kalinske no comando), mas de ser deixada de fora dos planos, das conversas e das estratégias a ponto de ter seu valor na Sega reduzido a zero. Assim, até a hora certa, ela planejava esconder o enjoo matinal, fingir um pouco de constrangimento por estar ganhando peso e continuar aceitando drinques alcoólicos, jogando-os quando ninguém estivesse olhando.

Entretanto, já na segunda semana de fevereiro, ela não conseguiu mais manter o segredo. Na idade dela, a gravidez já era considerada de alto risco, e os temores aumentaram quando ela descobriu que teria trigêmeos. Pouco depois de dar a notícia, visitou um médico e descobriu que pelo menos dois bebês não haviam

resistido. Ela se culpou, achando que o trabalho na Segra a prejudicara, mas o médico lhe garantiu que não era o caso. No entanto, diante das circunstâncias lhe recomendou ficar uma semana de repouso.

Embora o médico houvesse confirmado que os abortos não tinham relação com o trabalho, a consciência de Fornasier ficou muito pesada. Ainda assim, ela queria continuar trabalhando. Se tivesse sido outro trabalho, já teria saído algum tempo antes, mas era a Segra. Aquela era a companhia que lhe ensinara a tomar o que era seu e que lhe dera a vida e a carreira com as quais Fornasier sempre sonhara. E, com a atual transição de hardware e tanta coisa em jogo, ela se sentia obrigada a retribuir. Isso era algo significativo, pois demonstrava a dedicação inabalável que muitos tinham em relação a Kalinske e à empresa; além disso, o compromisso dela resumia a razão que levara Kalinske a não ter aceitado a oferta de Milken. Se ela não havia desistido, nem Rioux, Toyoda e tantos outros, como ele poderia desistir?

Depois de uma semana de cama, Fornasier procurou Kalinske para uma conversa. Ela queria voltar ao trabalho, mas precisava de um pouco mais de tempo de folga e não poderia trabalhar em tempo integral. Ela não sabia se isso era possível, ou como poderiam chegar a um acordo a respeito de como procederiam, mas se suas responsabilidades sofressem com a nova dinâmica, ela prometia encontrar uma forma de...

— Diane — disse Kalinske —, não se preocupe com isso. Tire o tempo que precisar. Estou falando sério. O que quer que dê certo para você, farei dar certo para nós.

— Mas e se...

— Não — cortou Kalinske. — Não vamos nem continuar esta conversa até você esquecer todas as suas dúvidas. Conte conosco para o que precisar. É sério.

Fornasier ficou comovida e aliviada, de uma forma que não se sentia fazia meses.

— Obrigada, Tom.

— Estou sendo completamente sincero: é o mínimo que podemos fazer — disse ele, olhando nos olhos dela até que ela tivesse entendido. — Além do mais, você precisa admitir que o momento é adequado, considerando que Mike está se juntando a nós.

Mike era Mike Ribeiro, um prodígio da propaganda da rede de hotéis Hilton que acabara de ingressar na SOA, substituindo Ed Volkwein como responsável pelo departamento de marketing. Para os que já estavam na Sega desde o início da década e assistiram ao seu crescimento, a chegada de Ribeiro representava a última etapa da transformação da Sega de arrivista para apenas mais uma companhia. Isso provavelmente estava muito mais relacionado ao momento da sua chegada e à posição impraticável que ele assumiu do que à sua personalidade ou seus talentos; afinal, a Sega tinha muitos candidatos para escolher (pelo menos aqueles que a Sony ainda não havia roubado). Mas Ribeiro era diferente de seus predecessores em um aspecto definitivo: para ele, a Sega poderia ser uma companhia de qualquer coisa. Ao longo dos anos, alguns membros da equipe de marketing da Sega haviam sido grandes fãs de video games, enquanto outros não gostavam do hobby. Contudo, não importava em que categoria se encaixassem, todos apreciavam a arte do desenvolvimento do produto. Era por isso que mesmo aqueles que não jogavam adoravam vender — estavam vendendo histórias, aventuras, amigos de uma realidade alternativa. Entretanto, para Ribeiro, tudo que importava era o marketing. Em essência, ele representava para a Sega a mesma coisa que a própria Sega representava para a Nintendo: o estilo não apenas era mais importante do que substância, como a tornava quase irrelevante.

De forma geral, Kalinske considerava esse tipo de mentalidade perigoso. Mas quando o assunto era o Saturn, um sistema inferior em todos os sentidos, era exatamente isso que a Sega precisava colocar em prática para o Saturday.

* * *

— Você tem que cancelar — disse Nakayama a Kalinske em um restaurante na baía de São Francisco.

— Acho que você não tem noção do que está dizendo — respondeu Kalinske.

— Temos que colocá-lo no mercado antes — insistiu Nakayama, referindo-se ao lançamento do novo console.

— Nakayama-san — disse Kalinske, ainda tentando compreender o que estava acontecendo —, com todo o respeito, passamos incontáveis horas coordenando o lançamento do novo sistema, e tudo gira em torno dessa data.

— Não — retrucou Nakayama, mal-humorado. Voltou sua atenção ao bife que estava comendo, parecendo ter perdido o interesse pela conversa.

— Não podemos mudar os planos dessa maneira — pendurou Kalinske. Como Nakayama podia ser tão cego em relação ao que estava acontecendo na SOA? A Sony estava vindo com tudo, e não só tinha um sistema melhor, como também estava roubando os funcionários de Kalinske. Dias antes, a Sega homenageara um analista de produtos de colaboradores chamado Kirby Fong como funcionário do ano; 24 horas depois, ele deixou a companhia por um salário melhor na Sony. — Em especial quando a nova feira da indústria será realizada em questão de semanas. Precisamos dar o nosso melhor.

— É nisso que estou pensando — argumentou Nakayama num tom mais delicado, indicando que ele agora acreditava que estavam se entendendo. — É a oportunidade perfeita para lançar o novo Saturn.

— Espere um minuto. Você quer lançá-lo durante a feira?
Nakayama balançou a cabeça devagar, confirmando.

— Está vendo? É perfeito.

Kalinske se opôs veementemente à ideia; não fazia sentido algum. Entretanto, enquanto tentava explicar por que um lançamento na E3 acabaria com o console nos Estados Unidos, começou a entender o que levava Nakayama a tomar essa decisão. A SOJ havia lançado o Saturn no dia 22 de novembro de 1994, e, até então, os resultados vinham sendo ótimos. Com 170 mil sistemas vendidos só no primeiro dia, o Saturn parecia a caminho de se tornar o console de maior sucesso da Sega no Japão. Por que o Saturn havia triunfado onde o Mega Drive e o Master System falharam? Uma razão com certeza era o software. Embora apenas cinco títulos estivessem disponíveis no lançamento, um deles era *Virtua Fighter*, na época o jogo de fliperama mais popular do Japão. Outra razão poderia ser a campanha de marketing mais agressiva da SOJ. E, por fim, a razão que Kalinske presumiu ter sido definitiva para a decisão de Nakayama era que o Saturn havia entrado no mercado duas semanas antes do PlayStation da Sony (que, de maneira notável, ainda assim venderia mais do que o Saturn).

— Com o Genesis, nós fomos os primeiros — explicou Nakayama —, e você viu qual foi o resultado. Temos que aproveitar a oportunidade e fazer o mesmo.

— Nakayama-san, não entendo o que vem acontecendo desde o ano passado, mas até agora tenho seguido o plano. Isso, contudo, não pode acontecer.

— A decisão não é sua!

— É sim!

— Você precisa entender melhor a situação!

Os dois se exaltaram, usando o mesmo tom em volumes diferentes, até que Nakayama se levantou e deixou Kalinske sozinho na mesa. Como o chefe da SOJ poderia estar agindo daquela forma? Mesmo no passado, quando discordavam, Nakayama sempre se esforçara para fazer concessões, ou pelo menos havia passado essa impressão. Mas agora era diferente. Ou talvez não. Talvez fosse apenas a primeira vez que a maré estava

contra ele, e Kalinske se recusava a se deixar levar. De qualquer modo, se era o que Nakayama queria, assim seria. Se Kalinske não lançasse o Saturn na E3, seria substituído por alguém que lançaria. Por um segundo, a possibilidade não pareceu má ideia, mas ele ainda não estava pronto para partir. A situação parecia difícil, mas talvez, apenas talvez, o plano de Nakayama pudesse funcionar. O Saturn de fato tivera grande sucesso no Japão, então era possível que, no final das contas, não fosse um sistema tão ruim. E, sentado sozinho no restaurante, Kalinske foi acometido pelo problema que aflige todos os homens que são donos de uma grande inspiração: eles convencem qualquer um a fazer qualquer coisa — até a si mesmos.

Somos apenas uma coleção de momentos, Kalinske pensou ao subir ao palco do Los Angeles Convention Center. Era 11 de maio de 1995, a primeira Electronic Entertainment Expo. Considerando quão longe ele e aqueles que o cercavam haviam chegado, era difícil não se sentir nostálgico. Alguns desses momentos são grandes, outros pequenos, e outros parecem, por mais estranho que soe, mudar de tamanho com o tempo. Entretanto, para aquele, um marco que contava com 41 mil fãs e 420 expositores, não era o tamanho que importava, apenas o fato de que ele seria compartilhado pelas pessoas certas: os ancestrais da indústria dos video games. Suas carreiras agora englobavam vários pontos do espectro da indústria, mas estavam todos lá, e era isso que tornaria aquele momento especial para sempre. Pessoas como Nolan Bushnell, fundador da Atari e então consultor sênior de uma pequena companhia de desenvolvimento chamada PlayNet; Howard Phillips (o antigo Game Master da Nintendo, que então se dividia entre diversos empregos); e Michael Katz, que talvez pudesse ter ajudado Phillips, já que se tornara um dos primeiros headhunters da indústria dos video games (com uma queda em particular por transferir funcionários da Sega para a Sony).

— Eu gostaria de parar por um momento — começou Kalinske, vibrante, na abertura oficial do evento pioneiro —, logo no início do meu discurso, para dar uma das notícias mais importantes que vocês vão ouvir na E3. Amanhã, dia 12 de maio de 1995, será o

aniversário de setenta anos de Yogi Berra. Então, todos precisamos nos preparar para um ataque ainda maior do que o normal de Yogismos de comentaristas do rádio e da TV. Se me permitem, eu gostaria de começar a comemorar seu aniversário repetindo uma das minhas frases favoritas dele: "Quando chego a uma bifurcação na estrada, eu a sigo." Isso não é apenas o Berra de antigamente, mas também é uma frase boa para iniciar discursos. Pode até ser usada sem muito esforço para representar o que estou prestes a dizer. Vou discutir escolhas. Vou discutir mudanças.

Havia quase trinta mil pessoas presentes no evento inaugural. Algumas estavam na indústria desde que ela nascera, enquanto outras eram membros da nova geração, mas a maioria era formada por pessoas que amavam video games. A revolução de fato era pixelada; os jogos eletrônicos não eram uma sensação passageira, um passatempo infantil, mas uma fonte de arte, histórias e entretenimento para todas as faixas etárias.

— A E3 é um bom símbolo de algumas mudanças pelas quais nossa indústria vem passando. Aqui está este grande show dedicado unicamente ao entretenimento interativo. O CES, por mais que tenha sido um grande sucesso, nunca foi dedicado a nós. Estava relacionado a uma cultura mais antiga. Forçava algumas das companhias mais criativas da Terra a vestir, ao menos de maneira figurativa, ternos cinza e, bem, se encaixar em um tipo de categoria de compradores de TVs e vendedores de móveis.

Vinte anos antes, essa indústria não existia; dez anos antes, Kalinske jamais pensara que faria parte dela; cinco anos antes, a Sega era uma piada. É assim que acontece quando os trilhos estão sendo construídos com o trem já em movimento.

— Mesmo isso, porém, vinha dando certo até pouco tempo atrás. Agora, o entretenimento interativo tornou-se muito mais do que parte de uma indústria mais ampla de eletrônicos. E, para ser franco, não sinto falta das intermináveis fileiras de estéreos para carros, caixas de som e aparelhos celulares. Nós nos tornamos uma

categoria única. Uma nova cultura. Esse negócio resiste a regras difíceis e rápidas. Ele desafia a sabedoria tradicional.

Em seguida, Kalinske descreveu o que tornava a indústria dos video games única, o que fazia dela imprevisível e o que o amanhã poderia ou não trazer. No entanto, naquela montanha-russa eletrizante havia algo que não mudaria.

— A suspensão da descrença. Esse tem sido o componente fundamental da diversão, seja a encontrada em livros, filmes ou teatro. Avanços nos jogos de video game nos permitirão oferecer esse componente com mais eficácia do que em qualquer outra mídia. O negócio do entretenimento interativo permitirá que o Walter Mitty que há em todos nós enfim realize seus sonhos. Vamos *nos tornar* grandes jogadores de futebol, pilotos automobilísticos ou aviadores. Vamos percorrer e ocupar novos mundos antes encontrados apenas nos sonhos.

Em tudo que Kalinske dizia havia um toque poético elusivo que fazia os presentes por um momento enxergarem as coisas como ele; no entanto, por mais que gostassem do lirismo da vida, gostavam ainda mais de video games. E o líder da SOA não deixou de satisfazê-los, fornecendo mais detalhes sobre o Sega Channel, os próximos lançamentos do Genesis e, é claro, o Sega Saturn.

— O tipo de tecnologia por trás do nosso novo console representará um salto para as recentes exigências dos consumidores. O Sega Saturn emprega uma orquestra de mecanismos. Não menos do que três processadores RISC 32-bits Hitachi são usados como principal fonte de potência. Dois processadores de vídeo geram imagens de personagens e ação. E um processador de sinal digital pode produzir até 32 vozes com qualidade de áudio de CD.

Cinco anos haviam se passado, e Kalinske ainda não fazia ideia do que tudo isso significava, mas parecia que a multidão diante dele entendia e amava o que ele tinha a dizer. Talvez, no final das contas, o Saturn fosse um sucesso. Talvez ele apenas não houvesse

se convencido dessa possibilidade, mas convenceu a si mesmo do que os outros veriam.

— Vocês vão escutar muitas novidades de nós, e muitas de todo mundo, à medida que nosso negócio se aproxima de um novo nível. No marketing, por exemplo, quando nossa indústria se prepara para os lançamentos de 32-bits, gastaremos mais de 100 milhões de dólares em propaganda, e acreditem em mim quando digo que não gastamos tanto dinheiro assim a não ser que estejamos seguros do sucesso.

Cem milhões de dólares! Quando Kalinske assumiu, o orçamento de marketing ficava em menos de 5 milhões. O último número, e como a Sega havia chegado a ele (1991: 20 milhões de dólares; 1993: 76 milhões de dólares; 1994: 100 milhões de dólares), era o bastante para fazer tanto a empresa de Kalinske quanto a Nintendo pensarem que a filosofia *deles* havia sido comprovada. O líder da SOA diria que era necessário gastar dinheiro para ganhar dinheiro, que o orçamento aumentara em proporção ao sucesso, e que 100 milhões de dólares era um preço pequeno a pagar pelo reconhecimento global do nome da companhia. E Peter Main argumentaria que estilo não podia compensar falta de substância, que o orçamento aumentara em proporção à diminuição da qualidade dos produtos e que a Sega agora até podia ter um nome global, mas deveria pensar bem sobre qual era a sua reputação.

— Por último, quero voltar a Yogi Berra — disse Kalinske, saboreando seus últimos momentos no palco. Ele estaria de volta no ano seguinte? Dali a cinco anos? Dali a dez? Isso dependeria do que tinha a dizer em seguida. — Acho que, quando Yogi falou de “bifurcação na estrada”, falava de oportunidade. Quando ele vê uma oportunidade, aproveita. E nós também. Estamos falando de todas as oportunidades que podemos aproveitar para fazer esse negócio decolar. E, já que comecei com um anúncio, terminarei com outro. Ontem, demos início ao lançamento do Sega Saturn. Estamos à venda hoje em 1.800 estabelecimentos da Toys “R” Us, Babbage’s,

Software Etc. e Electronics Boutique nos Estados Unidos e no Canadá.

Ao ouvir isso, a plateia foi à loucura. A próxima geração já havia chegado? Que surpresa maravilhosa! Kalinske sabia que não podia confiar no julgamento daquela multidão, mas esperou que seus sentimentos fossem compartilhados pela maioria, pois certamente não eram compartilhados pelos comerciantes.

Depois do seu último encontro com Nakayama, quando o tirano temperamental o deixara sozinho no meio do jantar, Kalinske era o responsável pela pouco invejável tarefa de informar à equipe o novo plano para o lançamento. E, como sempre, deu a notícia com um sorriso exuberante e excesso de otimismo. Depois da fúria que se seguiu, quando ficou claro que aquilo era uma ordem e não uma conversa, a única coisa que restava era decidir como seria feita a distribuição. Como o lançamento fora antecipado em quatro meses, não haveria produtos o bastante para satisfazer a demanda dos comerciantes. Apenas cerca de quinhentas mil unidades estariam disponíveis a tempo — menos de 25% do que fora planejado inicialmente. Assim, sobravam duas alternativas: dar a cada comerciante apenas um quarto do seu pedido ou dar a alguns o pedido inteiro em detrimento de outros, que não receberiam nada.

A maioria dos funcionários estava muito irritada com o que havia acontecido para raciocinar direito, mas Bill White acreditava que eles deveriam escolher a segunda opção. Os revendedores menores ficariam furiosos e fariam todos os tipos de ameaças, mas, contanto que o produto fosse um sucesso, eles acabariam perdoando-os, mesmo que com relutância. Era assim que a indústria funcionava; ele vira acontecer um milhão de vezes na Nintendo. Então, entre duas alternativas terríveis, a Sega optou por esse caminho. Foi a estratégia que consideraram a melhor para gerar impulso, mas ela também acabaria com as relações que Kalinske havia construído com tanto cuidado com os comerciantes nos últimos cinco anos. Houve um dia em que o Walmart se recusara a vender produtos da

Sega; agora, a Sega se recusaria a fornecer produtos para o Walmart. Esse seria o irônico fim do que a empresa havia conquistado ou algo que logo seria superado na imensa estrada que tinham pela frente?

— O Saturn será a grande atração do verão a apenas 399 dólares — disse Kalinske, aproximando-se do fim do discurso. — Teremos dez títulos de software à venda nos próximos dias, vinte até agosto. Nosso lançamento será concluído até o fim do verão, mas estamos começando hoje nas lojas e no horário nobre das redes de televisão de todo o país. A Sega não está só aqui, mas lá fora também.

Uma última olhada para a multidão, uma imagem para gravar aquele momento pelo resto da vida, e foi isso.

— Obrigado — concluiu Kalinske. — Foi uma honra conversar com vocês.

* * *

— Considerações? — perguntou Kalinske cerca de quinze minutos depois, quando ele, Paul Rioux e Shinobu Toyoda ocupavam seus assentos na primeira fileira de um grande auditório momentos antes do início da apresentação da Sony.

— Sinto-me melhor agora — disse Toyoda. — Mas ainda é cedo demais para afirmar com certeza.

Kalinske assentiu e então se virou para Paul, que não parecia impressionado com a reação da multidão ao lançamento antecipado do Saturn.

— Sim, eles aplaudiram muito, mas o que mais deveriam fazer? — questionou Rioux, dando de ombros.

Paul era sempre o pessimista, enquanto Shinobu era o realista. Isso fazia de Kalinske o otimista, e depois do discurso ele se sentiu satisfeito com esse papel. Os últimos anos haviam sido uma grande luta, com batalhas travadas em vários fronts (contra a Nintendo, contra a Sega of Japan e contra o Capitólio), mas todos aqueles

momentos estressantes ficariam para trás se o Saturn pudesse ocupar o lugar que fora do Genesis por anos. Kalinske estivera cético, e de muitas formas ainda se sentia assim, mas, quando pensava nos membros dessa corrida, quem de fato derrotaria o pessoal de Redwood Shores? A Nintendo? Ora, o Project Reality (que fora rebatizado Ultra 64) não seria lançado até o ano seguinte. No ano anterior, eles haviam se reinventado e obtido um bom sucesso, mas isso compensaria o fato de que cometeriam o mesmo erro chegando mais uma vez tarde demais à festa? Ou então a Sony derrotaria a Sega, com um console que elas deveriam estar lançando juntas? Ao que parecia, a Sony tinha um hardware melhor do que o da Sega, mas ninguém compra um console para exibir uma cópia de especificações técnicas na geladeira. Olafsson fizera um trabalho incrível ao reunir um catálogo forte de jogos, e Race havia se superado com toda a pirotecnia envolvida na coreografia de um lançamento (formando uma equipe, criando uma imagem, conquistando as lojas e assim por diante), mas a verdade era que, no mundo dos video games, a Sony era uma entidade desconhecida. A empresa não tinha a mesma reputação que a Sega e a Nintendo, e seria difícil superar esse fator. Era possível? Claro que sim, mas Kalinske se sentia um pouco mais seguro em relação às chances da Sega depois de ter feito o discurso. Até que a Nintendo estivesse pronta para entrar na corrida, seria a Sega contra a Sony, e, com a probabilidade de os dois sistemas terem o mesmo preço (presumia-se que o PlayStation custaria 399 dólares, o mesmo preço do Saturn), caberia ao consumidor decidir quem viveria e quem morreria.

Após um vídeo curto exibido na frente do auditório para explicar como a Sony agora estava “no jogo”, Jim Whims, vice-presidente de vendas da SCEA, subiu ao palco para apresentar o palestrante do dia.

— Em 1991, a Sony estabeleceu um novo setor para se concentrar no mercado em desenvolvimento de multimídia. Este

setor se chamava Sony Electronic Publishing Company, e Michael Schulhof nomeou Olaf Olafsson como diretor da operação. Ele está no comando da Sony Computer Entertainment America, assim como da Europe, da Sony Imagesoft e da Psygnosis. Também é sua função supervisionar as operações em CD na produção da Sony. Olaf ainda encontra tempo para escrever. Ele é autor de três romances, uma coletânea de contos e uma peça. Seu último romance, *Absolution*, foi publicado pela Random House. E a história não acaba por aí... Também é formado em física pela Universidade Brandeis. Sem mais, tenho o prazer de apresentá-lo a vocês.

Sorrindo muito, mas nunca de forma exagerada, Olafsson se dirigiu ao recinto.

— Muito obrigado — falou com humildade. — Depois da exibição do vídeo, vocês podem perceber que não somos uma companhia de jogos eletrônicos convencional. Hoje, quero contar por que essa pode ser a melhor notícia que nossa indústria poderia receber.

Muitos aplausos, e mais um pouco. No final das contas, talvez Rioux estivesse certo.

— Em primeiro lugar, quero lhes dar as boas-vindas à nossa primeira feira — começou Olafsson. — Cinco bilhões em vendas nos tiraram do estacionamento do CES. Não é por acaso que a introdução do PlayStation coincide com esse acontecimento. Agora, mais do que nunca, chegou a hora de uma tecnologia definitiva.

No entanto, antes de falar sobre o futuro, Olafsson queria discutir a geração dos 16-bits, os video games do passado. Ele discursou sobre o que funcionava (esportes e quebra-cabeças baseados em enigmas) e o que não funcionava (tentativas de introduzir realismo), e como isso se comparava ao que estava disponível nos computadores pessoais (jogos menos acessíveis). Tudo isso combinado a tantas mudanças tecnológicas e culturais recentes havia criado um novo tipo de consumidor.

— A Criança Digital. E a Criança Digital espera que a tecnologia seja diferente a cada dia. Ela não se lembra de nada antes da MTV

e do PC. Come choques elétricos no café da manhã, internet no almoço, e, se continuarmos servindo jogos bidimensionais, ela vai sair da mesa. Então a pergunta é: como podemos nos tornar o jantar?

— Talvez devêssemos fritá-los? — sussurrou Kalinske para Rioux e Toyoda.

Olafsson descreveu as muitas formas pelas quais a Sony podia chegar a esse consumidor e criar parte da próxima fronteira. Havia muitas razões para acreditar que tudo poderia funcionar. Estava claro que a Sony entendia o mercado — eles tinham mais de quatrocentos desenvolvedores equipados com kits de desenvolvimento trabalhando nos jogos, e, com quase dois milhões de sistemas vendidos, o PlayStation superara o Saturn no Japão.

— Tudo isso é incrível — afirmou Olafsson —, mas deixe-me lhes dar a melhor de todas as notícias: preços agressivos. Alguns devem querer saber que preço é esse. Como é um belo dia aqui em Los Angeles, vou pedir ao presidente da SCEA, Steve Race, que se junte a mim para uma breve apresentação.

Em meio a aplausos estrondosos (afinal, o preço era o que mais importava), Race subiu ao palco. Em sua mão estavam alguns papéis que pareciam conter o discurso. Seu rosto exibia um sorriso demoníaco — que não tinha nenhuma relação com a apresentação. Ele estava ansioso para fazê-la, e na verdade memorizara o texto por completo, mas qualquer que fosse o golpe que pudesse desferir contra a Sega, não se compararia ao que acabara de fazer com a Nintendo.

Dias antes do grande evento, enquanto todos os nomes importantes da indústria estavam em Los Angeles, a Sony, a Sega e a Nintendo deram festas enormes para mostrar ao mundo que haviam chegado. Race, desempenhando o papel de diplomata, mandou um convite para Howard Lincoln, da Nintendo, convidando-o para comparecer ao evento da Sony, a ser realizado na área dos estúdios. Surpreso com o convite, porém impressionado com a

tentativa de Race de deixar quaisquer ressentimentos para trás, Lincoln respondeu com um convite para o evento da Nintendo, que seria realizado na noite anterior ao início da E3. No entanto, ao receber o convite os olhos de Race brilharam com uma ideia perversa, que levou ele e Stretch Anderson a fazer cinco mil cópias dele. Assim, naquele exato momento, quando Race se preparava para dar início ao discurso, membros da equipe Sony estavam no centro de Los Angeles distribuindo convites às pessoas mais estranhas que pudessem encontrar.

Race olhou para o público, balançou a cabeça e fez um dos melhores discursos de sua longa, célebre e imprevisível carreira.

— Duzentos e noventa e nove — disse, balançando a cabeça mais uma vez e deixando o palco.

Era isso. “Duzentos e noventa e nove”, dissera ele e então deixou o palco. Por que se incomodar com todas as outras coisas? Era só isso que eles queriam saber mesmo. E qualquer expectativa frustrada por mais explicações seria compensada pelo choque causado pelo preço baixíssimo.

Quando Steve Race sentou-se, Tom Kalinske virou-se para Paul Rioux e fez seu próprio discurso, que como o de Race, foi breve, mas resumia a situação perfeitamente:

— Merda.

Vestindo um terno cinza elegante, com um penteado jovial nos cabelos grisalhos e um sorriso insolente atípico, Howard Lincoln subiu a um palco de fundo azul.

— Obrigado, e boa tarde a todos — disse, cumprimentando o público de grandes nomes da indústria no histórico Los Angeles Theater.

O sorriso ficou maior.

— Bem-vindos a Tinseltown. A cidade de esperanças e sonhos, o lugar onde diferenciar o mundo real e a fantasia é sempre um desafio. E, por conseguinte, não poderia haver um lugar mais apropriado para uma indústria que está diante do mesmo tipo de desafio: discernir sonhos da realidade, a verdadeira concorrência da pretensão, não apenas para o Natal que vem por aí, mas para toda uma geração de video games.

Enquanto Lincoln mudava de rumo, Tom Kalinske, ainda atordoado pelo pronunciamento mais breve que já tinha ouvido, sentou-se em uma das últimas fileiras. Ele sabia que assistir à apresentação da Nintendo muito provavelmente não iria melhorar seu humor. Entretanto, por alguma razão, parecia importante que estivesse ali. Nos próximos noventa minutos, baixaria as armas, conteria quaisquer pensamentos sarcásticos e apenas observaria os homens que um dia haviam ressuscitado a indústria que era celebrada então por todos os presentes ali. Um momento de

admiração, um cumprimento, e então retornaria ao desprezo pela Nintendo antes que a tarde chegasse ao fim.

— Bem, todos sabem que o mundo dos video games está mudando. Mas é necessário um pouco de investigação para descobrir de que forma. Então, aqui vão as manchetes...

Havia algo em Howard Lincoln, talvez sua atitude altiva e ao mesmo tempo afável, que fazia quase tudo que ele dizia soar como um discurso oficial do presidente dos Estados Unidos. Por isso, ele era o homem perfeito para apresentar um resumo da situação em que a indústria se encontrava dez anos depois de ter sido ressuscitada pela Nintendo.

Ele começou reconhecendo a retração na indústria. Desde o Natal de 1993, o crescimento havia desacelerado, mas desacelerara mais rápido do que em outras indústrias.

— O setor apresentou uma queda de 26% nos primeiros três meses do ano, mas, de longe, o maior impacto foi o sofrido pela Nintendo.

Quando ele disse isso, a plateia riu — e, para a sua surpresa, Kalinske também. Era verdade, e das centenas de indivíduos com conhecimentos internos que ocupavam o auditório, ele achava que era o único que sabia o motivo real. E o fato de que a maior ameaça à Sega na verdade era a própria Sega — não apenas em um sentido metafórico, mas da forma mais pateticamente literal possível — era o suficiente para fazê-lo rir. No último ano, as vendas do console de 16-bits da Nintendo haviam subido 2%, enquanto a Sega sofrera uma queda de 43% ao longo de nove meses contínuos.

— Entretanto, apesar da retração, *Donkey Kong Country* continua sendo um dos jogos mais vendidos de todos os tempos, com as vendas mundiais agora ultrapassando a casa dos 7,5 milhões de cartuchos. Assim, de certo modo, suponho que nada tenha mudado de fato. Um bom software ainda vende bem.

O que era fantástico no que dizia respeito ao novo grande sucesso da Nintendo ia além do jogo em si. Apesar de todo o jargão técnico em relação ao hardware da próxima geração, polígonos e CPUs, *Donkey Kong Country* lembrava que havia sempre inovações a serem feitas com o que já existia. Era um conceito que refletia com perfeição o recente renascimento da Nintendo: cachorro velho, truques novos. Tony Harman já varria o planeta à procura de novas coisas velhas; Gail Tilden aos poucos levava a *Nintendo Power* para a era da internet e Shigeru Miyamoto criava com muita paciência novos mundos em 64-bits. Tudo isso apontava para a principal vantagem que *Donkey Kong Country* dava à Nintendo: mais tempo.

— E há uma última manchete que com certeza é uma grande notícia. A mudança da data do lançamento do Nintendo Ultra 64. Desde o início, nosso objetivo era lançá-lo no outono de 1995, mas a única verdadeira plataforma de 64-bits do mundo agora estará nas prateleiras da América do Norte e da Europa em abril de 1996 por motivos que explicaremos em um minuto.

A Nintendo sempre fora o tipo de companhia que não tirava o pé do acelerador, mas esse sucesso dava-lhes a capacidade de continuar avançando no próprio ritmo. Com o retorno insuperável do Super Nintendo, e a Sega mais interessada no futuro do que no presente, a Big N não se sentia pressionada a se apressar no desenvolvimento do sistema Ultra 64.

— O conceito de que o nome do jogo é o jogo, que tudo depende de "hits" e não de "bits", certamente não é novo nas nossas apresentações. Mas isso não é só discurso. Baseamos o nosso negócio nessa ideia. E é por isso que adiaremos o lançamento do Ultra 64 na América do Norte e na Europa para abril.

Mais tempo. Essa era a commodity mais valiosa no mundo tão volúvel dos video games. Mais tempo para disponibilizar software dentro do prazo para o lançamento, mais tempo para implementar planos de marketing, mais tempo para deixar a Sony chegar ao mercado e começar a devorar a Sega. A longo prazo, a chegada da

Sony não seria algo bom para a Nintendo, mas, com o mesmo público-alvo, a Sony acabaria ajudando-a nos últimos anos de batalhas dos 16-bits.

Depois de uma apresentação em vídeo que contou com a participação de companhias de software elogiando a potência e as possibilidades do Ultra 64, Howard Lincoln se preparou para passar o bastão para Peter Main. Porém, antes de deixar o palco, ele transmitiu uma última mensagem para o público, que, de certo modo, parecia ter sido tirada da malfadada conversa de Kalinske com Nakayama.

— Ser o primeiro no mercado não significa muito. O que importa é o que você faz, e não quando faz. E a maioria de vocês sabe que o longo sucesso do Genesis nos Estados Unidos não se deve ao momento do lançamento do sistema, e sim a fatores mais importantes...

Se Lincoln soubesse que Kalinske estava lá, olhar nos olhos do concorrente teria sido o ponto final perfeito para a história que os dois vinham escrevendo ao longo dos últimos anos. Infelizmente, não era para ser assim, e os dois precisariam encontrar outra forma de atribuir uma imagem ao que quer que essa história tivesse significado. Assim, com uma observação positiva em relação ao passado, presente e futuro, o presidente da Nintendo of America deixou o palco para Peter Main ocupá-lo.

— Howard, você está 100% certo — começou Main, andando pelo palco com uma tranquilidade que contrastava com a imobilidade plácida de Lincoln. — Posso dizer que, mesmo sem o Ultra 64 no Natal, haverá muitos gamers felizes comprando produtos da Nintendo pelo saldo do ano, e tenho certeza de que isso também deixará muitas pessoas neste auditório bastante felizes.

Até quando Main e Lincoln diziam a mesma coisa, sempre soava diferente. Eles eram membros de uma só família, mas tinham formas distintas de se expressar. Um falava no tom de um pai que

queria ensinar pelo exemplo, enquanto o outro parecia um tio querido. Main percorreu uma lista convencional de tópicos (vendas, merchandising, promoções etc.), mas também teve a honra de revelar o jogo que parecia completar a transformação da Nintendo.

— Apertem os cintos, pessoal, pois o nosso compromisso com milhões de jogadores da Nintendo está prestes a desferir um golpe contra a concorrência. Segurem-se para um impacto que vai disparar o título de 16-bits deste ano da Nintendo. Estão prontos? Vamos fazer barulho!

Sirenes estridentes soaram, mas esse desconforto foi aliviado pelo que apareceu em seguida na tela: imagens e cenas do novo jogo da Rare, *Killer Instinct*, o primeiro jogo de luta desenvolvido pela Nintendo. Era como *Mortal Kombat*, mas com um visual um pouco mais leve, e estava de acordo com a promessa que a empresa fizera um ano antes de parar de dar vantagens à concorrência. Os dias de pureza e falta de agressividade haviam ficado para trás — e o que as substituiu não era aquilo que todos esperavam. A Nintendo continuava sendo a Nintendo; eles não haviam vendido sua integridade por dinheiro fácil. Em vez disso, haviam encontrado uma forma de fazer o que as companhias e os personagens mais icônicos têm tanta dificuldade para conseguir: evoluir.

A Big N deixara as trincheiras para atacar com mais força do que quando detinha 90% do mercado. Com uma equipe composta de sobreviventes, eles retomaram o foco, renovaram o compromisso e se revigoraram. A filosofia de longo prazo de Arakawa valera a pena; a alquimia de Main entre o velho e o novo mostrara ser o elixir mágico de que a Nintendo precisava; e a aposta que Lincoln fizera vinte anos antes ao deixar sua carreira em uma firma de advogados por uma viagem de montanha-russa diferente de qualquer outra havia compensado. Esses três, e todos os outros que eram responsáveis por terem lenta mas definitivamente impulsionado a Nintendo, haviam passado à força por dentro de um

cano retorcido e saído dele mais fortes do que nunca. Eles continuavam sendo o mesmo esquadrão de sempre, que vencera — mesmo contra todas as possibilidades — com um lançamento em Nova York; só estavam um pouco diferentes. Armados de um instinto assassino, erguiam-se ao lado de Mario e Luigi, prontos para enfrentar qualquer um e qualquer coisa que tivessem que confrontar em seguida.

Dez meses depois, Kalinske estava sentado à sua mesa olhando pela janela. Ele vinha fazendo isso com muita frequência nos últimos tempos, não por escolha, mas sim como um efeito colateral do fracasso. E, na verdade, parecia uma atividade tão produtiva quanto qualquer coisa que estivesse acontecendo na Sega.

Como ele previra, o Saturn havia sido um fracasso. Desde o lançamento surpresa em maio, a Sega vendera oitocentas mil unidades — menos da metade do que o PlayStation (e o console da Sony estava à venda havia apenas metade do tempo que o console da Sega). Essa experiência terrível era acompanhada por uma série incontável de frustrações, mas a pior era o fato de que ele a previra. Kalinske havia tentado trabalhar com a Sony, depois com a Silicon Graphics e até com a Sega of Japan para o que se tornaria o Sega Saturn. Ele e sua equipe haviam redefinido a indústria dos jogos eletrônicos com o Genesis, só para, logo em seguida, serem forçados a sair de campo para assistir ao seu trabalho ser destruído por pessoas que deveriam estar ao seu lado.

Colocar as coisas dessa maneira o fazia parecer tolo, e talvez ele tivesse sido em diversas situações. Entretanto, se esse era o caso, deveria estar arrependido? Talvez em relação a coisas que deveria ter feito de forma diferente; em relação a pessoas e produtos nos quais havia confiado demais. Pode ser que ele tivesse travado a guerra errada, o tempo todo acreditando que era a Sega contra a Nintendo, quando na verdade as batalhas mais traiçoeiras haviam

sido travadas entre a Sega of America e a Sega of Japan. Por outro lado, sem os triunfos da Sega contra a Nintendo, nem ao menos haveria a SOA contra a SOJ; a Sega of America ainda seria a mesma empresa de cinquenta pessoas que Kalinske assumira em 1990. Ele se lembrou daquela época, reescrevendo a história em sua cabeça e inventando cenários, mas nem assim conseguiu encontrar um fim alternativo para a história. Ele conhecia tudo sobre a indústria, mas nunca conseguiu imaginar como as coisas poderiam ter ocorrido de outra forma. E esse terrível mistério era a sua maior frustração.

Ele podia sentir a história se reescrevendo, e isso o fazia se sentir mal. A Sega não era mais a opção alternativa e com estilo, mas apenas a nova gigante pronta para cair, da mesma forma que a Nintendo e a Atari antes dela. O Sega CD, o 32X e o Sega Channel seriam vistos não como inovações dinâmicas, mas como fracassos que tiraram a atenção da Sega do trem que avançava em sua direção. Kalinske sabia que não seria mais visto como a mente por trás de uma companhia que aumentou sua participação no mercado de 5% para 55% em três anos, mas sim como só um cara qualquer que, por acaso, tivera a sorte de aproveitar a onda do Sonic e colher os frutos de jogos repletos de sangue, sexo e violência. Ele seria lembrado como um homem que estava no lugar certo e na hora certa e que havia se beneficiado de tudo que Michael Katz fizera. Ou talvez — e essa era a possibilidade mais provável — ele nem sequer seria lembrado. A história de fato estava se reescrevendo, e era cruel.

Talvez Kalinske pudesse ter enxergado pelo menos um pequeno raio de esperança se a derrota da Sega houvesse tido alguma importância para aqueles que mais admirava na Sony. Contudo, não foi o caso. Embora a Sony fosse vender dez milhões de PlayStations até o fim de 1996 (com mais da metade dessas vendas só nos Estados Unidos), a maioria dos executivos principais da SCEA seria demitida ou deixaria a companhia um ano após o lançamento do

console. A curiosa escolha do momento para esse expurgo (que incluiu Steve Race, Olaf Olafsson e Michael Schulhof) mais tarde seria questionada em um artigo da *Forbes* de 23 de setembro de 1996 intitulado "Ótimo trabalho: você está demitido". O motivo que levara esses homens a serem dispensados seria algo que apenas um grupo secreto saberia, mas até hoje Steve Race não vê problema em compartilhar sua teoria, explicando que "a forma de obter sucesso na Sony é: ou você entra, ou sai de uma vagina japonesa". Apesar da linguagem vulgar, não haveria sinal algum de amargura em sua voz (na época ou hoje), e Steve Race logo esqueceria tudo relacionado à Sony e continuaria fazendo o que fazia de melhor: deixar pra lá, seguir em frente e encontrar uma nova companhia para transformar. E, de seu escritório silencioso em Redwood Shores, Tom Kalinske não podia evitar a sensação de que chegara a hora de fazer o mesmo.

— Você está ocupado? — perguntou Fornasier, interrompendo seus pensamentos.

A visão de um rosto amigável ajudou a melhorar o ânimo de Kalinske.

— Nunca para você. Você faz parte da turma do bem. Então, puxe uma cadeira e me diga o que está acontecendo.

— Obrigada — disse ela, a voz ainda animada, apesar de a luz de seus olhos ter se apagado.

Ela tinha aquele olhar vazio desde junho de 1995, quando seu filho Troy, o único dos trigêmeos a ter chegado ao fim da gravidez, faleceu dez dias depois do parto. Os médicos haviam lhe dito que essas coisas costumavam acontecer em casos de gravidez de alto risco; foi uma grande tragédia, mas não algo que pudesse ter sido evitado. Eles explicaram tudo e apresentaram dados médicos, mas ela sempre se culparia por ter trabalhado durante a gravidez. Ao contrário de Kalinske, que nunca conseguiu identificar seu problema, Fornasier acreditava ter determinado o seu, apesar de lhe terem dito várias vezes que não havia motivo para se sentir

culpada. Nada podia mudar os pensamentos que ela tinha em uma pequena parte de sua mente; ela fizera o sacrifício máximo e teria que viver com isso para sempre.

— O que posso fazer para ajudá-la? — perguntou ele, de repente com a esperança de que pudesse fazer algo produtivo com seu dia.

— Tom — disse ela, balançando a cabeça. — Estou em uma situação difícil.

— De que forma?

Era claro que ela sabia que era hora de deixar a empresa, mas, em um nível emocional, não podia aceitar isso. A decisão havia se tornado mais fácil depois que Paul Rioux partira em junho, Tom Abramson se aposentara em fevereiro e Nakayama demitira a Goodby, Silverstein & Partners semanas antes. Mesmo assim, ela não conseguia tomar a iniciativa. Era um dos últimos dinossauros restantes, mas era incapaz de levar a possibilidade de extinção a sério — isto é, a não ser que não estivesse só. E ela sabia que o contrato de Kalinske venceria em junho.

— Sei que você está legalmente impedido de me dizer — explicou Fornasier —, mas, se puder me dar qualquer tipo de indicação de que ficará ou não na Sega, me ajudaria muito. Só para saber que você continuará aqui e que poderíamos formar outro time...

— Sei o que você está me perguntando, mas é difícil responder.

Ela estava ciente de que seu chefe não podia dizer se partiria ou não, pois a Sega era uma companhia de capital público no Japão. Não obstante, ela esperava que, se fizesse a pergunta cara a cara, talvez ele pudesse lhe revelar algum tipo de resposta. Ela se sentia mal por colocá-lo naquela posição, mas não sabia o que mais poderia fazer. Seu trabalho havia se tornado quase insuportável; ela não aguentava mais, em particular a relação com o substituto de Paul Rioux.

Quando Rioux partira, sua posição fora preenchida por um homem da Sega of Japan chamado Makota Kaneshiro cujo principal

talento, do ponto de vista de Fornasier, era não dar importância ao que os outros tinham a dizer. Isso havia começado a irritá-la desde o lançamento de um jogo chamado *NiGHTS into Dreams*, o primeiro título não relacionado ao ouriço azul produzido pela Equipe Sonic. Os gráficos do jogo eram lindos, mas, em termos conceituais, seria difícil vendê-lo. Inspirado pela filosofia junguiana, era protagonizada por uma fada de aspecto andrógino que guia um menino e uma menina em um mundo onírico cheio de cores mas assustador. Ela protestara, afirmando que seria difícil encontrar um público para o jogo nos Estados Unidos, mas ele insistiu em que a Sega of America apostasse tudo nele. Era um jogo da prestigiosa Equipe Sonic, tinha belos gráficos, e o povo do Japão o entenderia. Ela não discordava de nada disso, mas não acreditava que a audiência americana se identificaria com ele. Kaneshiro não deu a mínima para as opiniões dela. Embora Fornasier não estivesse na SOA durante a criação do Sonic, ela não conseguia pensar em como a situação era o epítome da mudança ocorrida na empresa.

Até certo ponto, ela havia conseguido aceitar essa dinâmica, mas algo que Makota dissera na última semana não saía da sua cabeça. Eles discutiam planos para a segunda E3 e estratégias para destacar, da melhor forma possível, vários títulos. Longas discussões sobre o que ficaria onde e que títulos receberiam mais atenção haviam levado a um plano traçado com extremo cuidado. Entretanto, na manhã seguinte, quando Makota distribuiu os planos para o evento, tudo havia mudado. Sem surpresa alguma, a nova estratégia dava todo o destaque a *NiGHTS*. Fornasier o confrontou em relação a isso, esperando pelo menos uma explicação, e ele respondeu que ela estava enganada.

— Mas tudo está diferente — disse ela.

— Não, não, você aprovou isso, srta. Diane — retrucou ele. — Apenas se esqueceu disso.

Ela balançou a cabeça e tentou deixar o assunto de lado, mas seus pés se recusaram a se mexer. Fornasier estava farta de

incidentes como aqueles, que se repetiam cada vez mais, e estava cansada da nova cultura corporativa implícita de se conformar. O que acontecera com a Sega que lhe ensinara a pegar o que é seu? E, o mais importante, o que acontecera com ela para levá-la a não ser mais aquela pessoa?

— Makota-san — disse, recusando-se a ceder —, peço desculpas se minha voz está alterada, e quero que saiba que tenho um tremendo respeito pelo bom trabalho que o senhor faz, mas acho que eu estaria fazendo um desserviço ao meu trabalho se não lutasse por isso.

Quando ela terminou, Makota-san ofereceu-lhe um grande sorriso e pareceu, enfim, entender a atitude dela. Talvez aquela situação em particular não fosse mudar, nem a próxima, mas agora havia um entendimento, e isso tinha que significar alguma coisa. E então, após um instante, balançando levemente a cabeça, ele respondeu:

— Srta. Diane, você precisa aprender a ter menos paixão pelo seu trabalho.

De repente, seus pés voltaram à vida, e enquanto Fornasier andava pelos corredores da Sega, que se tornavam cada vez menos familiares, ela decidiu que precisava muito falar com Tom Kalinske.

— Peço desculpas por ter feito essa pergunta — disse a Kalinske.
— Eu não deveria tê-lo colocado nesta posição. Não é certo.

— Não se preocupe. Eu teria feito o mesmo.

— Obrigada, Tom.

— Apesar de eu não poder discutir meu contrato com você, posso lhe dar um conselho, caso você queira.

— É claro que quero. Sempre.

— Que bom. Eu gostaria de recomendar que não tome sua decisão com base na minha. Não quero sugerir nada com isso, nem de uma forma nem de outra, mas você precisa fazer o que é melhor para si. Você merece isso.

De repente, com essas palavras, era como se uma maldição tivesse sido quebrada, e a lógica e as emoções de Fornasier voltaram a se relacionar e a funcionar.

— Obrigada — respondeu, com uma assertividade própria de alguém que conquistou tudo o que ela conseguiu.

Depois disso, ela passaria a trabalhar para Paul Rioux, que, pouco tempo antes, fora nomeado presidente de novas mídias no Universal Studios. Lá, como vice-presidente de marketing e administração de negócios, Fornasier fecharia um contrato com a Sony para o licenciamento de *Spyro* e *Crash Bandicoot*. Mas antes de tudo isso, enquanto tentava ficar em paz com sua vida fora da Sega, ela agradeceu a Kalinske, com um abraço de despedida, por tudo que ele fizera.

* * *

— Não, pare, não vá — disse Kalinske. — Eu não quis dizer isso, quero que você fique.

— Tudo bem, tudo bem. Era o que eu precisava ouvir — respondeu sua esposa, e então se virou e voltou para perto dele.

Tom, Karen e as crianças haviam voltado ao Havaí. Mais uma vez, o sol brilhava e as crianças estavam coletando caranguejos em um balde amarelo. Dessa vez, contudo, alguma coisa na viagem estava diferente: Tom.

Pouco depois da sua conversa com Fornasier, Kalinske telefonou para Nakayama e pediu demissão. Àquela altura, Kalinske tinha presumido que deixar a Sega era apenas uma questão de formalidade, mas Nakayama parecia genuinamente surpreso e perguntou se eles poderiam conversar cara a cara. Na semana seguinte, Nakayama pegou um voo para Redwood Shores e se encontrou com Kalinske para discutir a questão. A princípio, parecia que eles haviam voltado aos bons e velhos tempos. Entretanto,

pouco depois, essa sensação desapareceu, e Kalinske reiterou que era hora de partir em busca de um novo desafio.

— Que tipo de desafio? — perguntou o criador da Sega.

— Algo que use a tecnologia para melhorar a educação — respondeu Kalinske.

Os olhos de Nakayama pareceram borbulhar de perguntas, até que o presidente da Sega Enterprises piscou e, de repente, elas desapareceram. Em seguida, voltou um olhar estranho a Kalinske, talvez triste, e disse:

— Compreendo. Obrigado.

E foi esse o fim do tempo de Tom Kalinske na Sega. Após muitos anos transformando nada em alguma coisa e assistir ao que fizera ser transformado em nada outra vez, ele enfim estava partindo para aplicar a tecnologia dos video games à educação, pelo restante de sua carreira (em lugares como Knowledge Universe, Leapfrog, Blackboard e muitas, muitas outras organizações).

— Fique parado — disse Karen, tentando subir nos ombros do marido, mas o fazendo submergir outra vez.

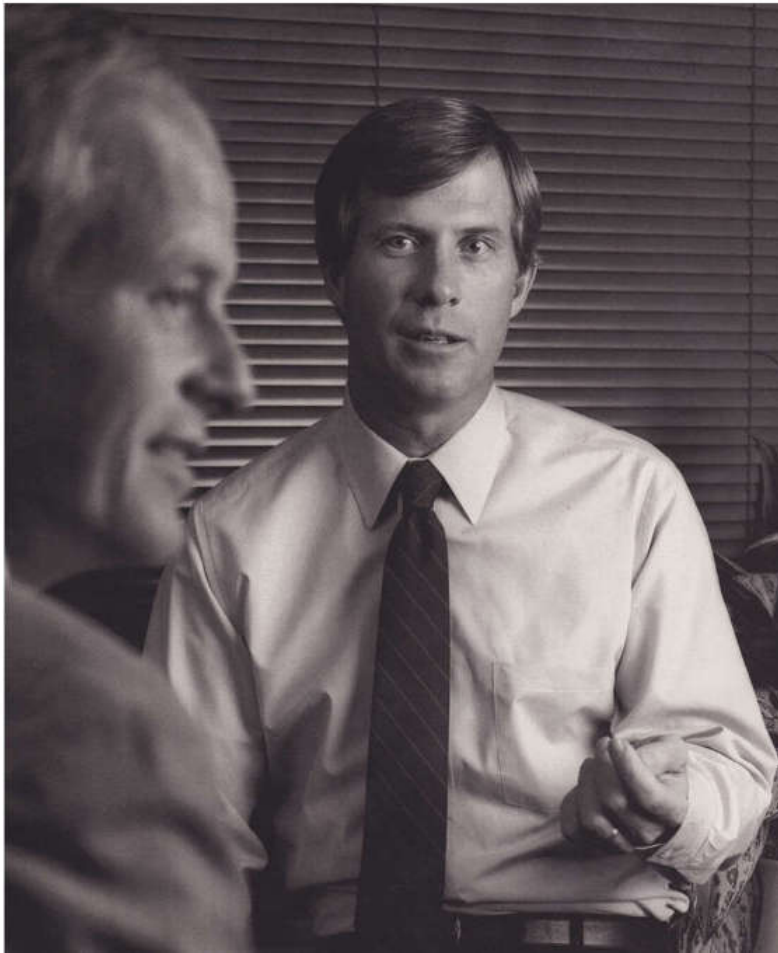
— Foi por isso que eu mandei você embora! — exclamou Tom ao emergir em busca de ar.

— Tudo bem, desisto — disse Karen, boiando ao seu lado. — E agora, o que faremos?

Tom não respondeu de imediato, mas, ao olhar para a esposa, um sorriso estampou-se em seu rosto. Aquela era sua bela Barbie, a mãe de seus filhos, quem fazia seu mundo existir.

— Tudo que quisermos.

Naquele momento, em vez de tentar esconder o fato de não gostar de praia, Tom Kalinske estava disposto a tudo. Ele havia aprendido a se adaptar, a se divertir, e como era bom sorrir com sinceridade. E, por fim, após tudo aquilo, ele estava conseguindo concluir as férias em família que haviam sofrido uma interrupção tão estranha seis anos antes.



Depois de anos de sucesso na Mattel, Tom Kalinske, com apenas 38 anos, foi promovido a CEO. Entretanto, políticas internas ocasionariam sua saída prematura.

Cortesia de Tom Kalinske



Logo após sair da Mattel, enquanto ainda não tinha arranjado outro emprego, Tom Kalinske viajou com a família para o Havaí em 1990, mas suas férias foram interrompidas por um convidado inesperado...

Cortesia de Tom Kalinske



Hayao Nakayama, presidente da Sega Enterprises, foi atrás de Kalinske no Havaí e o levou para o Japão a fim de lhe mostrar o que sua empresa estava desenvolvendo. Impressionado, o americano concordou em assumir o cargo de CEO da Sega of America e enfrentar a poderosa Nintendo, que dominava 95% do mercado de video games.

Cortesia de Tom Kalinske



O gigantesco estande da Nintendo, frequentemente chamado de "Estrela da Morte", no Consumer Electronics Show de 1989.

Cortesia da Consumer Electronics Association



Para destronar a Nintendo, Kalinske confiou muito em seu braço direito, Shinobu Toyoda (ao centro), e no maestro do marketing da Sega, Al Nilsen (à esquerda).

Cortesia de Shinobu Toyoda



Al Nilsen prepara a inovadora turnê da Sega nos shoppings. O projeto viajou pelos Estados Unidos para atestar a superioridade do Genesis sobre o Super Nintendo (SNES)... meses antes de o console da Nintendo ter sido lançado.

Cortesia de Ellen Beth van Buskirk



Shinobu Toyoda posa com Joe Montana (ao centro), cujo rosto estampou um dos primeiros jogos de sucesso da Sega, e David Rosen (à esquerda), que fundou a empresa em 1965.

Cortesia de Shinobu Toyoda



Pouco depois que Kalinske assumiu como CEO da Sega, a Sonicmania tomou conta do país. A atitude descolada do borão azul logo conquistou homens, mulheres e crianças de todas as idades (incluindo, é claro, a família Kalinske inteira).

Cortesia de Tom Kalinske



Antes de dominar o mundo dos video games, a Nintendo of America era apenas uma pequena companhia de fliperamas comandada pelo visionário Minoru Arakawa.

Cortesia de Howard Phillips



Howard Lincoln, advogado de Seattle, ajudou Arakawa a sair de algumas enrascadas e, assim, se tornou o vice-presidente sênior da Nintendo.

Cortesia de Howard Phillips



No começo da década de 1980, Arakawa e Lincoln conduziram a Nintendo ao topo com a ajuda de jogos de fliperama de sucesso como *Donkey Kong*, *Punch-Out* e *Mario Bros.* (na imagem).

Cortesia de Howard Phillips



Em 1984, a Nintendo of America planejava lançar um console de 8-bits chamado Advanced Video System (AVS). Mas, devido à crise dos video games em 1983, os revendedores não queriam ter ligação alguma com a Nintendo. Conforme explicaram, a febre dos video games tinha passado.

Cortesia de Howard Phillips



Um ano depois, o Nintendo Entertainment System (NES) foi lançado em Nova York. Para fugir do estigma da crise de 1983, a Nintendo usou o R.O.B. (Robotic Operating Buddy) a fim de posicionar o NES como muito mais do que um simples console para entretenimento doméstico.

Cortesia de John Sakaley



Em 1988, a *Nintendo Power* se tornou a revista que atingiu mais rapidamente a marca de um milhão de assinantes e também personificou o compromisso implacável da Nintendo de promover uma experiência inigualável ao usuário.

Cortesia de Howard Phillips



O Game Master da Nintendo, Howard Phillips, o homem "cujo trabalho era jogar video games", se tornou tão querido que, em 1990, era mais popular que Madonna, Pee Wee Herman e o Incrível Hulk.

Cortesia de Howard Phillips



Phillips se tornara uma celebridade, mas sua fama não chegava nem aos pés da de Michael Jackson, cujo jogo de 16-bits, *Moonwalker*, foi um dos primeiros sucessos lançados para o Genesis. Na imagem, o lendário rei do pop posa com o rei do marketing da Sega.

Cortesía de Al Nilsen



Depois de assistir ao grupo de Kalinske dominar uma fatia do mercado, o "principal homem" da Nintendo, o vice-presidente Peter Main, coordenou com orgulho o lançamento do SNES em 1991.

Cortesia de Peter Main



Para reagir ao impacto do console de 16-bits da Nintendo e avançar com a revolução promovida pela Sega na indústria do entretenimento, Kalinske confiou cegamente no maravilhoso trabalho de relações públicas de Ellen Beth van Buskirk.

Cortesia de Ellen Beth van Buskirk



Kalinske queria que a Sega fosse mais do que uma simples empresa de jogos eletrônicos e, em 1992, criou a Sega Youth Education Health Foundation.

Cortesia de Cheryl Quiroz



Jeff Goodby (ao centro e à esquerda), Rich Silverstein (ao centro e à direita) e sua inovadora agência de publicidade criaram a campanha da Sega "Bem-vindo à próxima fase", que resultou em vários comerciais icônicos (todos terminavam com o famoso grito da Sega).

Cortesia de Jeff Goodby



O incansável trabalho de Diane Fornasier (à esquerda) no Game Gear e, posteriormente, no Blast Processing do Genesis garantiu que o marketing da Sega continuasse chegando à próxima fase.

Cortesia de Diane Fornasier



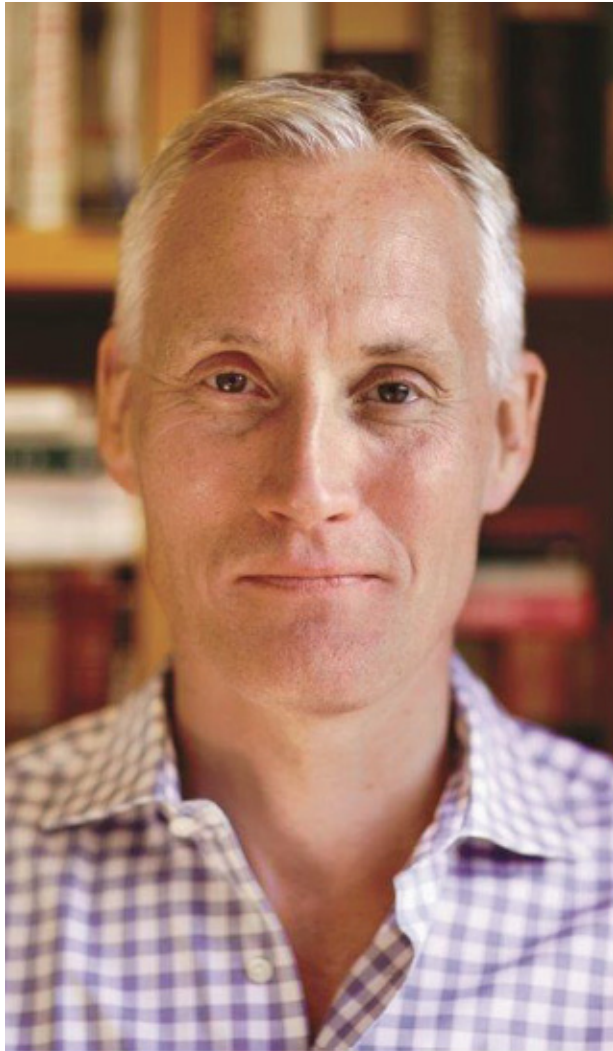
Em 1993, Bill White, da Nintendo, "virou a casaca": passou para a Sega, o que marcou uma virada no jogo.

Cortesia de Bill White



Apesar de ter perdido uma fatia do mercado, a Nintendo permaneceu fiel aos seus valores de criar jogos para toda a família. Na imagem, o diretor de licenciamento da empresa, Tony Harman, anuncia com orgulho o lançamento de *Major League Baseball with Ken Griffey Junior*.

Cortesia de Tony Harman



Enquanto a Nintendo contra-atacou com um ótimo software, Kalinske focou na próxima geração de hardware e tentou estabelecer uma parceria com Olaf Olafsson, líder da Sony Electronic Publishing.

Cortesia de Johann Pall Valdimarsson



Depois do jogo de beisebol, a Nintendo lançou um sucesso estrondoso: *Donkey Kong Country*. Após vender mais de sete milhões de cópias em apenas seis meses, Lincoln e Arakawa adoraram ver o jogo virar a favor deles novamente.

Cortesia de Howard Lincoln



Tom Kalinske, Shinobu Toyoda e o vice-presidente executivo Paul Rioux se vestem para a divulgação de *Sonic & Knuckles*. Mas, por trás dos sorrisos, os homens sentem que a fantasia personifica a nova dinâmica entre a Sega of America e a Sega of Japan.

Cortesia de Shinobu Toyoda



A Sega deu seu último suspiro em 1995, na Entertainment Electronics Expo, quando Steve Race, da Sony, fez o melhor (e mais curto) discurso da sua carreira.

Cortesia de Steve Race



Na esteira do sucesso triunfal do Nintendo 64, Howard Lincoln e Minoru Arakawa promovem uma corrida beneficente do lado de fora do escritório da Nintendo em Redmond, Washington.

Cortesia de Howard Lincoln

EPÍLOGO

Ao voltar do Havaí, Tom Kalinske teve uma agradável surpresa ao encontrar um bilhete de seu velho rival da Nintendo aguardando-o.

Caro Tom,

Fiquei muito triste ao saber que você deixou a Sega. Você fez um grande trabalho nos últimos seis anos, tanto com um aumento dramático da participação da empresa no mercado (à nossa custa!) quanto representando a indústria dos video games. Você foi a força por trás da formação da IDSA e da E3. Nada disso teria acontecido sem a sua liderança.

Permita-me lhe desejar boa sorte na sua nova aventura.

Tudo de bom...

*Atenciosamente,
Howard C. Lincoln
Presidente
Nintendo of America, Inc.*

A carta continha um selo que dizia "Pessoal e confidencial". Até hoje, ela está segura em algum lugar do escritório de Tom Kalinske e serve de lembrança da batalha épica entre a Sega e a Nintendo.

AGRADECIMENTOS

Este livro não existiria (e provavelmente nem minha carreira de escritor) sem Julian Rosenberg, meu fantástico empresário. Entretanto, não sei qual seria o agradecimento apropriado para você, mas achei que, para começar, seria bom lhe dar o que todos em Los Angeles tanto cobizam: o primeiro lugar.

Já que falamos de Los Angeles, quero estender meus agradecimentos aos cavalheiros de Point Grey Pictures — Seth Rogen, Evan Goldberg e James Weaver — por terem acreditado neste livro desde o início. Vocês três são minha Power Glove. Também tenho um débito eterno com Scott Rudin, cujo talento para contar histórias é insuperável e cuja confiança desde o início no meu trabalho é um dos maiores elogios que já recebi. Sem você e o sempre brilhante Eli Bush, este livro nunca teria chegado à próxima fase.

Obrigado ao meu incrível advogado Lev Ginsburg e aos meus fantásticos agentes: Jon Cassir e Dan Rabinow, da CAA, e Alex Glass, da Trident Media.

Obrigado ao meu extraordinário editor, Mark Chait, e a todos da HarperCollins pela paciência, positividade e perfeição em geral.

Obrigado a todos que trabalharam no documentário baseado neste livro, em especial a Jonah Tulis (meu codiretor), Matt Hamachek (nosso editor) e Seamus Tierney (nosso diretor de fotografia).

Obrigado aos meus amigos, que tiveram a generosidade de ler pensamentos inacabados e capítulos confusos ao longo do caminho:

Josh Benedek, Frank Ceruzzi, Grant DeSimone, Andrew Hirsch, Dan Kim, Josh Kleinman, Dave McGrath, Brian Nathanson e Jeremy Redleaf.

Obrigado aos meus pais, Robin e Richard, por terem sido as melhores pessoas do mundo (e terem apoiado minhas inspirações literárias mesmo depois do romance cheio de controvérsias raciais que escrevi na quarta série).

Obrigado ao meu irmão, Dylan, por ser a pessoa mais gentil que conheço e por ter me perdoado pelo meu comportamento na nossa infância (digno de um idiota).

Obrigado, tia Loren, tio Christopher, Jackson e Hunter; tia Erica, tio Bradley, Tyler e Amelie; e, é claro, vovó, por todas aquelas "maravilhosas conexões" ao longo dos anos.

Obrigado, Katie, por ser minha inspiração diária. Nunca vou saber como você me aguentou enquanto eu escrevia este livro; mas, por favor, nunca deixe de ser como é.

E, em penúltimo lugar, mas não menos importante, obrigado aos meus magníficos assistentes de pesquisa: Claude Bear, Kiki Bear, Baby Bart, Freggly, Tater Tot, Boots e o primeiro e único Pipstick. Sem vocês, seus pilantrinhas, minha vida seria insuportável.

Por fim, os maiores agradecimentos devem ser dirigidos às pessoas que povoam as páginas deste livro. Enquanto o escrevia, entrevistei mais de duzentos ex-funcionários da Sega e da Nintendo, bem como dúzias de outros indivíduos em diversos pontos que favoreciam a visão das coisas na indústria dos video games daquela era. Embora seja grato a cada pessoa que compartilhou seu tempo e suas ideias comigo, gostaria de mencionar os nomes de alguns indivíduos que não pouparam esforços e moldaram o escopo da narrativa.

Em primeiro lugar, quero agradecer a Tom Kalinske, que me dedicou todo o tempo do mundo quando eu não passava de um garoto com uma ideia. Na verdade, ele me deu muito mais do que apenas "seu tempo", pois esse é o tipo de cara que ele é. Ao longo

do nosso relacionamento de três anos, ele jamais foi nada menos do que o sujeito gentil, inteligente e maneiro descrito nas páginas do livro.

Além de Tom, agradeço em particular aos seguintes indivíduos: Sam Borofsky, Don Coyner, Cindy Gordon, Mike Fischer, Diane Fornasier, Jeff Goodby, Tony Harman, Karen Kalinske, Howard Lincoln, Brenda Lynch, Peter Main, Sean McGowan, Al Nilsen, Al Nilsen #2 (porque ele deve ter um clone por ter sido tão onipresente em sua ajuda), Olaf Olafsson, Randy Peretzman, Howard Phillips, Arthur Pober, Larry Probst, Steve Race, Paul Rioux, John Sakaley, Gail Tilden, Shinobu Toyoda, Ellen Beth van Buskirk e Bill White.

Obrigado a todos por me deixarem contar sua história; foi a maior honra da minha vida.

SOBRE O AUTOR

© Katie Wanner



BLAKE J. HARRIS é escritor e cineasta. Atualmente, mora em Nova York e codirige um documentário baseado em *A guerra dos consoles*, produzido por Scott Rudin, Seth Rogen e Evan Goldberg. É também produtor executivo da adaptação cinematográfica do livro em produção pela Sony Pictures.

LEIA TAMBÉM



Briga de cachorro grande
Fred Vogelstein



Como a música ficou grátis
Stephen Witt



Como Steve Jobs virou Steve Jobs
Brent Schlender e Rick Tetzeli



O clique de 1 bilhão de dólares
Filipe Vilicic