



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
Instituto de Economia

Estratégia de Concorrência da Microsoft e da Sony no segmento de videogames

Projeto de Monografia

Aluna: Maria Carolina Nascimento Villaça

RA: 159872

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lucia Gonçalves da Silva

Campinas, dezembro de 2020

MARIA CAROLINA NASCIMENTO VILLAÇA

**ESTRATÉGIA DE CONCORRÊNCIA DA MICROSOFT E DA SONY NO
SEGMENTO DE VIDEOGAMES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para
obtenção do grau de Bacharel em Ciências
Econômicas, Instituto de Economia, Universidade
Estadual de Campinas.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lucia Gonçalves da
Silva

**CAMPINAS
2020**

Ficha catalográfica
 Universidade Estadual de Campinas
 Biblioteca do Instituto de Economia
 Mirian Clavico Alves - CRB 8/8708

V711e Villaça, Maria Carolina Nascimento, 1995-
 Estratégia de concorrência da Microsoft e da Sony no segmento de videogames
 / Maria Carolina Nascimento Villaça. – Campinas, SP : [s.n.], 2020.

Orientador: Ana Lúcia Gonçalves da Silva.
 Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de
 Campinas, Instituto de Economia.

1. Microsoft Corporation. 2. Sony Kabushiti Kaisha. 3. Indústria de videogames.
 4. Concorrência. 5. Oligopólios. I. Silva, Ana Lúcia Gonçalves da, 1955-. II.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: Competition strategy of Microsoft and Sony in the video game
 segment

Palavras-chave em inglês:

Microsoft Corporation

Sony Kabushiti Kaisha

Video games industry

Competition

Oligopolies

Titulação: Bacharel em Ciências Econômicas

Banca examinadora:

Carlos Raul Etulain

Data de entrega do trabalho definitivo: 17-12-2020

MARIA CAROLINA NASCIMENTO VILLAÇA

**ESTRATÉGIA DE CONCORRÊNCIA DA MICROSOFT E DA SONY NO
SEGMENTO DE VIDEOGAMES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para
obtenção do grau de Bacharel em Ciências
Econômicas, Instituto de Economia, Universidade
Estadual de Campinas.

Campinas, 17 de dezembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ana Lucia Gonçalves da Silva

Prof. Dr. Carlos Raul Etulain

Dedico esta monografia a minha mãe, Veridiana, o meu maior exemplo de mulher guerreira.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer e dedicar esta monografia às seguintes pessoas:

À minha família, por sempre acreditar no meu potencial e me motivar a dar o melhor de mim, mesmo em meio às dificuldades.

À professora Ana Lucia, por me guiar neste trabalho e pelas suas correções e incentivos.

Ao corpo docente do Instituto de Economia, por todos os ensinamentos durante a minha trajetória na faculdade.

Aos meus amigos, pelo companheirismo em todos os momentos, principalmente neste ano tão atípico.

RESUMO

A indústria do entretenimento digital tem crescido de maneira cada vez mais rápida nas últimas duas décadas e é, atualmente, uma das principais formas de entretenimento doméstico. Somente o segmento de videogame move, na atualidade, mais de US\$ 100 bilhões por ano. Além disso, com o fenômeno da convergência tecnológica, especialmente a digital, há uma mudança na relação entre as tecnologias e o consumidor. Isso leva as empresas a terem competidores antes impensáveis, como no caso da Sony e da Microsoft. O objetivo central deste trabalho é, com base na teoria da concorrência oligopolística apoiada na abordagem estrutura-conduta-desempenho e na microdinâmica neo-schumpeteriana, analisar as estratégias adotadas pelas duas empresas no segmento de videogames.

Palavras-chave: concorrência oligopolística, segmento de videogame, Sony, Microsoft.

ABSTRACT

The digital entertainment industry has grown faster and faster over the past two decades and is currently one of the main forms of home entertainment. The video game segment alone currently moves more than \$ 100 billion a year. In addition, with the phenomenon of technological convergence, especially digital, there is a change in the relationship between technologies and the consumer. This leads companies to have competitors previously unthinkable, as in the case of Sony and Microsoft. The main objective of this work is, based on the theory of oligopolistic competition based on the structure-conduct-performance approach and on neo-Schumpeterian microdynamics, to analyze the strategies adopted by the two companies in the video game segment.

Keywords: oligopolistic competition, video game segment, Sony, Microsoft.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. O SEGMENTO DE VIDEOGAMES.....	11
1.1 HISTÓRIA DO VIDEOGAME.....	11
1.1.1 Primeira geração.....	11
1.1.2 Segunda geração.....	12
1.1.3 Terceira geração.....	13
1.1.4 Quarta geração	14
1.1.5 Quinta geração	15
1.1.6 Sexta geração	16
1.1.7 Sétima geração	16
1.1.8 Oitava geração.....	17
1.1.9 Nona geração.....	18
1.2 ANÁLISE DO SEGMENTO	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 CADEIA DE VALOR E ESTRATÉGIA EM MICHAEL PORTER.....	21
2.1.1 O MODELO DAS FORÇAS COMPETITIVAS	21
2.1.2 O MODELO DA CADEIA GENÉRICA DE VALOR.....	22
2.2 A CONCORRÊNCIA OLIGOPOLÍSTICA SEGUNDO SCHUMPETER.....	22
2.3 TIPOLOGIA DE ESTRUTURAS DE MERCADO DE POSSAS	24
2.4 O PAPEL DAS INOVAÇÕES NA CONCORRÊNCIA.....	25
2.5 A DINÂMICA DA INOVAÇÃO SEGUNDO UTTERBACK	27
2.5.1 FASES DO MODELO DA DINÂMICA DE INOVAÇÃO	27
2.6 O VALOR DA INOVAÇÃO EM HAMEL E PRAHALAD	29
2.6.1 O CONCEITO DE INOVAÇÃO EM HAMEL	30
2.6.2 O MODELO DE NEGÓCIOS EM HAMEL.....	30
3. A TRAJETÓRIA DA SONY	32

3.1	A EMPRESA	32
3.2	A ENTRADA NO MERCADO DE CONSOLES DOMÉSTICOS – A PRIMEIRA GERAÇÃO DO PLAYSTATION.....	34
3.3	A SEGUNDA GERAÇÃO: PLAYSTATION 2	37
3.4	A TERCEIRA GERAÇÃO: PLAYSTATION 3.....	40
3.5	A QUARTA GERAÇÃO: PLAYSTATION 4.....	41
3.6	A QUINTA GERAÇÃO: PLAYSTATION 5	42
4.	A TRAJETÓRIA DA MICROSOFT	43
4.1	A EMPRESA	43
4.2	A ENTRADA NO MERCADO DE CONSOLES DOMÉSTICOS.....	43
4.3	O LANÇAMENTO DO XBOX	45
4.4	O LANÇAMENTO DO XBOX 360	46
4.5	O LANÇAMENTO DO XBOX ONE.....	48
4.6	O LANÇAMENTO DO XBOX SERIES X.....	49
5.	CONCLUSÃO.....	51
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

INTRODUÇÃO

O segmento de videogames, desde o seu surgimento, é caracterizado por rápidas mudanças e por um avanço tecnológico contínuo. Desde o seu primeiro console doméstico, foi responsável por uma revolução na forma de entretenimento na sala de estar.

Este segmento, que hoje é dominado por algumas poucas grandes empresas, passou, e ainda passa, por uma intensa corrida concorrencial, cujo cenário está em constante mudança. As empresas que eram líderes de mercado na primeira fase da concorrência, hoje não fazem mais parte deste mercado.

Atualmente, a Sony e a Microsoft são os principais agentes deste segmento. Sendo produtos parecidos, os consoles Playstation e os consoles Xbox travam uma intensa disputa por *market share* no mercado, com estratégias que convergem.

O primeiro capítulo deste trabalho foca no surgimento dos primeiros jogos eletrônicos e a trajetória do segmento até o presente momento. Também é feita uma análise geral do mercado de consoles domésticos e da revolução que este produto trouxe à sala de estar.

No segundo capítulo, é feita a análise teórica da teoria concorrencial, sob a ótica de diferentes autores, passando pelo conceito de oligopólio até a trajetória das inovações no sistema capitalista.

O terceiro e quarto capítulo trazem a trajetória da Sony e da Microsoft, respectivamente, dentro do segmento de videogames, bem como a estratégia empregada por cada empresa. Assim, no capítulo final, é feita a conclusão, analisando a estratégia de ambas as empresas sob a ótica das teorias analisadas no segundo capítulo.

1. O SEGMENTO DE VIDEOGAMES¹

1.1 HISTÓRIA DO VIDEOGAME

Devido às múltiplas definições estabelecidas para o conceito de videogame ao longo do tempo, há divergências em relação à criação do primeiro jogo. Neste trabalho, consideraremos como primeiro o *Nought and Crosses*, ou OXO, desenvolvido por Alexander S. Douglas em 1952, uma versão computadorizada do jogo da velha executado em um computador *Electronic Delay Storage Automatic Calculator* (EDSAC) na Universidade de Cambridge, como parte da tese de William Higinbotham sobre a interação humano-computador. O OXO, no entanto, não é considerado por muitos como o primeiro jogo eletrônico por falta de movimentos e de atualizações gráficas em tempo real.

Em 1958 foi criado pelo físico William Higinbotham o *Tennis for Two*, uma simulação de uma partida de tênis. O jogo foi criado para uma exposição anual no Laboratório Nacional de Brookhaven e foi muito popular durante os três dias de evento. Alguns anos depois, em 1961, um grupo de estudantes do Massachusetts Institute of Technology (MIT) desenvolveu o *Spacewar!*, um jogo de computador que utilizava gráficos vetoriais. Inspirado nos livros do autor E. E. “Doc” Smith, o jogo consistia em uma batalha espacial e foi desenvolvido no DEC PDP-1, computador da época.

1.1.1 Primeira geração

Em 1966 surgiu o primeiro videogame doméstico: *Fox and Hounds*. Desenvolvido por Ralph Baer, Albert Maricon e Ted Dabney, o projeto evoluiu até ser lançado como *Odyssey* em 1972, o primeiro videogame que se conectava à televisão e permitia jogar vários jogos pré-programados. Lançado pela empresa Magnavox, vendeu somente 100 mil unidades devido ao seu alto preço (100 dólares) e por passar a ideia de que o mesmo somente funcionaria nos aparelhos de TV da empresa. Apesar disso, deixou como legado a junção do computador ao aparelho de televisão, dando origem a um novo setor na indústria e levando ao lançamento do

¹ Capítulo baseado nos textos de BATISTA, 2018 e BELLÍ, 2008.

Pong, criado por Ted Dabney e Nolan Bushnell, e que consistia em um console ligado a um monitor, movido a moedas. Após sua instalação em bar de San Francisco, na Califórnia, o jogo tornou-se lucrativo e, a partir dessa experiência, a empresa Atari foi fundada.

Em 1975, a Atari lançou a versão doméstica de *Pong*, o *Home Pong*, que chegou a vender cerca de 150 mil unidades somente durante a temporada de Natal. Sendo assim, o *Home Pong* e o *Odyssey* marcaram a primeira geração de videogames, além de consoles com *hardwares*² limitados a não mais que alguns poucos jogos.

1.1.2 Segunda geração

Com a criação e o sucesso da Atari, o segmento de videogames concretizou-se no mercado e outras empresas começaram a surgir no ramo. Isso acelerou o processo de inovação e a segunda geração foi marcada por consoles com cartuchos de jogos intercambiáveis. Ou seja, o que antes era um *hardware* que comportava apenas alguns jogos, expande-se para um leque de opções, justificando, assim, o seu alto preço para os consumidores.

Em 1977, a Atari lançou o VCS (Video Computer System, mais tarde rebatizado de Atari 2600), console com cartuchos intercambiáveis. Apesar de a nova tecnologia chamar a atenção dos consumidores, os problemas de distribuição e a concorrência acabaram por impactar negativamente as vendas. No entanto, em 1978, um jogo de arcade chamado *Space Invaders* foi sucesso absoluto no Japão. Sendo um dos primeiros jogos de tiro com gráfico bidimensional, foi inspirado na mídia popular da época, como *Star Wars* e *Guerra dos Mundos*. O seu sucesso foi peça-chave na expansão da indústria de videogame em nível mundial. No ano seguinte, com a conversão deste e de outros sucessos do arcade para versões domésticas, a Atari entrou em expansão e alavancou as vendas do VCS, chegando a vender mais de 6 milhões de unidades no mesmo ano.

² Todo componente físico, interno ou externo, de um computador ou celular, que determina as funções do aparelho.

Nos anos seguintes, diversos avanços técnicos ocorreram, como a utilização de microprocessadores e *chips* de memória, e uma variedade de consoles domésticos foram lançados nos anos posteriores, como o Odyssey 2 (Phillips), Intellivision (Mattel), Atari 5200 (Atari), bem como novas máquinas recreativas, como Pacman (Namco), Battle Zone (Atari) e Tron (Midway).

A Atari utilizou como estratégia a venda de consoles com uma baixa margem de lucro, barateando os seus produtos e, portanto, obtendo vantagem sobre os seus concorrentes. A maior parte da receita era proveniente da venda de cartuchos, que traziam vários sucessos dos arcades. Assim, a empresa chegou a dominar 75% do mercado e a gerar mais de 2 bilhões de dólares de vendas por ano, o que a consolidou como a empresa com a mais rápida valorização de mercado nos Estados Unidos até então. A maior concorrente da Atari foi a Nintendo, empresa japonesa, que lançou um adaptador em 1982 que permitia utilizar cartuchos da concorrente.

O sucesso da indústria de videogames escalou rapidamente e em 1983, após más decisões da líder Atari e da ascensão do computador pessoal, a indústria ficou saturada e o período ficou conhecido como “Crise do Jogos Eletrônicos”, período em que várias companhias de console quebraram ou abandonaram o setor. O setor conseguiu retomar o crescimento somente em 1985, quando a japonesa Nintendo lançou o Nintendo Entertainment System, que obteve sucesso imediato e tornou o Japão o centro da indústria de videogame. Fazendo adaptações para o mercado norte-americano, a Nintendo trouxe o NES para o Ocidente, recuperando o mercado de videogames da crise anterior e absorvendo a maior parte do mercado dos Estados Unidos, vendendo até dez vezes mais que os seus concorrentes.

1.1.3 Terceira geração

A terceira geração foi marcada pela recuperação do mercado de videogames com o lançamento, em 1985, do NES, um console de 8 *bits*. Utilizando a mesma estratégia da Atari, a Nintendo vendia o *hardware* a preço de custo e lucrava com a venda de jogos. Em um primeiro momento, mesmo com o sucesso no mercado japonês, o NES vendeu apenas 50 mil cópias nos Estados Unidos, mercado ainda

marcado pelo trauma da crise recente. No entanto, com o sucesso imediato do jogo *Super Mario Bros* em 1986, a Nintendo consolidou-se no mercado norte-americano.

Além da distribuição do *Super Mario Bros*, que já vinha com o console, a Nintendo utilizou uma outra estratégia para se consolidar no mercado: reavaliar os erros da antiga Atari. Assim, instalou um *chip* em seus cartuchos, impedindo a utilização de cartuchos não autorizados e fez acordos exclusivos com as desenvolvedoras de jogos, garantindo que jogos lançados para consoles na Nintendo não fossem adaptados para consoles dos concorrentes. Controlando a criação e a fabricação dos cartuchos, evitou uma superprodução dos mesmos. Essa estratégia, aliada a um *marketing* agressivo, consolidou o monopólio da Nintendo no mercado de videogames, que agora possuía fortes barreiras à entrada de novos concorrentes.

1.1.4 Quarta geração

Na década de 1990 aconteceu uma nova revolução no setor. Houve um salto técnico com o lançamento do console de 16 *bits*, o mais próximo dos consoles atuais, marcado pelo Super NES (Nintendo), Mega Drive (Sega) e TurboGrafx-16 (NEC e Hudson Soft).

A Sega tornou-se a principal concorrente da Nintendo. Em parceria com a EA (Electronic Arts), a empresa investiu em um novo mercado, uma linha de jogos mais sofisticados e voltados para um público mais velho que o do NES. Além disso, utilizou em seus consoles o mesmo processador de muitos computadores da época, o que facilitava a conversão de jogos para o console. A EA pagava *royalties* para a Sega, porém bem inferiores àqueles cobrados pela Nintendo. Além da linha de jogos adultos, a empresa também investiu no jogo *Sonic the Hedgehog*, tornando-se o maior rival das personagens da Nintendo.

Por fim, a Sega conseguiu, após uma decisão judicial, a quebra da exclusividade dos jogos da Nintendo, podendo converter e comercializar as mesmas linhas de jogos já consolidadas no mercado. Na época, no entanto, a empresa japonesa estava focada no lançamento do GameBoy, um console portátil com

cartuchos intercambiáveis, que era vendido junto com o jogo Tetris e que foi um sucesso imediato de vendas, com mais de 1 milhão de unidades vendidas em 1989.

Esta geração foi, portanto, marcada pela expansão da Sega no mercado, ultrapassando a Nintendo em número de vendas. Apesar disso, esta manteve o seu monopólio no mercado norte-americano. Outra característica marcante dessa geração foi o surgimento do CD como mídia, com o lançamento do Sega CD. Essa mídia, no entanto, por conta de seu alto preço, foi explorada somente na geração posterior.

1.1.5 Quinta geração

A quinta geração contou com a entrada de diversos concorrentes no mercado. Acreditava-se, no entanto, que oferecer uma tecnologia de ponta era o suficiente para garantir as vendas dos consoles, ignorando a capacidade de o mercado se adaptar a essa tecnologia e absorver a oferta de consoles. O alto preço e a complexidade desses produtos acabaram por estagnar as vendas do Philips CDI em 1989 (equipamento de vídeo, música, videogame e de ensino, avaliado em 799 dólares) e do NeoGeo em 1990 (equipamento da SNK vendido por 399 dólares). A tecnologia do NeoGeo era tão avançada que acabou sendo incorporada no mercado de arcades (fliperamas).

Além disso, a Sony entrou no mercado com o lançamento do PlayStation. Inicialmente planejado para ser um leitor de CD-ROM para o Super NES, as negociações não foram bem-sucedidas e a Sony levou o projeto adiante sem a Nintendo. Assim, nasceu a divisão Sony Computer Entertainment (atualmente Sony Interactive Entertainment). Com o lançamento do PlayStation em 1994, um console de 32 bits, a Sony tornou-se a maior concorrente da Nintendo.

Essa geração foi marcada também pelo lançamento de consoles 64 *bits*, sendo o primeiro deles o Atari Jaguar, a última tentativa da Atari em *hardware*, e pelo lançamento dos jogos 3D. A Nintendo lançou o Nintendo 64 que, apesar de ainda utilizar cartuchos, enquanto os concorrentes utilizavam leitores de CD, obteve uma rápida aceitação do mercado e foi um sucesso de vendas. Apesar disso, a Sony se concretizou como líder de mercado nessa geração e o seu console foi o

mais importante dessa geração, acumulando vendas de mais de 10 milhões de unidades.

1.1.6 Sexta geração

A sexta geração foi iniciada em 1998 com o lançamento do console de 128 bits da Sega, o Sega Dreamcast. O console foi bem aceito, mas o declínio das vendas após o lançamento do PlayStation 2 em 2000 retirou a Sega do mercado de *hardwares*, dedicando-se exclusivamente a jogos. O console da Sony vendeu mais de 120 milhões de unidades em 7 anos, ficando muito à frente do GameCube lançado pela concorrente japonesa, que vendeu 20 milhões de unidade. O segundo lugar, no entanto, ficou com o Xbox, console lançado pela Microsoft, que marcou a entrada da empresa no segmento. Este era equipado com um disco rígido, que permitia gravar jogos e músicas, e era compatível com DVDs, vendendo cerca de 25 milhões de unidades.

Essa geração foi marcante pelas controvérsias relacionadas à relevância dos jogos violentos e adultos e, no mercado brasileiro, foi marcada pelo rompimento da Nintendo com a Gradiente, representante da marca no Brasil, passando a ter consoles e jogos somente importados.

1.1.7 Sétima geração

A sétima geração teve início em 2005, com o lançamento do Xbox 360 pela Microsoft. A empresa também lançou o Xbox Live, um serviço *online* de jogos que permite aos usuários jogarem entre si. Até o final de 2006, cerca de 10,4 milhões de unidades foram vendidas.

A Sony e a Nintendo lançaram plataformas somente um ano após a Microsoft. Apostando em um *hardware* mais avançado e na tecnologia BlueRay, nova no mercado, a Sony lançou o PlayStation 3 que, apesar de atrativo, deixou a desejar no preço (499 dólares). A Nintendo, por sua vez, lançou o Wii, que superou as vendas do Xbox 360 e do PS3, com mais de 101 milhões de unidades vendidas. Com um *hardware* menos poderoso e um preço mais baixo, o Wii atraiu os consumidores com

o seu novo controle, que reproduzia os movimentos do jogador, aumentando a interatividade do jogo.

Por último, ainda nessa geração, a Sony deixou de fabricar o PSOne (primeira versão do PlayStation) e passou a se dedicar ao PlayStation 2 e 3.

A sétima geração foi marcada pelo lançamento do Xbox 360 pela Microsoft, do Wii pela Nintendo e do PlayStation 3 pela Sony.

1.1.8 Oitava geração

O início da oitava geração deu-se em 2012, com o lançamento da WiiU da Nintendo. Devido ao sucesso contínuo do Wii, a empresa decidiu dar continuidade ao console, incorporando, porém, uma tela (*gamepad*) interativa. Apesar da novidade, a adesão dos consumidores foi baixa, devido principalmente a uma linha de jogos com poucos títulos. O console foi descontinuado em janeiro de 2017, sendo substituído pelo Nintendo Switch, um console híbrido parecido com um *tablet*, com dois controles sem fio que podem ser usados individualmente ou podem ser acoplados e utilizados como um *gamepad*. No primeiro ano de vendas, cerca de 15 milhões de unidades foram vendidas, superando as expectativas da empresa.

A Sony fez parte dessa geração com o lançamento do PlayStation 4 em novembro de 2013. Foi muito bem recebido no mercado e vendeu, somente nas primeiras 24h, mais de 1 milhão de unidades. Até março de 2020, mais de 110 milhões unidades haviam sido vendidas.

A Microsoft, por sua vez, lançou em 2013 o sucessor do Xbox 360, o Xbox One. Com um *design* mais refinado, foi bem recebido pelo público, apesar de alguns ajustes terem sido necessários logo após o lançamento. Este modelo contava com recursos multimídia e o seu sistema Kinect permitia *login* por reconhecimento facial e comando por voz. Até a metade de 2019, cerca de 47 milhões de unidades haviam sido vendidas.

1.1.9 Nona geração

A nona geração, ainda muito recente, colocou em discussão o futuro dos videogames. Com o avanço dos serviços de *streaming*, os consoles caminham para a extinção, sendo substituídos pela nova modalidade. Em novembro de 2019, a Google lançou o Google Stadia, um serviço de *streaming* para jogos eletrônicos. Apesar da Sony e da Microsoft terem lançado serviços parecidos nos anos anteriores (PlayStation Now e Xbox Game Pass), somente em 2019 o serviço ganhou visibilidade.

Em novembro de 2020, a Sony lançou o seu mais recente console, o Playstation 5. Apesar de ser um console doméstico com entrada para disco óptico, foi lançado também uma segunda versão, que não há entrada para disco, possibilitando o acesso aos jogos somente através de *download*. Esse lançamento aponta a estratégia da Sony em direção à futura extinção do console doméstico.

Na mesma semana, o novo console da Microsoft, o Xbox Series X foi lançado. Assim como no console anterior, a Microsoft não anunciou o número de consoles vendidos. Segunda a empresa, a estratégia atual foca no número de usuários ativos na Xbox Live e no Xbox Game Pass, o que também aponta a estratégia da empresa em direção à extinção dos consoles.

1.2 ANÁLISE DO SEGMENTO

As indústrias que mais faturam no mundo neste momento são, nessa ordem, a indústria bélica, a indústria do entretenimento e, em terceiro lugar, a indústria automobilística. Dentro da indústria do entretenimento, a parcela que mais fatura atualmente é a de jogos eletrônicos, seguida pela cinematográfica.

Com surgimento datado há mais de quarenta anos, o segmento de videogames é, atualmente, a parcela da indústria de entretenimento que mais fatura mundialmente. O relatório *Global Entertainment and Media Outlook: 2018-2022*³, divulgado pela consultora PrinceWaterhouseCoopers (PwC), prevê um crescimento de mais de 7% no mercado de videogames e e-sports nos próximos cinco anos,

³ Disponível em <<https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/outlook/perspectives-from-the-global-entertainment-and-media-outlook-2018-2022.pdf>>. Acessado em março de 2020.

enquanto as indústrias cinematográfica e fonográfica apresentam um crescimento menor que 5%.

O segmento de videogames, que vem se apresentando como altamente dinâmico, possui algumas características essenciais, destacadas a seguir.

Uma primeira característica é a sua relevância na sociedade global atual. Este é um mercado que move, anualmente, bilhões de dólares. Somente no último ano, a indústria de *games* faturou US\$137,9 bilhões (Newzoo, 2018), sendo o Brasil o décimo terceiro maior consumidor, responsável por US\$ 1,484 bilhão. Um exemplo da relevância crescente desse segmento é o jogo *Call of Duty: Black Ops* ter vendido, somente no lançamento em 2010, 5,6 milhões de unidades nos Estados Unidos e no Reino Unido, lucrando 360 milhões de dólares no primeiro dia. Enquanto isso, o filme mais lucrativo do mesmo ano, *Toy Story 3*, levou três dias para atingir 109 milhões de dólares, menos de um terço do faturamento obtido no primeiro dia do lançamento de *Call of Duty*.

Mas a sua relevância não se restringe ao aspecto econômico. Fica claro, também, que a indústria do entretenimento, em especial a de jogos eletrônicos, além de crescer desenfreadamente nos últimos anos, e até por consequência disso, tem suscitado temas como qualidade de vida, impactos na saúde e tempo gasto com essas tecnologias. Em 2011, por dia, três bilhões de horas eram gastas com videogame, sendo essa uma tendência crescente. Somente nos Estados Unidos, consoles de videogame estão presentes em mais de 70% das casas e uma média de 30 horas semanais são gastas com jogos. Formas de vulnerabilidade social, como baixa autoestima, ansiedade social e baixa tolerância à frustração, são encontradas na maioria dos usuários problemáticos de Internet (Abreu, 2008). E há a possibilidade de que, gradualmente, os usuários se refugiem cada vez mais da vida real e apresentem características mais intensas que as já apresentadas. Em junho deste ano, o vício em videogames passou a ser classificado como doença pela OMS, algo que atinge cerca de 3% dos *gamers*. Há também, no entanto, aspectos positivos, como um melhor desempenho das capacidades cognitivas de jogadores, quando comparados a não jogadores de videogame (Boot, 2008).

Uma segunda característica do segmento de videogames é a sua alta velocidade evolutiva em termos tecnológicos. O ciclo de vida é, em média, de três a

seis meses para os jogos e cinco anos para os consoles. A cada nova geração de consoles, novas tecnologias e empresas se iniciam ou se retiram desse segmento. A saída rápida de um setor ainda jovem está relacionada à dinâmica de surgimento de um projeto dominante (Utterback, 1994), selecionado pelo mercado. Até que isso ocorra, o segmento ainda jovem caracteriza-se pela fluidez, elevada incerteza e intenso processo de inovações de produto. Com a seleção do chamado projeto dominante, que ocorre em um ambiente de acirrada competição, tem início uma nova fase, na qual mudanças importantes passam a ocorrer em várias dimensões, em especial na estrutura de mercado, nas estratégias competitivas e na taxa de inovatividade do segmento. Com relação ao grau de inovatividade, esta segunda fase registra alterações na dinâmica de inovações, que passa a privilegiar crescentemente inovações de processo, em detrimento das “inovações do produto”, que caracterizavam a primeira etapa. Na segunda fase, as empresas passam a priorizar a busca por vantagens de custo e de qualidade. No caso do segmento de videogames, atualmente há a necessidade de uma maior velocidade de inovação, a fim de competir com os *tablets* e *smartphones*. Ou seja, as empresas procuram, cada vez mais, diminuir o ciclo de vida do produto, incorporando avanços tecnológicos mais rapidamente aos consoles e, assim, lutar contra a concorrência.

Uma terceira e última característica a destacar diz respeito à entrada de novas empresas nesse segmento, interessadas em participar de um mercado novo e lucrativo. Em um primeiro momento, antes da definição do projeto dominante, há uma explosão de empresas concorrentes. Há um mercado crescente em torno do produto (Utterback, 1994), atraindo novos concorrentes e, nesse momento, o segmento de jogos eletrônicos encontra-se em estágio de desenvolvimento. Como não há ainda um projeto dominante, as empresas permitem-se experimentar e aperfeiçoar seus projetos originais. Durante esse processo, variadas empresas entram e saem do setor. Empresas como Magnavox (atualmente subsidiária da Philips), Atari, Mattel, Mattel, Nintendo, entre outras, fizeram ou ainda fazem parte do segmento de jogos eletrônicos. Em certos momentos, houve mudanças de liderança nos pontos de inflexão de tecnologia (Utterback, 1994). Atari, uma empresa especializada em produtos eletrônicos, obteve destaque na venda de consoles de jogos eletrônicos na década de 1970, mas perdeu para a concorrência ao não conseguir acompanhar as inovações no mercado de consoles.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CADEIA DE VALOR E ESTRATÉGIA EM MICHAEL PORTER

2.1.1 O MODELO DAS FORÇAS COMPETITIVAS

Em sua obra, Porter (1985) analisa as forças competitivas para além da rivalidade entre os concorrentes. O conjunto formado por clientes, fornecedores, novas empresas no setor e produtos substitutos, compõe este modelo de forças competitivas proposto pelo autor. Segundo ele, a estratégia da empresa deve sempre estar direcionada a defendê-las dessas forças ou influenciá-las a seu favor.

Há cinco forças que compõem uma estratégia de concorrência. São elas:

1. Poder de negociação por parte dos clientes: os clientes possuem o poder de pressionar as empresas a baixarem seus preços ou elevarem a qualidade de seus produtos. Este poder é maior, quanto mais relevante for este cliente, quanto mais padronizado for este produto ou quanto menor o custo de troca de fornecedor.
2. Novos entrantes: novas empresas que entram para competir. Podem trazer novas capacidades e limitar os preços já praticados de mercado. Barreiras à entrada dessas empresas são: economias de escala, necessidade de investimento, dificuldade de acesso a distribuidores, entre outros.
3. Rivalidade entre os concorrentes já estabelecidos: de acordo com o autor, a busca por *market share* pode se dar por meio de guerra de preço, *marketing* e diferenciação de portfólio. Essa rivalidade pode ser intensificada por: alto número de empresas semelhantes, lento aumento da demanda, produto padronizado e com baixo custo de substituição, custos fixos altos.
4. Produtos substitutos: há produtos que, para o consumidor final, constituem substitutos perfeitos. Este cenário pode ser um problema quando há redução de custo por conta de evolução tecnológica e quando os produtos substitutos possuem uma alta margem lucro, possibilitando uma guerra de preço, caso necessário.

5. Poder de negociação por parte dos fornecedores: estes podem elevar seus preços ou alterar a qualidade de seus produtos, fazendo-os no caso de alta dependência por parte do cliente, exclusividade de produto, altos custos para troca de fornecedor, baixa relevância do cliente para este fornecedor.

2.1.2 O MODELO DA CADEIA GENÉRICA DE VALOR

Porter (1985), em seu modelo de estratégias genéricas, define e analisa três estratégias utilizadas no mercado para se atingir um cenário de vantagem competitiva. São elas:

1. Liderança total em custos: diz respeito à busca constante pela redução de custos fixos e variáveis, podendo levar a uma redução de preços.
2. Diferenciação: este ponto se dá por meio de um desempenho maior, como de qualidade, que permita um volume de vendas e/ou um preço final maior, também podendo haver uma fidelidade do comprador à marca. Essa diferenciação é percebida pelo consumidor final, gerando valor e coibindo uma substituição do produto pela concorrência.
3. Foco: a empresa deve concentrar-se em um ou múltiplos segmentos específicos de mercado, buscando a diferenciação dentro deste segmento ou liderança nos custos e, conseqüentemente, no preço.

Sendo assim, para o autor, as principais características que levam uma empresa a ter vantagem competitiva estão relacionadas à liderança no que tange a custos e preços, e a diferenciação de seu produto ou serviço. Ambas as estratégias, no entanto, não devem ser postas em prática ao mesmo tempo. É necessário ter foco, para que os retornos sejam relevantes e justificáveis.

2.2 A CONCORRÊNCIA OLIGOPOLÍSTICA SEGUNDO SCHUMPETER

Schumpeter, baseado no conceito marxista de capitalismo como sistema fundamentado na constante mudança e cujo elemento principal é o processo de concorrência, consolidou a sua teoria como um dos principais estudos da teoria concorrencial oligopolística.

Partindo do conceito de sistema em constante mudança e, portanto, com produtividade crescente, o autor destacou que, para estudar a teoria da concorrência, é necessário trazer à luz e entender as forças que mantêm este sistema em posição não-estacionária. A concorrência entre as empresas é o que torna este sistema dinâmico, sendo essa concorrência originária da luta pela sobrevivência baseada em inovações.

Para Schumpeter, as empresas estão sempre em busca de maiores lucros ou de monopólio, o que resulta em inovações. Sendo assim, o autor definiu monopólio não como um sistema oposto ao oligopólio, mas como o objetivo final de cada empresa e, portanto, da concorrência.

O permanente processo de concorrência tem, como consequência, a constante mudança do sistema capitalista. Essa constatação foi chamada por Schumpeter de *processo de destruição criadora*.

Como dito acima, o sistema de concorrência é, antes de mais nada, uma luta das empresas pela sua sobrevivência neste sistema capitalista. Essa concorrência resulta na diferenciação das empresas e produtores, que estão constantemente buscando por lucros extraordinários ou posições de monopólio. Como o monopólio é o objetivo de cada empresa, inevitavelmente há uma tendência à concentração de capitais.

Nessa constante luta pela sobrevivência e, portanto, pela valorização de seu capital, as empresas procuram obter vantagens competitivas que as posicionem bem no mercado. Apesar de economias de escala e diferenciação de produto serem importantes elementos da vantagem competitiva, o principal elemento, segundo Schumpeter (1942), é a inovação. Para o autor, enquanto a concorrência baseada em preço e qualidade afetam os custos e lucros no curto-prazo, é a inovação que garante vantagem competitiva decisiva para a empresa no longo-prazo, pois cria novas possibilidades de valorização do capital.

Segundo Schumpeter (1942), a busca pelo monopólio e, portanto, “práticas monopolistas” ou restritivas, não são incompatíveis com as estratégias de concorrência mais agressivas, baseadas em inovações. Pelo contrário, essas práticas restritivas são justificáveis em um cenário de recessão econômica, em que

uma defesa da margem de lucro se faça necessária, ou em um cenário de mitigação de riscos e incertezas frente aos concorrentes, protegendo e reforçando inclusive a capacidade de inovação das empresas.

Essas práticas restritivas são de curto-prazo e ajudam a sustentar vantagens competitivas criadas pelas estratégias ofensivas de longo-prazo apoiadas na inovação. Assim, barreiras à entrada de novos concorrentes serão criadas e reforçadas, em um contexto de permanente destruição criadora. Essas práticas de curto-prazo fazem-se, assim, necessárias à sobrevivência das empresas no longo-prazo.

2.3 TIPOLOGIA DE ESTRUTURAS DE MERCADO DE POSSAS

Com base nas relevantes contribuições de Bain (1956) e Sylos-Labini (1956), autores da chamada Teoria da Organização Industrial, que destacam as economias de escala e as vantagens associadas à diferenciação de produtos como principais fontes de barreiras à entrada em mercados oligopolísticos (e, portanto, fontes de poderosas vantagens competitivas), e na contribuição decisiva de Steindl (1952) para a compreensão da dinâmica de transformação das estruturas industriais, apoiado no estudo de caso de dois padrões de concorrência típicos e na análise dos efeitos dos diferenciais de custos e de lucratividade (margens de lucro de longo prazo) entre as empresas de diferentes porte, Possas (1985) formulou uma tipologia de estruturas de mercado apoiada na forte relação entre características estruturais do setor e estratégias competitivas a elas mais aderentes.

Essa tipologia é composta pelos seguintes tipos de estruturas de mercado: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado (ou misto), oligopólio competitivo e mercados propriamente competitivos (não-oligopolísticos), descritos sucintamente a seguir:

1. Oligopólio concentrado: produtos pouco passíveis de diferenciação e com alta concentração técnica. Mercado estável. Exemplo: siderurgia.
2. Oligopólio diferenciado: produtos cuja diferenciação está fortemente presente, com pouca concentração técnica. Mercado instável por conta da constante

renovação de produtos causada pela busca de diferenciação. Exemplos: indústrias farmacêutica e de produtos de perfumaria.

3. Oligopólio diferenciado-concentrado (misto): há tanto diferenciação de produtos, quanto concentração técnica. Estável por conta da concentração, porém não tanto, dada a renovação constante dos produtos, por conta da diferenciação. Exemplos: automóveis e produtos eletroeletrônicos.
4. Oligopólio competitivo: não há diferenciação relevante de produtos e nem concentração técnica. É marcado pelo grande número de empresas. Mercado instável, porém, possivelmente estável na liderança. Exemplo: indústria têxtil, calçados.
5. Mercados propriamente competitivos: mercados não-oligopolísticos, em que não há concentração técnica e cujo produto é homogêneo. A competição é marcada pela guerra de preços. Mercado instável. Exemplo: padarias.

2.4 O PAPEL DAS INOVAÇÕES NA CONCORRÊNCIA

Partindo da teoria de Schumpeter, em que a inovação exerce papel crucial no processo de concorrência capitalista, os teóricos Nelson e Winter (1977) propuseram uma comparação da dinâmica de concorrência com a abordagem evolucionista de Darwin, em que a busca constante por inovação está para o processo de mutação genética, como a validação dessas inovações no mercado está para o processo de seleção natural das espécies. De acordo com os autores, a busca pela inovação e a seleção constituem um processo determinado em conjunto ao longo do tempo.

Como as empresas se mantêm nessa constante luta pela sobrevivência no sistema capitalista e na constante busca por vantagens competitivas, as tomadas de decisão estão inseridas em um contexto de incerteza, tanto no âmbito dos custos e preço, quanto no âmbito dos investimentos. As inovações tecnológicas também estão inseridas neste contexto de incerteza, dado que dependem da reação dos consumidores, da reação dos concorrentes e do contexto econômico, além das incertezas profundas quanto ao futuro das trajetórias tecnológicas.

As expectativas acerca das inovações, principalmente àquelas acerca de evoluções tecnológicas, estão relacionadas às expectativas de ampliação e

preservação das vantagens competitivas. Como este cenário é incerto, os agentes racionais não baseiam suas decisões na racionalidade maximizadora pretendida pela abordagem ortodoxa neoclássica. Dada a incerteza dos acontecimentos futuros, os agentes pautam essas decisões a partir de uma rotina estabelecida de tomada de decisão. Esse padrão comportamental dentro das empresas foi definido por Nelson e Winter (1977) como *estratégia*. Esses procedimentos, apesar de rotineiros, estão sujeitos tanto a mudanças, como aponta Possas (1989b), quanto a diferentes resultados.

Essa estratégia define as decisões da empresa em todos os níveis, principalmente as decisões de investimento e, portanto, em inovações. Essas inovações passam pelo processo de seleção, que é tanto *ex-post* (difusão pelo mercado e empresas concorrentes), quanto *ex-ante* (adoção de estratégia da empresa). Fatores que também interferem neste processo de seleção são a demanda do mercado (*demand pull*) e o progresso tecnológico (*technology push*).

Essa constante busca pela inovação leva o mercado a movimentos de transformação que apresentam regularidades. As vantagens competitivas conquistadas nessa busca devem ser regularmente renovadas, a fim de não serem incorporadas pelos concorrentes. A fim de se chegar a essas vantagens competitivas, o escopo das estratégias é amplo, podendo abranger inovações tecnológicas disruptivas ou pequenas melhorias de processo.

A estratégia mais eficaz é aquela que busca vantagens competitivas que não são facilmente incorporadas pelos concorrentes, mantendo a posição de liderança da empresa. Este cenário é possível na condição de vantagem competitiva alcançada por meio de progresso técnico. A decisão que envolve progresso técnico, no entanto, é de alta complexidade, uma vez que, segundo Rosenberg (1982), não há possibilidade de antecipação dos resultados. Sendo assim, rotinas de decisão são estabelecidas.

De acordo com Nelson e Winter (1977), as alternativas resultantes do progresso tecnológico são frequentemente focalizadas. Com o tempo, acumulou-se conhecimento o suficiente para identificar um possível sucesso ou fracasso de uma inovação tecnológica. Sendo assim, as inovações tecnológicas não ocorrem de

maneira aleatória, pois visam sempre o avanço técnico e a obtenção de vantagens competitivas.

2.5A DINÂMICA DA INOVAÇÃO SEGUNDO UTTERBACK

A principal contribuição de Utterback (1994), ao analisar a dinâmica da inovação dentro das estruturas industriais, foi observar a mudança de ritmo dentro da trajetória de inovação dentro de um setor.

Em um setor novo, não há restrições impostas por normas técnicas universais ou expectativas de mercado em relação ao produto, o que permite aos primeiros produtores uma liberdade em relação ao desenvolvimento e produção do produto. Com o passar do tempo, surge um produto padronizado, ou projeto dominante, que impõe barreiras ao processo de inovação, pois estes passam a ocorrer como processos de incremento às características já existentes.

Outro ponto trazido pelo autor é a interdependência entre inovação do produto e inovação do processo. À medida que se reduz a taxa de inovação de um produto, devido à definição de um projeto dominante, maior a taxa de inovação de processo, motivada pela busca de reduções de custo de produção. A mão de obra torna-se mais especializada, o maquinário mais aperfeiçoado e os processos produtivos mais otimizados.

2.5.1 FASES DO MODELO DA DINÂMICA DE INOVAÇÃO

Utterback (1994) definiu um modelo dividido em três fases, a fim de reunir e analisar os processos dinâmicos que ocorrem dentro da indústria, especialmente o ciclo de vida desta, conforme descrito sucintamente a seguir:

1. Fase fluida: primeira fase na vida de um produto, refere-se ao período em que muitas mudanças no produto e processo ocorrem simultaneamente, apesar de a inovação de processo ser secundária em relação à inovação de produto. Nesta fase, há uma alta taxa de mudança no projeto do produto e a tecnologia utilizada na produção ainda é rudimentar. Ocorre inovação, porém

em um cenário de incertezas técnicas, pois as empresas ainda não sabem onde focar os investimentos em P&D, e incertezas de objetivos, pois o mercado ainda não está estabelecido. Nesta fase, o número de concorrentes ainda é pequeno inicialmente, mas tende a crescer até o final desta fase.

2. Fase transitória: esta fase se inicia quando o produto chega ao seu modelo dominante, de modo que, a partir daí, o processo de produção pode passar a ser expandido e melhorado, a fim de reduzir custos e ampliar o mercado. Aqui, há uma interligação maior entre produto e processo, e as mudanças ocorrem por conta de um crescimento da demanda. Há muitos concorrentes no início desta fase, mas com o surgimento do projeto dominante este número diminui progressivamente, com poucos concorrentes alcançando os volumes de produção requeridos para avançar na eficiência do processo produtivo.
3. Fase específica: o produto passa a ser muito específico, com um grau de eficiência alto e a concorrência passa a estar fundamentada fortemente na relação qualidade-custo. Como os produtos são muito específicos e padronizados, há mais semelhanças do que diferenças e qualquer inovação, seja de produto ou de processo, estará acompanhada de um custo alto. Como a eficiência do processo de produção é alta, por conta da automatização, mudanças e inovações trazem revoluções no processo.

A fase específica é o estágio final, com alta concentração de mercado, em que somente uma mudança revolucionária e radical pode mudar este cenário. Essa mudança traria uma nova onda de inovação, que passaria pelas três fases novamente. Esta segunda onda segue, em linhas gerais, os mesmos padrões da primeira onda, porém possui como característica a participação de um número menor de empresas concorrentes. Como os mercados foram bem definidos durante a primeira onda de inovação, as empresas participantes definiram canais de distribuição que se tornaram barreiras à entrada adicionais a novos concorrentes. Essas barreiras somente serão derrubadas caso a nova onda de inovação traga uma alteração profunda e irreversível no mercado.

2.6 O VALOR DA INOVAÇÃO EM HAMEL E PRAHALAD

Gary Hamel e Coimbatore Krishnarao Prahalad, em sua obra “Competindo pelo Futuro”, afirmam que:

“Igualar-se aos concorrentes é necessário, mas isso não transformará ninguém em um líder (...) uma empresa deve ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias essenciais e reinventar seu setor. Em suma, a empresa também precisa ser capaz de ser diferente.” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 17)

Ou seja, para que uma empresa se torne líder de mercado, é necessário que a mesma assuma o processo de transformação no setor em que atua, transformando-o. Os autores listam regras para este processo:

1. Alterar as regras já estabelecidas do setor;
2. Transformar as fronteiras existentes entre os setores;
3. Criar setores novos.

Segundo os autores, “a capacidade de inventar novos setores e reinventar os antigos é um pré-requisito para chegar primeiro ao futuro e uma pré-condição para se manter na frente.” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 22)

Para eles, a empresa precisa de uma arquitetura interna estratégica em que a alta gerência defina o que será oferecido aos clientes nos anos seguintes, quais são as competências necessárias para gerir essa estratégia e como os clientes terão acesso a este serviço. Ou seja, essa arquitetura estratégica direciona por qual caminho o planejamento estratégico seguirá, sem definir como isso será feito.

Ser o primeiro a chegar no futuro, ou seja, reinventar o mercado, está mais relacionado ao *foresight*⁴ e a consistência, do que a quantidade de dinheiro e propensão/aversão ao risco. Ou seja, está mais relacionado a uma análise de como será o futuro e de como é possível influenciá-lo.

⁴ Estudo de futuros. Utiliza diferentes metodologias para antecipar, acelerar e influenciar futuros preferidos.

2.6.1 O CONCEITO DE INOVAÇÃO EM HAMEL

Para o autor, há dois tipos de inovação: incremental e radical. A inovação incremental diz respeito a uma melhoria contínua do produto e dos processos, enquanto a radical refere-se a uma mudança repentina no portfólio da empresa.

Sendo assim, para Hamel, um novo modelo de negócio refere-se não somente a novas tecnologias ou novos produtos, mas a conceitos e estratégias de negócios inéditos, que coloca a empresa em um novo patamar em relação a seus competidores. O que compõe a inovação não é somente um produto novo ou uma tecnologia nova, mas um conceito inédito de negócio.

“O modelo de negócios bem-sucedido cria sua própria hegemonia Intelectual.”
(HAMEL, 2000, p. 113)

2.6.2 O MODELO DE NEGÓCIOS EM HAMEL

O modelo de negócios descrito pelo autor possui quatro pontos, cuja interligação entre eles confere coesão ao modelo. São estes:

1. **Estratégia Essencial:** constitui a forma de competição escolhida pela empresa e engloba a missão do negócio, o escopo do produto e a base de diferenciação, ou seja, como a empresa competirá no mercado.
2. **Recursos Estratégicos:** base da vantagem competitiva, pois faz a interligação entre recursos operacionais, investimentos, tecnologia e capital humano, conferindo proposta de valor ao produto. Os recursos estratégicos podem ser divididos em:
 - 2.1 **Competências Essenciais:** conjunto de conhecimento técnico e habilidades da empresa.
 - 2.2 **Ativos Estratégicos:** ativos da empresa, como infraestrutura e patentes.
 - 2.3 **Processos Essenciais:** processo de produção.
3. **Interface com Clientes:** bloco dividido em estruturas de preços, dinâmica do relacionamento entre o produtor/fornecedor e o cliente, a maneira pela qual a

empresa chega até os seus clientes e a utilização de pesquisas e *insights* para garantir uma melhoria contínua de produto e processo.

4. Rede de Valor: este último ponto refere-se à contínua ampliação dos recursos da empresa. É dividido em fornecedores, parceiros e coalizões.

Ainda neste modelo de negócios, Hamel e Prahalad definem seus quatro fundamentos: eficiência, exclusividade, compatibilidade e impulsionadores de lucro, sendo, este último fundamento, o de maior importância para o presente trabalho. Este último compõe estratégias que visam maximizar o lucro da empresa frente a seus concorrentes e pode ser dividido entre os seguintes pontos:

1. Retornos Crescentes: acúmulo de aprendizado e utilização de informações de mercado, a fim de potencializar os lucros obtidos originalmente.
2. Bloqueio à Entrada de Concorrentes: pode ocorrer por três vias diferentes:
 - 2.1 Ocupação: ser o produto ou serviço pioneiro no setor, ganhando *market share*.
 - 2.2 Pontos de Controle: controlar ou ter privilégio sobre a localização, acesso aos clientes, patentes.
 - 2.3 *Customer Lock-In*: influenciar a procura dos clientes pelo concorrente.
3. Economia Estratégica: trabalhar com economias de escala.
4. Flexibilidade Estratégica: ampliar o portfólio de produtos/serviços, possuir agilidade operacional e estabelecer um *breakeven* menor e mais realista.

Ainda segundo Hamel e Prahalad (1995), a competição entre as empresas visa influenciar a trajetória de desenvolvimento do setor em que estão inseridas, uma vez em que aquela que for pioneira, terá seus investimentos recompensados. Essa competição se dá por meio dos seguintes fatores: criação e administração de coalizões, investimento em competências essenciais, definição de padrões e influência na regulamentação, criação de uma marca e de uma rede de distribuição global e aprender e testar no mercado.

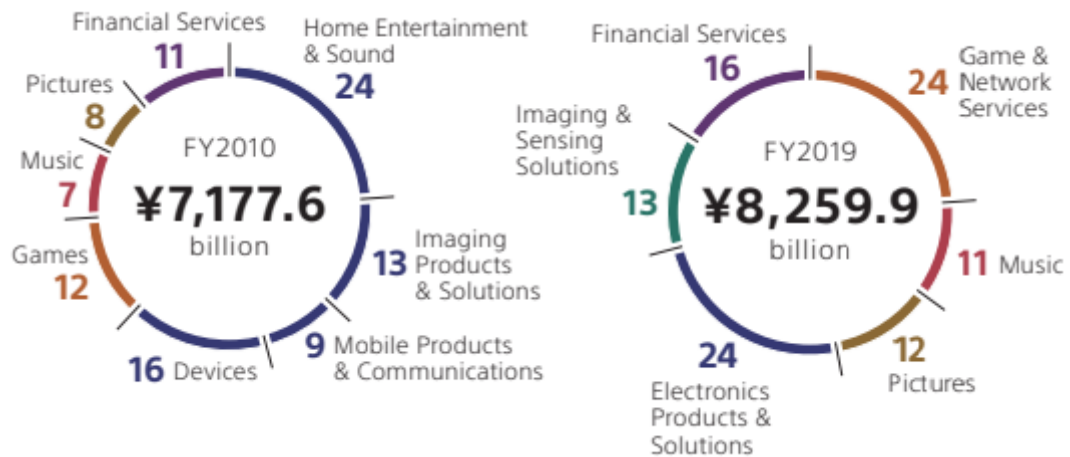
3. A TRAJETÓRIA DA SONY

Este capítulo é dedicado ao estudo de caso da Sony no segmento de videogames, a partir de sua entrada no mercado, suas estratégias e trajetórias até o atual momento.

3.1 A EMPRESA

A Sony Corporation é uma empresa multinacional privada de capital fechado que se consolidou mundialmente como uma das empresas líderes de vídeo, áudio, comunicação e produtos de tecnologia da informação, tanto no varejo quanto no atacado. Ao diversificar seu portfólio possuindo setores de música, televisão, cinema, eletrônicos e serviços *online*, a Sony tornou-se o quinto maior conglomerado de mídia do mundo.

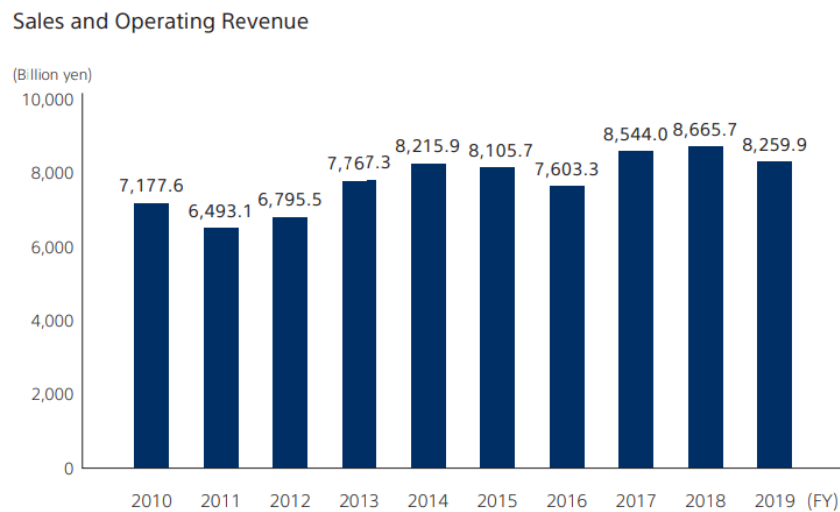
Com mais de 115 mil funcionários, a multinacional japonesa faturou, somente em 2019, cerca de 79 bilhões de dólares no total de suas 6 divisões: *Financial Services*, *Game & Network Services*, *Music*, *Pictures*, *Electronics Products & Solutions* e *Imaging & Sensing Solutions*, um aumento de 15% em 9 anos. O setor de videogames (*Game & Network Services*) representou 24% deste faturamento, alcançando o setor principal da empresa, *Electronics Products & Solutions*.

Figura 1 – Receita da Sony em 2010 vs 2019 por setor

Disponível

em

<https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/corporatereport/CorporateReport2020_E.pdf> Acesso em novembro de 2020.

Figura 2 – Receita operacional da Sony entre 2010 e 2019

Disponível

em

<https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/corporatereport/CorporateReport2020_E.pdf> Acesso em novembro de 2020.

Inicialmente criada para o mercado de eletrônicos, a escolha da empresa de expandir o seu portfólio e investir em diferentes áreas, como a financeira, evidencia a estratégia da multinacional de expandir, convergir e integrar os seus setores. Com um gravador de fita cassete como primeiro produto de seu portfólio em 1946, a expansão da empresa em novos setores só teve início nas décadas de 1980 e 1990, com a compra de companhias do setor de entretenimento, consolidando-a como império do entretenimento com a gravadora SONY Music e o estúdio Columbia Tri-Star Pictures. Alguns anos depois, em 1994, foi lançado o videogame PlayStation, colocando a Sony no mercado de jogos eletrônicos.

A entrada da empresa neste mercado foi de grande importância não só para segmento de consoles, que cresceu exponencialmente nas últimas décadas, com a popularização dos jogos, mas também para o faturamento da empresa. O segmento de jogos eletrônicos, que em 2006 foi responsável por 12% do faturamento da multinacional, frente aos 64% advindos da divisão de eletrônicos, hoje já representa 24% do faturamento anual.

3.2 A ENTRADA NO MERCADO DE CONSOLES DOMÉSTICOS – A PRIMEIRA GERAÇÃO DO PLAYSTATION

A história da Sony no mercado de consoles domésticos e jogos eletrônicos iniciou-se a partir de uma parceria com a Nintendo, cujo objetivo era desenvolver um periférico de CD (Playstation) para o Nintendo Superfamicon, um console de videogame de 16 *bits* lançado em 1990. Após o cancelamento por parte da Nintendo, a Sony decidiu seguir com o projeto de maneira independente.

A equipe responsável pelo desenvolvimento do Playstation ficou sob a gerência da divisão Sony Music e, ao final de 1993, a Sony e a Sony Music criaram a divisão Sony Computer Entertainment Inc, dedicada somente ao desenvolvimento do console. Com o anúncio dessa nova divisão, foi lançado um protótipo do console, atraindo a atenção dos criadores de jogos, que se mantinham céticos quanto à viabilidade da tecnologia de gráficos 3D em um *hardware* doméstico. (ASAKURA, 2000)

Diferentemente da estrutura da Sega e da Nintendo, a Sony não possuía uma equipe interna consolidada e, por isso, buscar o apoio dos criadores de jogos foi fundamental para a viabilidade do projeto. Como este mercado é sensível a preços e há altos *royalties*, foi definido que o preço inicial do console seria 300 dólares. A Sony partiu de 3 princípios: o formato precisava ser atraente para os desenvolvedores; o modelo de negócios precisava ser atraente para as empresas de jogos e era necessário montar um bom modelo de distribuição. (ASAKURA, 2000).

A estratégia da multinacional para se destacar no mercado foi baseada em duas frentes: o lançamento da tecnologia 3D chamada System G e investir em aumentar o número e a variedade de títulos de jogos. O System G, nova tecnologia baseada no processamento paralelo de 10 processadores, aliado à utilização do CD-ROM, cuja Sony tinha experiência com a divisão Sony Music, deu ao Playstation velocidade frente aos consoles já existentes no mercado.

A estratégia por trás da decisão de maximizar os títulos de jogos foi uma tentativa bem-sucedida de não repetir o erro cometido com a Betamax, fita cassete da Sony que perdeu mercado para o VHS após manter seu alto preço e uma política de licenças muito cara, sendo promovida por somente 12 fabricantes frente aos 40 do VHS. Sendo assim, a empresa iniciou uma relação inédita com os desenvolvedores, melhorando as ferramentas de desenvolvimento de *software*⁵, criando uma biblioteca de suporte e um canal de comunicação aberto.

Ainda dentro dessa estratégia, a Sony inovou no modelo de distribuição de cartuchos de jogos. Como no Japão, a distribuição era feita por revendedores, que compravam dos *publishers*⁶ e os revendiam aos varejistas. Neste modelo, caso o jogo apresentasse uma *performance* de vendas muito baixa, esses revendedores acabavam por ficar com o estoque parado. No caso de o jogo ser um sucesso, estes mesmos revendedores seguravam a venda, fazendo o preço subir.

Nos consoles anteriores ao Playstation, que utilizavam a máscara ROM como mídia, a fabricação demorada era um fator limitante no sucesso de um jogo, que ficava obsoleto em poucos meses. Além disso, isso obrigava os *publishers* a

⁵ Coleção de dados ou instruções que informam a máquina ou computador como trabalhar.

⁶ Companhia que publica jogos eletrônicos.

enviarem uma demo⁷ a Nintendo alguns meses antes e, dado a demora no tempo de fabricação, os fabricantes produziam em grande quantidade. Essa demora aliada aos altos custos de produção (os *publishers* pagam a Nintendo 30 dólares por cópia), levou ao lançamento dos jogos no mercado com um preço final de 98 dólares. No mercado de jogos usados, cada unidade saía por 70 dólares.

Para conquistar essa fatia de mercado e ganhar um *market share* relevante, a Sony entendeu que precisava lançar seus jogos a um preço final inferior a 70 dólares, mas sem afetar os lucros dos *publishers*. Com a utilização do CD ROM, a empresa garantiu uma queda nos custos de fabricação, cobrando dos *publishers* somente 9 dólares pelos custos e *royalties*, além de uma produção mais rápida e em massa, eliminando custos extras e garantindo estoque sempre disponível. Com essas modificações no modelo de distribuição, a Sony chegou ao preço final de venda de 58 dólares por unidade, mantendo os 10 dólares de lucro dos *publishers*.

A Sony adotou uma estratégia de *marketing* agressiva, focando em uma audiência mais adulta, com lançamento no Japão em dezembro de 1994 e nos Estados Unidos em setembro de 1995. Somente dois meses após o lançamento nos Estados Unidos, mais de 300 mil unidades já haviam sido vendidas (COUGHLAN, 2001). No natal de 1995, um total de 60 mil unidades do Playstation foram vendidas, contra 25 mil unidades do Sega Saturn (GALLAGHER E PARK, 2002). O *marketing* agressivo continuou e, somente quando a empresa atingiu o patamar de 2 milhões de consoles vendidos, as campanhas de publicidade passaram a focar mais no cliente comum, ao invés do *heavy user*. O sucesso nas vendas se concretizou: enquanto em março de 1997, nos Estados Unidos, 3 milhões de unidades haviam sendo vendidas, 1 ano depois, em março de 1998, esse número chegou a 7,7 milhões (KENT, 2001).

O fator crítico para o sucesso de vendas foi o preço do console, via redução dos custos do *hardware*. O primeiro modelo possuía 750 partes, enquanto o quinto modelo, vendido em 1997, possuía 300 partes a menos. No lançamento, o console custava 399 dólares e um ano depois, no lançamento em solo americano, o console já custava 299 dólares. Ao final de seu ciclo, o preço final do console chegou a 99

⁷ Demonstração de jogo. É a parte do jogo distribuída gratuitamente pela publicadora do jogo, para que os jogadores tenham conhecimento do jogo antes ou logo após o seu lançamento.

dólares. Essas reduções levaram a Sony a uma guerra de preços com a Sega que, por não conseguir diminuir os seus custos de produção, anunciou perdas de 450 milhões de dólares.

A estratégia da empresa ao diminuir os custos de produção do console não era aumentar os lucros, mas baratear o preço de venda, a fim de aumentar a base de clientes e, por consequência, trazer mais desenvolvedores de jogos para o console. Assim, a Sony criava essa forte relação com esses desenvolvedores, fidelizando-os ao console da marca.

Outro fator de consolidação da marca foi o lançamento do *Crash Bandicoot*, personagem que acabou por se tornar a mascote do Playstation, vendendo mais de 22 milhões de unidades do jogo e concorrendo com o *Sonic*, mascote da Sega, e o *Mario*, mascote da Nintendo.

Com essa estratégia de aproximação dos *publishers*, três meses após o lançamento do console da Sony, o número de jogos lançados em relação a Sega Saturn era de 4 para 1. Ainda em 1996, a Nintendo lançou o Nintendo 64, que resultou em boas vendas, mas que estava um ano atrás do Playstation.

Sendo assim, com a demora no lançamento do Nintendo 64 e com o enfraquecimento do Saturn no mercado, a Sony tornou-se líder de mercado no segmento de videogames com lucros recordes nos dois primeiros anos. A venda de consoles e periféricos (como cartões de memória), os *royalties* dos *publishers* e os jogos desenvolvidos internamente garantiram à Sony Computer Entertainment Inc 45% da receita operacional da Sony. Até 2006, cerca de 102 milhões de consoles do Playstation foram vendidos, com 7.888 títulos e 961 milhões de jogos vendidos no mundo.

3.3 A SEGUNDA GERAÇÃO: PLAYSTATION 2

Apesar de enfraquecida, a Sega lançou um novo console em 1999, o Dreamcast. Apesar de ter sido projetado para diminuir custos e de ter desfrutado de um lançamento promissor nos Estados Unidos, o marketing novamente agressivo da Sony fez muitos potenciais compradores do Dreamcast aguardarem o lançamento

do Playstation 2, que viria a se tornar o console de videogame mais vendido de todos os tempos, com cerca de 155 milhões de unidades vendidas até 2012 (KENT, 2001).

Algumas semanas antes do lançamento, a Sony abriu um *site* para pré-compra do console, que chegou a receber mais de 100 mil acessos por minuto. No Japão, filas foram formadas dias antes do lançamento em frente às lojas. O sucesso do console resultou em um aumento de 320% no preço das ações da Sony no primeiro trimestre de 2000 (DESHPANDE, 2002).

Figura 3 – Preço das ações da Sony ao decorrer dos anos



Disponível em <<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/SNE/sony/stock-price-history>> Acesso em novembro de 2020.

Com este novo console, a multinacional japonesa investiu na dominância da marca na sala de estar, lançando-o como uma central de atendimento doméstico. O objetivo era conectar o videogame a outros setores de entretenimento da Sony. Com uma tecnologia capaz de gerar gráficos mais rapidamente e com mais detalhes que

os computadores da época, o console era compatível com a reprodução de DVDs, CDs, jogos e música digital como o MP3, além de possuir entradas para USB, HDs, teclado e adaptador de rede. O console também possuía retrocompatibilidade com os jogos de seu antecessor, estratégia contínua da Sony em oferecer uma variada opção de jogos, que a colocava na liderança frente aos seus concorrentes, como a Nintendo e a própria Sega.

Enquanto um aparelho de DVD na época custava cerca de 400 dólares, o preço de venda do Playstation 2 era de 360 dólares, tornando-o o aparelho mais barato do mercado, sendo responsável pelo crescimento do mercado de DVDs do Japão, que chegou a dobrar (DESHPANDE, 2002).

Para o *hardware* do Playstation 2, a Sony fez uma parceria de 1,2 bilhões de dólares com a Toshiba para o desenvolvimento de um *chip* gráfico chamado *Emotion Engine*. O alto grau de complexidade do novo *hardware* teve como consequência uma dificuldade de programação, resultando em um baixo número de jogos iniciais. Essa dificuldade dificultou a parceria com os *publishers* em outros consoles, mas com o Playstation 2 foi superada devido ao bom relacionamento com o console anterior e a boa resposta do mercado.

Para o console dessa geração, a empresa utilizou a mesma estratégia do anterior: redução de custos. Com um custo inicial de 441 dólares por máquina, com preço subsidiado de 360 dólares, a Sony conseguiu fundir sua CPU e seu *chip* gráfico e lançar uma versão menor do mesmo console em 2004, chamada Slim, com preço de venda inicial de 299 dólares, chegando a 129 dólares ao final de seu ciclo.

Em novembro de 2001 nos Estados Unidos, a Microsoft lançou o Xbox e a Nintendo lançou o Game Cube, as maiores potenciais ameaças ao Playstation 2, com vendas de 1,5 milhão e 1,3 milhão, respectivamente. Apesar da satisfatória *performance* dos dois, o console da Sony seguiu como líder de mercado, com 2 milhões de unidades vendidas somente em dezembro de 2001, somando, desde o seu lançamento, quase 10 milhões de unidades somente nos Estados Unidos e 25 milhões de unidades vendidas mundialmente.

3.4 A TERCEIRA GERAÇÃO: PLAYSTATION 3

O terceiro console doméstico da Sony foi lançado somente em novembro de 2006, um ano após o lançamento do Xbox 360, console da nova geração da Microsoft. A demora no lançamento do console está ligada à complexidade da nova tecnologia, que contava com um reprodutor Blu-Ray, nova aposta da Sony. Como a Microsoft obteve um ano de vantagem, as vendas do Xbox cresceram 300% entre dezembro de 2005 e 2006, contabilizando 10 milhões de unidades vendidas desde o seu lançamento. Já o Playstation 3, que contou somente com 100 mil unidades em seu primeiro dia de vendas, não apresentou uma *performance* de vendas satisfatória, em parte devido ao seu alto preço, 499 dólares para a versão de 20GB e 599 na de 60GB.

Com o Playstation 3, a Sony quis popularizar a sua nova tecnologia de alta definição de vídeo Blu-Ray. Porém, com preço de entrada de 1000 dólares, a empresa precisou subsidiar as vendas do console. A fim de popularizar a nova tecnologia, além da retrocompatibilidade com seus consoles anteriores, a empresa apostou no *chip* Cell, resultado da parceria com a IBM e a Toshiba. O novo *chip* traz um avanço nas velocidades de processamento de áudio e vídeo, mas possui um alto custo e um novo nível de dificuldade no desenvolvimento de jogos.

Como o novo console possui um alto custo, para ganhar mercado e popularizar a tecnologia Blu-Ray, a Sony precisou subsidiar grande parte de suas vendas. De acordo com um relatório da Merrill Lynch, o Businessweek, escrito por Cliff Edwards em fevereiro de 2006, o custo do Playstation 3 estava estimado em 900 dólares, resultando em grandes perdas para a multinacional japonesa.

Em março de 2017, a Sony anunciou o encerramento da produção do Playstation 3, acumulando um total de vendas de 86,4 milhões de unidades. Apesar do sucesso de vendas, o console foi o menos vendido entre as quatro gerações do Playstation lançadas até então.

3.5 A QUARTA GERAÇÃO: PLAYSTATION 4

Após sete anos do seu antecessor, ocorreu o lançamento do Playstation 4, em novembro de 2013. Anunciado durante o evento “Playstation Meeting 2013” em fevereiro do mesmo ano, o console deixou de usar o *chip* Cell utilizado em seu antecessor e passou a ser produzido com a Unidade de Processamento Acelerado (UPA⁸) AMD x86-64⁹, plataforma comum entre microcomputadores, o que trouxe uma simplificação no desenvolvimento de jogos eletrônicos, retomando a estratégia de aproximação dos desenvolvedores e *publishers*.

O novo console foi um sucesso desde o seu lançamento, vendendo mais de 1 milhão de unidades nos Estados Unidos somente nas primeiras 24 horas. O seu principal diferencial foi o lançamento do *PlaystationNow*, um serviço de computação em nuvem, que permite o serviço de *streaming*, e o novo controle *DualShock 4*, que permite a transmissão ao vivo dos jogos para outros usuários e possui um sensor de movimentos. Em 2016, a Sony anunciou duas novas versões do console: *Slim*, com um design menor, e *Pro*, com capacidade aumentada para suportar jogos em 4K.

Com um preço inicial de 399 dólares, o sucesso do console o colocou como um dos videogames mais vendidos da atualidade, com mais de 113,5 milhões de unidades vendidas até setembro de 2020. É o segundo console mais vendido da Sony, ficando atrás somente do Playstation 2.

O desenvolvimento deste quarto console foi iniciado ainda em 2008, apenas dois anos após o lançamento do Playstation 3. O objetivo da Sony era evitar o erro cometido com o console anterior, lançado com mais de 1 ano de atraso em relação ao seu principal concorrente, o Xbox.

Sendo anunciado como o “videogame social”, a empresa japonesa investiu na ideia de *social gaming* para o novo console. Com uma rede social própria para a *Playstation Network*, os usuários podem acompanhar e interagir com seus amigos, assistir transmissões ao vivo e, com a nova função “compartilhar” no controle DualShock 4, é possível transmitir as partidas em tempo real.

⁸ Sistema de processamento em que há uma capacidade adicional de processamento, cuja função é acelerar um ou mais tipos de cálculo fora de uma CPU (principal item de *hardware* do computador).

⁹ Família de processadores baseados na tecnologia de 64 bit.

3.6 A QUINTA GERAÇÃO: PLAYSTATION 5

Anunciado em outubro de 2018, o quinto console da família Playstation foi lançado em novembro de 2020. Tanto nos Estados Unidos¹⁰, quanto no Reino Unido¹¹, o console bateu o recorde de vendas de um console em seu dia de lançamento, recorde este que pertencia anteriormente ao Playstation 4.

O console foi lançado em duas versões. A primeira, a 499 dólares, possui sistema de entrada para disco óptico compatível com Blu-ray, enquanto a segunda, a 399 dólares, sem a entrada para disco, utilizando somente *download* digital para acesso aos jogos. Esse lançamento indica uma possível estratégia da Sony, que caminha em direção a extinção dos consoles, focando as suas vendas somente no *online*.

O novo Playstation 5, pertencente a nona geração dos consoles domésticos, apresenta algumas melhorias técnicas¹², como uma leitura de dados de alta velocidade, permitindo melhorias no desempenho gráfico. Também possui suporte a *ray-tracing*¹³, resolução 4K, áudio 3D em tempo real e retrocompatibilidade com os jogos do Playstation 4.

Para este novo console, a Sony retirou os bloqueios de região, permitindo que um jogo lançado regionalmente, seja compatível com os consoles a nível global. No entanto, a empresa afirmou que acredita em cada geração do Playstation como única, e que o avanço tecnológico de uma geração para a outra, deva ser utilizada em sua capacidade máxima. Assim, a maior parte dos jogos lançamento para o Playstation 5 não serão adaptados¹⁴ para o Playstation 4, pois a empresa acredita que estes jogos serão adaptados para a tecnologia do novo console, aproveitando ao máximo os seus recursos.

¹⁰ Disponível em <<https://www.tecmundo.com.br/voxel/208194-ps5-bate-recorde-vendas-consoles-lancamento-eua.htm>>. Acessado em dezembro de 2020.

¹¹ Disponível em <<https://www.tecmundo.com.br/voxel/207523-ps5-bate-recorde-melhor-lancamento-console-reino-unido.htm>>. Acessado em dezembro de 2020.

¹² Disponível em <<https://www.showmetech.com.br/ps4-ps5-diferencas-entre-os-consoles/>>. Acessado em dezembro de 2020.

¹³ Algoritmo de computação gráfica utilizado na síntese de imagens tridimensionais.

¹⁴ Disponível em <https://www.gamasutra.com/view/news/366599/We_believe_in_generations_PlayStation_argues_crossgen_games_risk_stifling_innovation.php>. Acessado em dezembro de 2020.

4. A TRAJETÓRIA DA MICROSOFT

Este capítulo é dedicado ao estudo de caso da Microsoft no segmento de videogames, a partir da sua entrada no mercado, suas estratégias e trajetórias até o atual momento.

4.1 A EMPRESA

A Microsoft Corporation é uma multinacional norte-americana, fundada em 1975 por Bill Gates e Paul Allen. Atualmente sediada em Redmond, Washington, a empresa, que é de capital aberto, possui cerca de 100 mil empregados e valor de mercado de 1,54 trilhões de dólares. Originalmente fundada para desenvolver interpretadores BASIC¹⁵ para o Altair 8800¹⁶, atualmente o seu portfólio é composto *softwares*, produtos eletrônicos e serviços.

Três divisões compõem os negócios da empresa: divisão de produtos de plataformas e serviços, divisão de negócios e a divisão de entretenimento e dispositivos.

4.2 A ENTRADA NO MERCADO DE CONSOLES DOMÉSTICOS

Advinda de uma já forte tradição de jogos de computador, como *Age of Empires*, a Microsoft utilizou de sua tecnologia DirectX¹⁷ para entrar no mercado de consoles domésticos, atuando como *publisher* para seus próprios jogos de computador. A entrada neste mercado deu-se por meio de um grupo de funcionários que queriam oferecer aos desenvolvedores um computador de baixo custo, que fosse capaz de reproduzir jogos (TAKAHASHI, 2002). A empresa seria a fornecedora do *software* e do *hardware* para os fabricantes de computador,

¹⁵ Linguagem de programação.

¹⁶ Computador pessoal projetado em 1975, baseado na CPU Intel 8080.

¹⁷ Coleção de APIs (Interface de Programação de Aplicação), que tratam de tarefas relacionadas a multimídia, principalmente de jogos, para o sistema operacional Microsoft Windows.

enquanto os jogos seriam desenvolvidos a partir da tecnologia do DirectX, sistema utilizado no Windows.

Com o desenvolvimento do Playstation 2 em andamento, que prometia uma multifuncionalidade para a sala de estar, a Microsoft percebeu a ameaça que a Sony representava para os aparelhos de computador e para a empresa (DESHPANDE, 2002). Como havia uma dificuldade em levar o computador para a sala de estar, a empresa americana viu no controle dos sistemas de jogos uma oportunidade de concorrer com a Sony neste mercado.

Para enfrentar a estrutura verticalizada da Sony, a Microsoft apostou em uma estrutura horizontalizada que permitiria a junção do seu *software* ao melhor *hardware* do mercado, construindo este baseado nas estruturas dos computadores pessoais e investindo em economias de escala para desenvolver um aparelho estável. Para a fabricação do *hardware*, a empresa contratou a Flextronics, uma multinacional norte-americana que presta serviços do setor de manufatura de eletrônicos. Para o *chip* gráfico, o fornecedor escolhido foi a Nvidia, enquanto a Intel foi a responsável pelos microprocessadores, sendo ambas empresas norte-americanas (LEE E HOYOT, 2006.)

Os *chips* gráficos sofrem atraso na entrega pela Nvidia, a placa mãe da Intel apresentou problemas e os ataques de 11 de setembro atrasaram as entregas. Com isso, a Microsoft precisou atrasar o lançamento do Xbox. (TAKAHASHI, 2002)

A estratégia conduzida pela empresa, desde o início, foi baseada em obter o apoio dos *publishers* e dos desenvolvedores com contratos mais favoráveis se comparados aos outros consoles, oferecendo também um *hardware* com estrutura de computador, tornando-o mais atrativo para os programadores, que já possuíam familiaridade com essa estrutura, diferentemente do Playstation 2.

Assim como a Sony e a Nintendo, a Microsoft optou por pagar 7 dólares de *royalties* para os *publishers*. Esse modelo de negócio faz-se necessário a fim de evitar o surgimento de diversos jogos de baixa qualidade, o que acontecia com os jogos para computador, uma vez que estes não cobravam *royalties* (LEE E HOYOT, 2006).

No modelo desenvolvido pela empresa americana, além da criação de jogos pela sua equipe interna de desenvolvimento, também foram feitos acordos com desenvolvedores para a obtenção de títulos exclusivos para o Xbox. Um grupo de análise interno seria responsável pela aprovação dos jogos, garantindo títulos de qualidades e com um *timing* de lançamento definido. A viabilidade deste plano contava com a venda de 9 jogos por console, número alcançado somente pela Sony com o Playstation.

4.3 O LANÇAMENTO DO XBOX

O Xbox foi lançado em novembro de 2001 por 299 dólares, com uma verba de marketing mundial de mais de 500 milhões de dólares e cerca de 1500 pessoas trabalhando para a marca. O console reproduzia CDs, MP3s, DVDs, entrada para conexão de banda larga e entradas para microfone (TAKAHASHI, 2002).

Apesar do Xbox possuir um sistema fácil para os desenvolvedores, como o Playstation 2 foi lançado 1 ano antes, a Sony obteve um maior suporte dos desenvolvedores e, por consequência, uma biblioteca maior de títulos. Além disso, a Microsoft não se preparou para o mercado japonês, não levou o seu maior título, *Halo* e maioria dos fornecedores de jogos permaneceu exclusivamente com a Sony, deixando o Xbox com apenas 12 títulos no Japão (TAKAHASHI, 2002).

Uma das apostas da Microsoft foi o lançamento dos jogos *online*. Mesmo antes do lançamento do Xbox, 27 jogos *online* já estavam em rota de desenvolvimento. 1 ano após o lançamento do console, a empresa lançou o seu serviço de jogos *online* por assinatura, o Xbox Live, por 5 dólares mensais. Como essa receita não era repassada para os *publishers*, uma parte destes passou a apoiar a Sony, que lançou um serviço similar em agosto de 2002, porém gratuito, permitindo aos *publishers* a possibilidade de cobrarem o que achassem adequado por jogo. Acreditando em seu produto e disposta a ganhar o mercado, a Microsoft investiu 2 bilhões de dólares nos 5 anos seguintes no Xbox Live, a fim de explorar novos modelos de negócio (TAKAHASHI, 2006).

Em maio de 2002, o preço do Playstation foi reduzido para 199 dólares, estratégia que foi seguida pela Microsoft, mesmo representando uma perda entre 100 e 125 dólares por console. Assim como a Sony, a empresa americana procurou reduzir os seus custos, transferindo a produção do *hardware* da fábrica húngara da Flextronics para a fábrica chinesa, além de assinar contrato com a Wistron Corp como segunda fabricante de consoles de Xbox (LEE E HOYOT, 2006). Ainda assim havia uma dificuldade em reduzir o preço dos consoles Xbox, pois ao usar uma estrutura parecida com a dos computadores, o seu potencial de redução de custos ficou limitado.

22 milhões de consoles do Xbox foram vendidos mundialmente até o final de 2005, contra 90 milhões do Playstation 2.

4.4 O LANÇAMENTO DO XBOX 360

A decisão de lançar a nova versão do console, o Xbox 360, foi baseada em duas questões: a primeira delas era o avanço da banda larga, que estaria mais difundida, tornando o console mais atraente, e a segunda questão era substituir o Xbox, que apresentava prejuízos, evitando também perder mercado para o Playstation 3 pelos mesmos motivos que o anterior (TAKAHASHI, 2006).

Para este console, a Microsoft decidiu mudar o seu modelo de negócio. Adotou o modelo da Nintendo, que pagava *royalties* por console vendido para os desenvolvedores. Assinou contrato com a IBM para o desenvolvimento da CPU e, para o chip gráfico, com a ATI.

Para este console, a Microsoft investiu na experiência completa na sala de estar. Integrou o *hardware*, o *software* e os serviços, sendo compatível com TVs de alta definição e sendo capaz de reproduzir fotos, fazer chat por voz e integrar com o Windows Media Center e com outros aparelhos domésticos via conexão *wireless*. Os jogos continuaram a ser a principal função do console, mas este se tornou também uma extensão dos aparelhos domésticos já presentes nas casas (TAKAHASHI, 2006).

A estratégia de terceirização não se manteve somente no *hardware*, mas também no desenvolvimento dos jogos. Para seguir com a estratégia de simplificação na criação de jogos, a empresa contratou desenvolvedores da Índia e da China, que ficaram responsáveis por partes dos jogos, utilizando ferramentas para sincronização à distância, para que outros desenvolvedores se beneficiassem dessa estratégia. Para o jogo Forza Motorsport, por exemplo, o time da Microsoft foi responsável pela jogabilidade do jogo, enquanto uma empresa indiana foi responsável pela criação de elementos do jogo (TAKAHASHI, 2006).

Como dito anteriormente, a Microsoft investiu 2 bilhões de dólares no Xbox Live e este continuou sendo a sua aposta principal. Com uma assinatura anual de 50 dólares, milhares de usuários aderiram à plataforma, criando uma vantagem competitiva para a empresa. Investiu em *casual games*, a fim de atrair os usuários que não possuem tempo para os jogos mais complexos, e também em versões antigas de jogos através do Xbox Live Arcade (LEE E HOYOT, 2006).

Uma assinatura básica do Xbox Live vinha acompanhada do console e, com a assinatura atual, seria feito um *upgrade* na conta, de Silver para Gold. Ainda como resultado dos investimentos feitos, a Microsoft mudou o seu modelo de negócio e passou a partilhar parte da receita das assinaturas com alguns *publishers*.

O lançamento do Xbox 360 ocorreu em novembro de 2005, mas um problema no chip gráfico afetou a disponibilidade inicial de consoles, que levou meses para ser reestabelecida. Esse problema de demanda fez com que potenciais consumidores investissem em outros aparelhos. Além disso, muitos clientes reclamaram de defeitos no console, como superaquecimento, o alto ruído dos ventiladores do aparelho e a fonte de força de tamanho desproporcional. Esses problemas receberam a atenção da imprensa, levando vários potenciais consumidores a desistirem da compra.

O lançamento do aparelho no Japão apresentou um resultado pior que o do seu antecessor. Perdendo mercado para o Nintendo DS e o Playstation Portable, o Xbox 360 teve somente 107.800 unidades vendidas até o final do ano. Outro fator que afetou as vendas do console foi o baixo número de títulos de jogos. Para a versão japonesa, havia somente 6 títulos.

Apesar do fracasso inicial de vendas, em 2006, a Microsoft anunciou na E3 que 50% dos consoles vendidos estavam conectados na Xbox Live e que cerca de 4 milhões de itens haviam sido baixados. Com o anúncio da Sony de que o Playstation 3 seria adiado, as vendas do Xbox 360 aumentaram significativamente. Até o final de 2006, 1 ano após o seu lançamento, 10,4 milhões de unidades haviam sido vendidas e, na época do Natal, atingiu um *market share* de 16%.

4.5 O LANÇAMENTO DO XBOX ONE

Na *Xbox Reveal*, evento realizado em maio de 2013, o então presidente de negócios de entretenimento interativo da Microsoft, Don Mattrick, anunciou o lançamento do terceiro console da empresa, o Xbox One. Lançado alguns meses depois, em novembro de 2013, 8 anos após o lançamento do seu antecessor, o seu preço de entrada foi de 499 dólares.

Nas primeiras 24 horas, mais de 1 milhão¹⁸ de unidades foram vendidas. Apesar da comemoração por parte da Microsoft, que disse ter batido o recorde em relação aos dois consoles anteriores, a expectativa inicial era de um número de vendas maior que o do Playstation 4, cujo lançamento deu-se exclusivamente nos Estados Unidos em um primeiro momento, enquanto o lançamento do Xbox One ocorreu simultaneamente em diversos países.

Em sua versão inicial, a Microsoft anunciou que o console necessitava de conexão constante com a internet, utilizando a computação em nuvem e possibilitando o compartilhamento de títulos. Seria necessário que o usuário autenticasse a sua conta a cada 24 horas via internet e o compartilhamento de jogos em disco só poderia ser feito uma vez, para um amigo que estivesse no perfil do jogador há mais de um mês. Como essas mudanças foram recebidas de maneira negativa pelo público, alguns meses depois, em junho, a Microsoft anunciou que as restrições de jogos usados seriam desconsideradas e que seria necessária conexão com a internet somente uma vez.

¹⁸ Disponível em <<https://www.firstpost.com/tech/news-analysis/more-than-1-million-xbox-one-units-sold-in-first-24-hours-3642001.html>>. Acessado em dezembro de 2020.

Apesar das críticas negativas iniciais, o console foi bem recebido pelo público, que aprovou o design refinado de seu controle, a navegação por voz e os novos recursos multimídia. No entanto, apesar de apresentar gráficos de alta definição superiores aos do seu antecessor, os jogos ainda rodavam em um gráfico inferior ao do Playstation 4, seu principal concorrente. O Kinect¹⁹, por sua vez, foi bem recebido, dada a sua alta precisão no reconhecimento de rosto e comandos de voz.

Em 2016, uma segunda versão do console, com medidas reduzidas, foi lançada. O Xbox One S apresentava reprodução de vídeo em 4K, o que agradou o público, mas não possuía uma porta Kinect nativa. Já o Xbox One X, versão top de linha do console, foi lançado em novembro de 2017, também com suporte para vídeos em 4K. Ambas versões saíram de linha em 2020, com o lançamento do Xbox Series X.

Apesar da Microsoft não liberar mais os números exatos de unidades vendidas, é possível chegar a uma estimativa. De acordo com a Microsoft, o sucesso do console agora é medido de acordo com o número de usuários ativos na Xbox Live²⁰. De acordo com a consultoria de análise de dados Ampere Analysis²¹, ao fim do primeiro semestre de 2020, cerca de 51 milhões de unidades do Xbox One foram vendidas, contra 111 milhões de unidades do Playstation 4.

4.6 O LANÇAMENTO DO XBOX SERIES X

Tanto o Xbox Series X, quanto a sua versão menor, Series S, foram anunciados em 2019 na E3 e lançados em 10 de novembro de 2020. Os dois consoles compõem a quarta geração da linha e são sucessores do Xbox One e Xbox One S.

¹⁹ Sensor de movimentos desenvolvido pela Microsoft para os consoles Xbox.

²⁰ Disponível em <<https://www.gameinformer.com/b/news/archive/2015/10/22/xbox-hardware-sales-down-xbox-live-user-up-to-39-million.aspx>>. Acessado em dezembro de 2020.

²¹ Disponível em <<https://www.ampereanalysis.com/insight/sony-banks-on-playstation-studios-to-deliver-another-winning-console-generation>>. Acessado em dezembro de 2020.

Para este console, a Microsoft está apostando em melhorias no desempenho do *hardware*, com suporte para vídeos 8K²² e baixa latência, melhorando o tempo de resposta da máquina. Além disso, inclui atualizações gratuitas de jogos do Xbox One, além de retrocompatibilidade em jogo selecionados do Xbox 360 e Xbox original.

Em uma entrevista à BBC²³, em junho de 2020, Phil Spencer, vice-presidente da Microsoft Gaming, reforçou o discurso de que a Microsoft não centra a sua estratégia em número de consoles vendidos, mas no número de usuários ativos na Xbox Live e no Xbox Game Pass, uma espécie de “Netflix” da Xbox.

O novo console, apesar da pandemia do COVID-19, foi lançado em novembro pelo preço inicial de 499 dólares, enquanto sua versão menor, Series X, foi lançado por 299 dólares. A Microsoft também incluiu o novo console do plano Xbox All Access, na plataforma oficial da Microsoft e em lojas parceiras, em que o consumidor compra o novo console e a assinatura do Game Pass por uma taxa mensal e, após 24 meses, pode mantê-lo.

²² Disponível em <<https://www.eurogamer.net/articles/xbox-series-x-specs-features-cpu-gpu-ssd-8k-fps-6400>>. Acessado em dezembro de 2020.

²³ Disponível em <<https://www.bbc.com/news/technology-52961835>>. Acessado em dezembro de 2020.

5. CONCLUSÃO

Como analisado neste trabalho, o segmento de videogames é caracterizado por fortes economias de rede, atualmente centrado em poucas empresas concorrentes que construíram as suas estratégias a fim de buscar o apoio de *publishers* e desenvolvedores. A principal estratégia ocorreu em torno de aumentar a oferta de títulos de jogos, elevando, por consequência, a demanda pelos consoles, concomitantemente a uma redução de preços.

A Sony, por ter entrado antes neste mercado, construiu um modelo de negócio mais próximo ao *publishers*, que se manteve fiel devido ao sucesso do primeiro console, o Playstation, e refletindo no sucesso dos consoles seguintes, sendo o Playstation 2 o console com maior número de unidade vendidas mundialmente até hoje. A Sony gerenciou a sua cadeia de valor de uma maneira que a permitiu melhorar a tecnologia e o desempenho de seu produto, ao mesmo tempo em que, dada a sua demanda de venda, conseguiu diminuir o preço de seu produto ano após ano.

A cadeia de valor construída pela multinacional japonesa é verticalizada, baseada no desenvolvimento dos *publishers*, que ainda estão concentrados no mercado. A Sony, por ter um poder maior de negociação dado o seu *market share*, estabeleceu uma relação próxima a esses *publishers*, o que possibilitou uma série de contratos de exclusividade e, portanto, títulos de jogos exclusivos. Outra vantagem da Sony é a possibilidade de gerar conteúdo exclusivo a partir de suas empresas de entretenimento, como cinema e música.

A Microsoft, por sua vez, construiu um modelo mais horizontal, distribuindo a produção de suas peças em diferentes fornecedores, mas possuindo a propriedade intelectual de suas partes, evitando uma grande dependência de fornecedores em específico.

As duas empresas apostaram em uma plataforma *online* de jogos, cada uma com uma estratégia diferente. Enquanto a Sony estendeu o seu contrato com os *publishers* a essa plataforma, permitindo uma autonomia destes ao cobrarem diretamente do usuário final, a Microsoft escolheu centralizar o serviço, oferecendo uma liberdade maior ao usuário, como é o modelo do Xbox Game Pass.

No cenário atual, dada as dificuldades da Microsoft em crescer a sua demanda por consoles e em conquistar parte do mercado ocupado pela Sony, a sua nova estratégia gira em torno da experiência *online* do usuário. O principal objetivo da empresa no momento é aumentar o número de usuários ativos na Xbox Live e no Xbox Game Pass, e essa estratégia fica clara na decisão da empresa de não divulgar mais o número de consoles vendidos, uma vez que a estratégia não é mais pautada neste número.

Com base nas contribuições teóricas apresentadas no capítulo 2, vê-se que o segmento de videogames, desde o começo, foi pautado pelas inovações do setor, que desempenharam um papel central no desenvolvimento deste mercado. Pela ótica de Schumpeter (1942), é possível analisar este setor como típico do processo de concorrência capitalista, cujas empresas estão na busca contínua por vantagens competitivas, a fim de sobreviverem frente às mudanças do mercado. A busca por essas vantagens está presente, por exemplo, na estratégia da Sony em manter uma relação próxima com os *publishers*, a fim de obter exclusividade nos títulos dos jogos, aumentando a demanda pelo seu console. Essa estratégia evidencia uma clara busca pelo monopólio, acompanhado de estratégias de *marketing* agressivas por parte da empresa.

Analisando pela ótica do Possas (1985), é possível definir o segmento de videogames como um oligopólio diferenciado-concentrado (misto), em que há diferenciação dos produtos e concentração técnica, marcado por um produto dominante, mas que possui diferenças técnicas e funcionalidades específicas dependendo dos produtos, apesar do objetivo final ser convergente.

Neste oligopólio, a inovação desempenha um papel central. Essas decisões, como explicitado no item 2.3, passaram pelo processo *ex-ante*, em que uma estratégia foi definida tanto pela Sony, ao estreitar relações com os *publishers*, quanto pela Microsoft, ao distribuir a fabricação de suas partes em diferentes fornecedores, e pelo processo *ex-post*, em que as empresas se estabeleceram no mercado e se tornaram concorrentes.

Neste cenário, a Sony atua fortemente com uma estratégia que visa buscar uma vantagem competitiva que a coloque na frente dos concorrentes e cuja estratégia não seja facilmente incorporada por estes. Ao manter um acordo de

exclusividade com os *publishers*, a empresa busca garantir uma grande variedade de títulos exclusivos, que conquiste o usuário final e o fidelize com relação à marca.

A teoria de Utterback (1994) é a que melhor desenha o cenário em que a Sony e a Microsoft estão inseridas neste setor. A fase fluida do segmento de videogames ocorreu durante as primeiras gerações do videogame, em que um grande número de empresas se aventurou neste segmento, resultando em um número grande de inovações tecnológicas, como a criação do primeiro console doméstico (*Fox and Hounds*), o surgimento dos cartuchos intercambiáveis com a Atari, até a definição do projeto dominante, o console doméstico de 8 bits da Nintendo, que revolucionou o mercado de videogames e definiu barreiras à entrada de novos concorrentes.

Este console marcou a entrada deste mercado na fase transitória, em que a demanda pelo produto disparou e as inovações passaram a focar em melhorias nos consoles (de 8 para 16 bits, depois para 32, até o modelo atual) e melhorias nos processos, dando início a estratégia de aproximação com desenvolvedores de jogos. Também foi uma fase marcada pela pluralidade de concorrentes, como a Atari, a Sega, a Nintendo, a Sony e a Microsoft.

A fase atual do mercado é fase específica, em que as principais empresas deste setor foram definidas e os produtos são específicos, com um alto grau de eficiência. A concorrência entre as duas empresas está fundamentada na qualidade-custo, com a Sony constantemente aplicando uma guerra de preços com a Microsoft, diminuindo rapidamente o preço final de seu console, ano a ano. As inovações nessa fase não são revolucionárias, se atendo a pequenas melhorias na qualidade de vídeo, nas funcionalidades dos consoles e nas plataformas *onlines*.

Pelo modelo de Utterback (1994), a fase atual do segmento de videogames é a fase final deste ciclo de inovação. Uma mudança neste cenário só será possível caso haja uma mudança radical, que derrube as barreiras à entrada de novos concorrentes e traga uma mudança significativa no produto.

Para o futuro do videogame, a substituição dos consoles pelo serviço de *streaming*, levando ao seu desaparecimento, é quase inevitável. Necessitando apenas de uma conexão razoável à internet e um *smartphone*, serviços como o

PlaystationNow, da Sony, *GeForce Now*, da Nvidia, *Google Stadia*, da Google e o *Project xCloud*, da Microsoft, oferecem um catálogo extenso de jogos, que rodam em alta resolução. Uma mudança como essa no segmento, com a substituição dos consoles, levaria a uma reestruturação no modelo de concorrência entre as empresas. Com novas empresas entrando neste segmento, como a Nvidia e a Google, o modelo de concorrência tende a focar mais em uma guerra de preços e de catálogo, do que a estratégia anterior focada também nas especificidades técnicas dos aparelhos. Além disso, a entrada de novas empresas nessa dinâmica concorrencial marca bem a mudança de fase, segundo o modelo de Utterback (1994).

Assim, o presente trabalho atingiu o seu objetivo de análise do segmento de videogames e das estratégias de concorrência sob a ótica das teorias estudadas e analisadas no capítulo 2.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Cristiano Nabuco de et al . **Dependência de Internet e de jogos eletrônicos: uma revisão**. Rev. Bras. Psiquiatr., São Paulo , v. 30, n. 2, p. 156-167, June 2008 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-44462008000200014&lng=en&nrm=iso>. Acessado em Nov. 2018.
- ASAKURA, REIJI. **Revolutionaries at Sony**. New York: McGraw-Hill, 2000.
- BAIN, J. **Barriers to new competition**. 1956.
- BATISTA, Mônica de Lourdes, et al. **Um estudo sobre a história dos jogos eletrônicos**. 2018.
- BELLI, Simone; RAVENTÓS, Cristian López. Breve historia de los videojuegos. **Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social**, n. 14, p. 159-179, 2008.
- BOOT, Walter R., et al. **The effects of video game playing on attention, memory, and executive control**. *Acta psychologica*, 2008, 129.3: 387-398.
- COUGHLAN, P, **Competitive dynamics in home vídeo game: The Playstation**, case 9-701-099, Harvard business school, 2001
- DESHPANDE, R, **Sony Playstation 2**. Case Study 9-502-016, Harvard Business School, 2002
- EEDEN, Ennèl van e CHOW, Wilson. **Global Entertainment & Media Outlook 2018– 2022**. PwC. EUA. 2018. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/outlook/perspectives-from-the-global-entertainment-and-media-outlook-2018-2022.pdf>>. Acessado em Nov. 2018.
- GALLAGHER, S; PARK,S.H., **Innovation and competition in standard-based industries: A historical analyses of the U.S. Home Video Game Market**, IEEE transactions of engineering Management, Vol 49, No.1, Fevereiro, 2002
- HAMEL, GARY , **Liderando a Revolução**, 3. ed, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.; **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KENT, STEVE. **The Ultimate History of Video Games**. Roseville: Prima, 2001.

LEE, H; HOYOT, D, **Evolution of the Xbox Supply Chain** – Stanford graduate school of business; case GS-49 – 04/14/2006

NELSON, R., WINTER, S. **In search of useful theory innovation**. 1977.

NEWZOO. **Global Games Market Report**. Portal Newzoo. 2018. Disponível em: <<https://newzoo.com/solutions/standard/market-forecasts/global-games-market-report/>>. Acessado em Nov. 2018.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985

POSSAS, Mário L. **Estruturas de mercado em oligopólio**. 1985.

POSSAS, Mário L. Em direção a um paradigma microdinâmico: a abordagem neo-schumpeteriana. In: AMADEO, E. (Ed.). **Ensaio sobre economia política moderna**. 1989b.

ROSENBERG, N. **Inside the black box – Technology and economics**. 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. 1942.

STEINDL, J. **Maturidade e estagnação no capitalismo americano**. 1952.

SYLOS-LABINI, P. **Oligopólio e progresso técnico**. 1956.

TAKAHASHI, DEAN. **Opening the Xbox**. Roseville: Prima, 2002.

TAKAHASHI, DEAN. **The Xbox 360 Uncloaked**. City: Lulu Press, 2006.

UTTERBACK, James M. **Dominando a dinâmica da inovação**. 1994.