



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
Centro Socioeconômico - Curso de Administração

Trabalho de Conclusão de Curso

Caio César Kretzer & Lucas Antunes da Luz

**NOVO MODELO DE NEGÓCIO DA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO
INTERATIVO:**

**Uma análise do novo modelo de mercado empregado pela indústria de
entretimento de jogos eletrônicos**

**Florianópolis
2020**



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA

Caio César Kretzer & Lucas Antunes da Luz

**NOVO MODELO DE NEGÓCIO DA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO
INTERATIVO:**

**Uma análise do novo modelo de mercado empregado pela indústria de
entretimento de jogos eletrônicos**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração, pelo Curso de
Administração da Faculdade Federal de Santa
Catarina - UFSC.

Orientador: Prof. Dr. André Luis da Silva Leite.



Documento assinado digitalmente
André Luis da Silva Leite
Data: 14/05/2021 19:14:50-0300
CPF: 578.728.131-49
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Assinatura do Professor Orientador
André Luis da Silva Leite

**Florianópolis
2020**

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Kretzer, Caio César

NOVO MODELO DE NEGÓCIO DA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO
INTERATIVO: : Uma análise do novo modelo de mercado
empregado pela indústria de entretenimento de jogos
eletrônicos / Caio César Kretzer, Lucas Antunes da Luz ;
orientador, André Luis da Silva Leite, 2021.

71 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Indústria de Entretenimento
Interativo. 3. Jogos como Serviço. 4. Análise Setorial. 5.
Planejamento Estratégico. I. Luz, Lucas Antunes da. II.
Leite, André Luis da Silva. III. Universidade Federal de
Santa Catarina. Graduação em Administração. IV. Título.

Caio César Kretzer & Lucas Antunes da Luz

**NOVO MODELO DE NEGÓCIO DA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO
INTERATIVO:**

**Uma análise do novo modelo de mercado empregado pela indústria de
entretimento de jogos eletrônicos**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração, pelo Curso de
Administração da Faculdade Federal de Santa
Catarina - UFSC.

Orientador: Prof. Dr. André Luis da Silva Leite.

Aprovado em: 10/05/2021



Documento assinado digitalmente

André Luis da Silva Leite

Data: 14/05/2021 19:14:50-0300

CPF: 578.728.131-49

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Assinatura do Professor Orientador

André Luis da Silva Leite

BANCA EXAMINADORA

André Luis da Silva Leite

Componente da Banca Examinadora 1

Gerson Rizzatti Jr

Componente da Banca Examinadora 2

Claudelino Martins Dias Jr

Componente da Banca Examinadora 3

*Aos pais da família do Caio, Marcelo e Cristiane;
E aos pais da família do Lucas, Ramsés e Janine,
pela demonstração diária de carinhos e
comprometimento com que se
entregaram à formação de seus filhos*

*Familia,
onde a vida começa
e o amor nunca acaba!*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaríamos de agradecer aos nossos pais, por todo amor, força e compreensão nas horas precisas, sem eles não teríamos chegado tão longe. Foi uma jornada dura e somente cada um de nossos familiares, individualmente, sabe o que fez e o que contribuiu para que nós, Caio César Kretzer e Lucas Antunes da Luz, chegássemos ao fim de mais um ciclo e, com certeza, início de vários outros.

Queremos agradecer também a Deus por nos proporcionar perseverança durante toda a nossa vida, nos dando força, saúde, alegria, paz... Sem ele em nossas vidas e em nossos corações a jornada nunca teria sido concluída.

Ao professor André Luis da Silva Leite, pela sua orientação, pelas animadas conversas em sala e em monitoria acerca deste trabalho, agradecemos pelo comprometimento com o resultado do mesmo, demonstrando uma verdadeira paixão pelo seu papel de educador.

Gostaríamos também de agradecer aos membros desse departamento, colegas, funcionários e professores que fizeram parte da nossa jornada e serão sempre lembrados por todo carinho e dedicação disponibilizado a estes que aqui os falam.

A todos amigos que passaram e estão presentes conosco, ainda hoje, no curso de Ciências da Administração; e a aqueles que ficaram para se graduar nos próximos semestres, desejamos toda sorte, foco e dedicação do mundo e esperamos que nossos caminhos ainda possam se cruzar um dia

*Penso noventa e nove vezes e nada descubro;
deixo de pensar, mergulho em profundo silêncio
- e eis que a verdade se me revela.*

Albert Einstein

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo elaborar uma análise setorial, estruturada com base em ferramentas acadêmicas – Estratégias Competitivas Genéricas de Porter, Matriz do Poder de Cox et al – para que pudessem facilitar a compreensão do mercado em análise e os modelos de negócios aplicados no mesmo.

O foco dessa análise está na análise do mercado mundial da indústria de entretenimento interativo: macro análise de mercado, o sistema de valor - “fornecedores” e “compradores” - e os competidores. Comparando-o com demais setores concorrentes, como a indústria cinematográfica, e apresentando dados de crescimentos exponenciais desse setor.

O resultado desse trabalho foi a elaboração de uma macro análise que busca abordar os principais temas estratégicos de um setor e o entendimento detalhado da dinâmica e funcionamento do mercado mundial de jogos eletrônicos, abordando também o funcionamento do mais recente modelo de negócio da indústria de entretenimento interativo, os jogos como serviços

Palavras-chave: Análise Setorial. Indústria de Entretenimento Interativo. Jogos como Serviço. Mercado de Jogos Eletrônicos. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This monograph aims to elaborate a sectorial analysis, structured based on academic tools - Porter's Generic Competitive Strategies, Cox et al's Power Matrix - so that they could facilitate the understanding of the market under analysis and the business models applied in it.

The focus of this analysis is on the analysis of the global market for the interactive entertainment industry: macro market analysis, the value system - "suppliers" and "buyers" - and the competitors. Comparing it with other competing sectors, such as the film industry, and presenting data of exponential growth in that sector.

The result of this work was the elaboration of a macro analysis that seeks to address the main strategic themes of an industry and a detailed understanding of the dynamics and functioning of the world market for electronic games, also addressing the operation of the latest business model of the entertainment industry. interactive, games as services

Keywords: Sectoral Analysis. Interactive Entertainment Industry. Games as a Service. Electronic Games Market. Strategic Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura	1	–		As forças de Porter.....19
Figura		2	–	Análise SWOT.....26
Figura	3	–	Participação mercado de videogames 2010.....31	
Figura		4	–	Pac-Man Atari 2600.....32
Figura 5 – Pac-Man Classic.....33				
Figura	6	–	Listagem jogos mais lucrativos 2018.....39	
Figura	7	–	Faturamento empresas de jogos eletrônicos.....47	
Figura		8	–	Interface Unreal.....52
Figura		9	–	Interface Unity3D.....53
Figura		10	–	Interface CryEngine.....54
Figura	11	–	Interface RPG Maker.....55	
Figura		12	–	Interface Godot.....56

2.1.3	Fornecedores.....	20
2.1.4	Compradores.....	21
2.1.5	Entrantes.....	22
2.1.6	Rivalidade entre os concorrentes.....	23
2.1.7	Produtos Substitutos.....	24
2.2	Análise de SWOT.....	25
2.3	Estratégias competitivas genéricas.....	26
2.3.1	Liderança de Custo.....	27
2.3.2	Diferenciação.....	27
2.3.3	Enfoque.....	27
2.3.4	Riscos das Estratégias Genéricas.....	28
3.	Análise setorial aplicada ao mercado de jogos eletrônicos.....	30
3.1	Levantamento de dados.....	30
3.2	Breve Histórico do Mercado de Jogos.....	31
3.2.1	Segmentação do Mercado.....	34
3.2.2	Competitivos.....	34
4.	Modelos de negócio na economia digital.....	35
4.1	Jogos como produtos.....	35

4.2	Jogos como serviços.....	36
4.3	Microtransação.....	40
4.3.1	Diferença entre DLCs e Microtransação.....	40
4.4	Jogos voltados à educação.....	41
5.	Análise estrutural do mercado.....	43
5.1	Competidores internos mais valiosos globalmente.....	43
5.1.1	Microsoft (Xbox Games Studios).....	43
5.1.2	Sony Interactive Entertainment (SIE).....	44
5.1.3	Nintendo.....	45
5.1.4	Activision Blizzard.....	46
5.1.5	Electronic Arts.....	47
5.1.6	Sega.....	48
5.1.7	Ubisoft.....	48
5.1.8	Konami Holdings Corporation.....	49
5.2	Fornecedores.....	49
5.3	Publishers.....	50
5.4	Fornecedores de software: Game engines.....	51
5.5	Fornecedores de Hardware.....	56
5.6	Insumo da Criatividade.....	58

5.7	Distribuidores	Físicos	e
Virtuais.....			59
5.8	Clientes.....		60
5.9	Substitutos.....		61
5.10	Ameaça	de	novos
entrantes.....			63
Conclusão.....			66
Referencias			
bibliográficas.....			67

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A indústria do entretenimento interativo, como era anteriormente conhecida, se transformou nos últimos anos em um dos principais segmentos da indústria global de entretenimento, sendo que mesmo com a crise econômica brasileira, o Brasil apresentou exponencial crescimento de 15% nesse segmento (O Tempo, 2019) e alcançou o patamar de 3º maior mercado de jogadores de jogos eletrônicos do mundo.

Somente de 2014 a 2018, o número de desenvolvedoras de jogos cresceu 164% no país, passando de 142 para 375, segundo o Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais (IBJD) e mais da metade dos brasileiros, cerca de 66,3%, consomem diariamente jogos eletrônicos (Forbes, 2019). Porém, apesar do formidável crescimento desse mercado em território nacional, a indústria local ainda é muito enfraquecida, sendo que o aumento no faturamento é impulsionado quase que exclusivamente pela entrada de players (empresas) estrangeiros no mercado.

Este acontecimento por muitas vezes se deve à falta de incentivos fiscais, no Brasil um console ou jogo eletrônico para ser comercializado oficialmente, por exemplo somente de IPI chega a 40% a mais sobre o preço base do produto que é fixado em dólares americanos (Veja, 2019), adiciona-se a mais nessa equações a conversão do Dólar americano para o Real, ICMS, PIS, COFINS, além de outros custos como o lucro do varejista e lojista; E também pela escassez de conhecimento e oportunidades para que pequenas empresas ou até mesmo desenvolvedores independentes encarem o desafio do mercado local.

Superando até a antiga indústria cinematográfica, a Indústria de Jogos Eletrônicos atingiu globalmente um faturamento de 134 bilhões de dólares em 2019 (JovemNerd, 2019), gerando três vezes mais dinheiro se comparado ao cinema. Hollywood alcançou os seus importantes US\$ 41,6 bilhões com a ajuda de muitas franquias e continuidades dos clássicos dos anos 1980; já os videogames alçaram aos US\$ 134 bilhões com grandes lançamentos

como Red Dead e God of War, sendo que o mercado em jogos mobile mostra 74% de adesão (JovemNerd, 2019).

Junto a isso, inseriu-se também as competições de e-sports, formando-se um novo mercado e englobando muitos outros envoltos da indústria de jogos, trazendo recursos de grandes investidores e de patrocinadores; Alguns dos games atualmente em destaque são: “Call of Duty Warzone”; “Free-Fire Mobile”; “Fortnite”; “Rainbow Six Siege...” que adotaram um novo modelo de geração de renda e de valor, com o sistema de atualizações gratuitas e transformando seus jogos em serviços ao invés de somente um produto.

Neste novo modelo de negócio, os jogos como serviço dispõem de atualizações periódicas para manter o constante interesse dos usuários pelo jogo e conservar uma base de consumidores ativa, retendo o foco dos seus jogadores ao jogo e consecutivamente ao mercado “*in-game*” vendendo sua própria moeda virtual, específica para cada jogo, que são utilizadas para compras de “skins” de armas e/ou personagens que são compradas com dinheiro real dentro do mesmo, prática essa conhecida como microtransação.

Tendo em vista este contexto a respeito do mercado de jogos, há uma estimativa de crescimento em torno de 5,3% desse ramo no Brasil até 2022, segundo apontado um estudo feito pela 19ª Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia, da PwC. E com a epidemia do coronavírus, esses dados aumentam cada vez mais, devido ao período de isolamento social por determinação dos governos; segundo o Estado de São Paulo (2020) a indústria só em março de 2020 acumulou um lucro de US\$ 10 Bilhões cerca de 63% a mais que se comparado ao ano de 2019.

1.2 Justificativa

O interesse principal deste trabalho é elaborar uma análise aprofundada acerca do mercado de jogos eletrônicos, que está em ascensão e vem trazendo exponencial crescimento, indo contra a toda crise global provocada pela pandemia. E com um estudo mais aprofundado, trará subsídios com tais informações para quem possa se interessar em conhecer o tema e/ou atuar nesse ramo.

Segundo, Lemes, Tomaselli e Camarotti. (2012), nos tempos atuais da economia da informação, as notícias acerca da economia do mundo passam progressivamente a se

respaldar em protótipos digitais e na constante conectividade e frenética permuta de dados via internet. Com isso, permite-se os progressos industriais com relação a novas plataformas e novos modelos de negócios.

Através da contextualização desse projeto, pode-se obter uma clara percepção sobre como os jogos afetam a nova economia da informação e os principais princípios econômicos os quais planejam estratégias promissoras para um modelo de negócios.

1.3 Objetivos do Trabalho

Este projeto de pesquisa é subdividido em objetivos gerais e específicos para maior discernimento e compreensão do conteúdo analisado para os leitores acerca do trabalho

1.3.1 Geral

Analisar a dinâmica do mercado de jogos eletrônicos de maneira macro, com ênfase na transmutação do jogos como produtos para jogos como serviços e compreendendo suas estruturas singulares de mercado e analisar a dinâmica dos jogos como serviços.

1.3.2 Específico

Objetivo A: Realizar uma análise setorial aplicada ao mercado de jogos eletrônicos global, aprofundando conhecimentos sobre a variedade de segmentos primários e secundários, e as grandes organizações inseridas no mesmo. Ou seja, evidenciar os impactos ocasionados pela transição do modelo de negócio de jogos eletrônicos de produtos para jogos como serviços.

Objetivo B: Analisar os impactos ocasionados pela transição do modelo de negócio de jogos eletrônicos de produtos para jogos como serviços e como as maiores empresas no meio estão adaptando e inserindo suas ofertas. Ou seja, verificar como as grandes organizações deste meio estão se adaptando e inserindo suas ofertas.

1.4 Problemas e hipóteses de pesquisa

Os problemas identificados estão relacionados a um segmento de mercado em transição. Além das novas tecnologias (automação de caixa registradora; aplicativos), entrega remota e compras pela internet, intensificou-se a competição com supermercados, dinheiro e pertences pessoais; micro e pequenas empresas com alto índice de mortalidade graças à falta de qualificações e uma má gestão empresarial.

1.5 Método a serem utilizados

A metodologia utilizada na estruturação deste trabalho foram as pesquisas em revistas, artigos científicos, internet e livros relacionados ao tema.

Participação em fóruns de discussões no intuito de abstrair informações acerca do mesmo, técnicas envolvidas e modelos de monetização utilizados por esse mercado. Além disso, pretende-se examinar o comportamento dos consumidores de jogos eletrônicos e sua influência em relação ao isolamento social, conhecer seus hábitos, preferências, hobbies e a frequência em que consome esses serviços.

1.6 Resultados esperados

Buscamos com esse projeto de conclusão ampliar nossos conhecimentos sobre o mercado de jogos eletrônicos e analisar, de acordo com o roteiro de análise setorial, os modelos de negócio que se estruturaram no mercado de jogos, seja de maneira natural ou forçada devido a pandemia do coronavírus assim como suas práticas, métodos, e implicações na economia mundial.

Esperamos que, com a ajuda dos “Gamers”, se possa saber das reais implicações ocasionadas por esse novo mercado de entretenimento na vida de seus usuários e sua relação de exponencial aumento da demanda devido às restrições de isolamento social desde o início de 2020, além de debater acerca do acesso à tecnologia da informação e a democratização do entretenimento interativo que se torna por muitos motivos produtos de luxo no mercado brasileiro.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Escolas de Formulação de Estratégia

No entendimento das diversas escolas de formulação de estratégia, segundo a abordagem de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000) as escolas de caráter analítico e prescritivas são:

- **Design** – estratégia como um processo de concepção
- **Planejamento** – estratégia como um processo formal
- **Posicionamento** – Estratégia como processo analítico, dominou na década de 1980, principalmente devido à pesquisa de Porter, e derivou-se diretamente do pensamento estratégico militar de Tzu e Maquiavel. Tendo como base a ideia de que as estratégias podem ser reduzidas a certas posições gerais por meio da análise das condições da indústria; ele primeiramente considerou os estrategistas como analistas.

Segundo os mesmos autores também existem as escolas de formulações de estratégia de caráter descritivo:

- **Empreendedorismo** – estratégia como um processo visionário
- **Cognitivo** – estratégia como um processo mental
- **Aprendizado** – estratégia como um processo emergente
- **Poder** – estratégia como um processo de negociação
- **Cultural** – estratégia como um processo social
- **Ambiental** – estratégia como um processo reativo
- **Configuração** – estratégia como um processo de transformação

Mintzberg e Lampel (1999) ainda exploram qual seria a contribuição de cada escola no processo de formulação de estratégia, por exemplo:

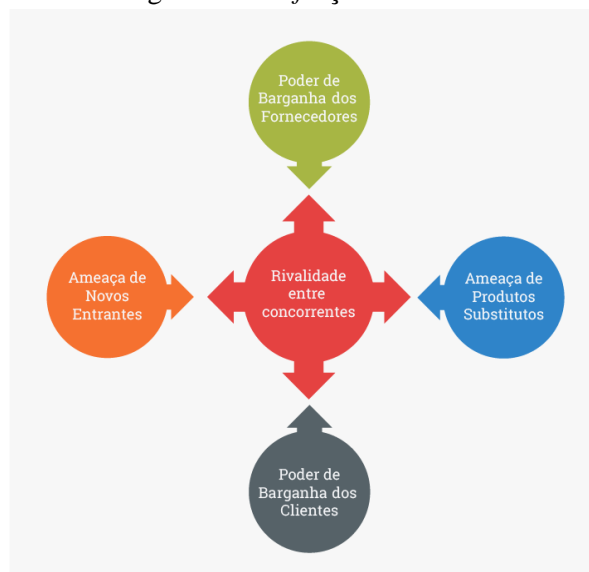
- **Posicionamento:** observar o tempo passado num horizonte definido, com uma análise que contribui para a formulação da estratégia
- **Poder:** observar os pontos que estão ocultos dentro da organização
- **Ambiental:** observar o processo conjuntamente, através da perspectiva do ambiente
- **Configuração:** observar o processo amplamente, levando em consideração todos os seus aspectos peculiares

2.1.2 As Forças de Porter

Michael Porter, professor de Harvard nas áreas de Administração e Economia, formulou um modelo conhecido como: “As Cinco Forças de Porter”, onde o mesmo publicou em seu artigo artigo: "As cinco forças competitivas que moldam a estratégia", em 1979, na Harvard Business Review.

Essas cinco forças de Porter é um modelo utilizado para analisar e fomentar a competição entre as empresas. Tais forças são: ameaças de produtos substitutos; ameaça de entrada de novos concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes. Conforme demonstrado na imagem abaixo:

Figura 1 – As forças de Porter



Fonte: Artigo publicado no blog Runrun.it

A análise de um setor normalmente apresenta uma ou duas forças competitivas que são predominantes sobre as outras. Assim sendo, são estas forças em destaque que passam a ser consideradas como foco(s) da estratégia competitiva para as empresas do mercado em questão (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

2.1.3 Fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores é semelhante ao dos clientes, mas de outra perspectiva e está diretamente relacionado à qualidade e ao preço do produto fornecido. Por exemplo, no caso em que um fornecedor detém o monopólio de um segmento de mercado, a empresa definirá as regras de mercado, definirá preços e prazos. Isso representa uma grande ameaça para as organizações que dependem deles.

Muitos fornecedores no mesmo segmento de mercado ocasionam na redução do poder de barganha. Na indústria de entretenimento interativo, os principais fornecedores hoje são:

- **Fornecedores de Hardware e Software**
- **Designers gráficos, roteiristas e colaboradores especializados**
- **Empresas de TI**

Assim como os clientes que podem contratar serviços de agência em todo o país, os agentes podem fazer a mesma coisa: contratar profissionais de qualquer região. Isso ocorre porque o marketing digital não requer produtos físicos.

“O poder dos fornecedores determina até que ponto os fornecedores, e não empresas em uma indústria, irão apropriar-se do valor criado pelos compradores.” (PORTER, 1985, pág. 8)

Quando se analisam os fornecedores, os chamados “determinantes estratégicos” normalmente observados são: Insumos substitutos versus Diferenciação de insumos, custos de mudança, concentração de fornecedores mais intensa do que a

concentração de empresas da indústria em análise, importância da indústria em análise e do seu respectivo volume para o fornecedor e muitos outros fatores não menos importantes

2.1.4 Compradores

O poder dos compradores trata-se sobre a capacidade do cliente de colocar a empresa sob pressão e negociar termos e pagamentos. Um segmento de mercado com muitos fornecedores e poucos clientes significa que os clientes têm alto poder de barganha.

De acordo com os autores do estudo realizado pela FGV-EAESP, *“Supply networks and value creation in high innovation and strong network externalities industries”*, a indústria de videogames é dominada por empresas que detêm a tecnologia de produção de consoles, no caso a Sony e a Microsoft, e por ter poucos ofertantes os clientes não conseguem ter tanta influência sobre a organização na sua estratégia de precificação e nem na conversão do mesmo em relação ao câmbio de determinado país que o produto será comercializável.

“O poder do comprador determina até que ponto eles retêm grande parte do valor criado para eles mesmos, deixando as empresas da indústria apenas com modestos retornos.” (PORTER, 1985, pág. 7)

Os principais “determinantes estratégicos” do poder do comprador podem ser observados em duas grandes categorias: Desenvolvimento da negociação e Sensibilidade do preço.

No desenvolvimento da negociação a concentração de compradores é mais intensa e também o volume do comprador, outros fatores em relevância são os custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança de empresa concorrente e também a informação do comprador sobre o produto/serviço a ser adquirido.

Já na sensibilidade do preço há a “disputa” entre a diferenciação versus padronização, aqui a qualidade passa a ser uma questão secundária e a identidade de marca, o impacto sobre a qualidade e o desempenho do produto/serviço são fatores fundamentais.

2.1.5 Novos Entrantes

Novos participantes são novos concorrentes para um setor já estabelecido e que desejam adentrar a um mercado ao qual não pertencem. Não são simplesmente produtos ou serviços substitutos, mas sim outras organizações que pretendem fornecer produtos ou serviços iguais às marcas já estabelecidas no mercado.

Para evitar a entrada de novos ingressantes, organizações utilizam barreiras entrada, como:

- **Economias de escala** – A medida que a escala na quantidade produzida aumenta os custos de fabricação por unidade diminuem. Segundo Morvan, (1991) e Scherer & Ross, (1990), essas economias detêm a entrada de novos concorrentes por forçá-los a já entrarem com uma escala grande e adequada ou a aceitar conviver com uma determinada desvantagem em custos.
- **Diferenciação de produto** – As organizações existentes diferenciam o produto para torná-lo único e exclusivo para que o cliente o valorize mais.

A diferenciação do produto exigirá gastos com marketing e potencialmente altos custos em busca da fidelidade do consumidor das organizações já atuantes no setor (Carvalho, 1997).

- **Necessidades de capital** – Para que um novo entrante ingresse no setor, ele precisa dispor de capital e recursos. Quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre os canais de distribuição e a maior fidelização e captação de seus clientes, maior a dificuldade do entrante se estabelecer.

Como afirma Porter, (1979), algumas vezes essa barreira é tão alta, que para ultrapassá-la, um novo concorrente tem que criar seus próprios canais de distribuição, como no caso da Timex no setor de relógios nos anos 50.

- **Custos de mudança** – Custos de aquisição de equipamentos auxiliares, treinamento de pessoal etc. envolvem CUSTOS adicionais, como a mudança da fita cassete para o CD. Quando os custos de mudança são elevados, o novo entrante enfrenta desafios.

- **Acesso aos canais de distribuição** – Por meio de métodos eficazes de distribuição de produtos e do estabelecimento de relacionamentos sólidos com distribuidores, isso gerará custos de mudança para eles.

Para Porter, as novas empresas que entram no setor trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação no mercado e, muitas vezes, exigem muitos recursos, o que torna a concorrência mais acirrada.

Isso pode trazer duas consequências: a queda dos preços ou inflacionamento dos custos dos participantes da indústria (o que se mostra presente na indústria dos jogos eletrônicos como um todo); possivelmente reduzindo todo rendimento do setor como um todo.

- **Desvantagens de custo independentes** – Dentro da indústria pode haver desvantagens de custo que independem de escala, visto que estão ligadas a vantagens que as empresas que já possuem atualmente possuem.

Estas vantagens podem ser: tecnologia patenteada do produto (know-how), acesso favorável a matérias-primas, localização favorável, subsídios oficiais ou ainda a curva de aprendizagem ou de experiência.

- **Política governamental** – Em determinados mercados, o governo tem a função de proteger as empresas que já atuam. Leis e regras de operação local assim como restrições a entrantes de fora podem resultar em barreiras difíceis de serem suplantadas.

2.1.6 Rivalidade entre os concorrentes

Quando o atual nível de competição entre os concorrentes no mercado é alto, isso reduzirá a competitividade das empresas que atuam neste campo.

Porter buscou identificar e detalhar os fundamentos básicos das táticas de disputa por um bom posicionamento de mercado, por exemplo: Custos fixos elevados e o combate à capacidade ociosa, diferenciação ausente, barreiras de saída elevadas (ativos com difícil liquidação, altos custos fixos de saída como acordos trabalhistas, restrições de ordem

governamental...), lento crescimento da indústria e também pela divergência na estratégia dos concorrentes .

A intensidade da rivalidade age de modo semelhante à ameaça de entrada. Ela determina até que ponto empresas que já estão em uma indústria irão conquistar o valor criado por elas para compradores entre si próprias, passando este valor para compradores na forma de preços mais baixos, ou dissipando em custos mais elevados de concorrência. (PORTER, 1985, pág. 8)

2.1.7 Produtos Substitutos

Produtos substitutos são aqueles que suprem a mesma necessidade que sua empresa fornece ao mercado, mas pertencem a outro segmento. como por exemplo os espetáculos teatrais, estes servem como um serviço substitutivo ao cinema, como também os entretenimentos não tão óbvios como filmes e seriados em stream disponibilizados na TV por outras empresas, servem como produtos substitutos diretos aos jogos de videogame.

Ou seja, são aqueles produtos/serviços que desempenham a mesma função, embora formados por outra base tecnológica. Segundo Carvalho e Laurindo (2007) também são vistos como reguladores da elasticidade global da demanda.

“O poder dos substitutos determina até que ponto algum outro produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador, colocando, assim, um teto no montante que um comprador está disposto a pagar pelo produto de uma indústria.” (PORTER, 1985, pág. 7-8)

Embora em muitos setores da indústria existem outras opções que devem ser consideradas:

- **Substituição total** – Comprador não compra nenhum outro produto/serviço para desempenhar a função é a forma mais extrema que um substituto pode desempenhar;
- **Substituição por produtividade** – Redução do índice de consumo do produto exigido para desempenhar a mesma função;
- **Substituição por reciclagem** – Produtos usados, reciclados ou recondicionados, normalmente esquecidos, ou deixados de lado na análise;
- **Substituição por integração/domínio** – Execução da função internamente pelo comprador ou integração para trás;

2.2 Análise de SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que auxilia no planejamento estratégico onde faz-se uma análise interna e externa do segmento a ser estudado, discernindo as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

Com ela, fizemos uma tabela identificando tais fatores a respeito do mercado de jogos:

Figura 2 – Análise SWOT

		Análise Interna	
		S (Strengths) Pontos Fortes	W (Weakness) Pontos Fracos
Análise Externa	O (Opportunities) Oportunidades	Mercado crescente; Alto potencial de lucratividade	Devido a pandemia do Coronavírus, aumentou o desemprego e fez com que mais pessoas fiquem em casa com mais tempo livre
	T (Threats) Ameaças	Devido a pandemia, aumentou a procura das pessoas por jogos, assim como a quantidade de jogos novos, obtendo maior concorrência nesse ramo	Mercado está à mercê da procura das pessoas por jogos; Diminuição da procura por jogos quando a pandemia acabar

Fonte: Tabela de Análise SWOT elaborada pelos autores

2.3 Estratégias competitivas genéricas

Identificadas e conceituadas por Porter (1985), as estratégias competitivas genéricas identificam que a importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que a empresa possui é sempre em função do impacto sobre o custo ou sobre a diferenciação. Ambas as vantagens, seja custo ou diferenciação, permitem que a organização gere a habilidade de resposta para lidar melhor com as cinco forças de seus rivais.

Segundo o autor, as vantagens competitivas combinadas com as atividades oriundas de uma organização levam a três estratégias genéricas para se alcançar um desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação, enfoque (custo ou diferenciação).

A liderança de custos e a diferenciação buscam vantagem competitiva em uma ampla gama de setores industriais. Entretanto, o enfoque tem como a principal estratégia concentrada no custo baixo ou na diferenciação para segmentos específicos.

2.3.1 Liderança de Custo

As empresas precisam dedicar-se às estratégias para aumentar a eficiência produtiva e na minimização de despesas com questões internas e externas à organização. Por isso, é de suma importância buscar formas de atrair consumidores e aproveitar oportunidades para consolidar-se no mercado.

O mercado de jogos desponta como um dos segmentos mais procurados nos tempos atuais. E essa indústria obteve uma oportunidade de atrair mais indivíduos neste setor, por conseguinte.

2.3.2 Diferenciação

A indústria de jogos diferencia-se dos demais setores por ser um mercado de entretenimento, onde as pessoas buscam um momento de lazer quando tem tempo livre. E devido a pandemia por conta do Coronavírus, aumenta-se a possibilidade de inserção de mais indivíduos nessa área. E com isso, há adesão de lucratividade neste campo.

Porter (1985) confirma que geralmente, a diferenciação é dispendiosa. Via de regra, uma empresa precisa incorrer em custos para ser singular, tal singularidade exige que a empresa execute atividades de valor de uma maneira mais eficiente que a concorrência.

2.3.3 Enfoque

O enfoque é o direcionamento, o segmento, na indústria no qual uma pessoa ou um grupo direciona seus esforços e adapta estratégias para atendê-los, deixando os outros segmentos de lados. O enfocador busca a obtenção de uma vantagem competitiva em seus segmentos- alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral (PORTER, 1985).

Michael Porter (Michael Porter, 1986) apontou que a estratégia de liderança de custo total inclui uma série de políticas destinadas a atingir esse objetivo básico de alcançar a liderança geral de uma indústria. O custo baixo é o tema central desta estratégia...

Esta estratégia requer a construção ativa de novas instalações com equipamentos de alta eficiência, a busca de profissionais qualificados para reduzir significativamente os custos, o controle rígido das despesas gerais e de gestão e a minimização do investimento em pesquisa e desenvolvimento.

A segunda estratégia genérica segundo Porter (1986) consiste em “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único, no âmbito de toda a indústria”.

Existem várias formas de se conseguir a diferenciação, algumas das quais são: projeto ou imagem de marca, tecnologia, funcionalidades, serviços personalizados ou rede de fornecedores.

A diferenciação (se realizada) é uma estratégia viável para obter retornos acima da média no setor, pois estabelece uma posição defensiva para evitar cinco vantagens competitivas, mas de forma diferente da liderança em custos, além de poder possibilitar o isolamento da empresa em relação aos concorrentes devido a fidelização do mesmo

Porter afirma que se o administrador, chamado aqui de enfocador, conseguir tornar seu negócio estruturalmente atraente seja alcançando a liderança de custo sustentável (foco no custo) ou na diferenciação (foco na diferenciação); Então assim, sua empresa-alvo estará acima da média dos concorrentes do seu setor

2.3.4 Riscos das Estratégias Genéricas

Porter (1985) nos alerta que para toda estratégia tomada há uma consequência e nos lista uma série de riscos às estratégias genéricas, nos quais colocamos aqui apenas algumas:

Riscos da liderança no custo:

- Falta de conservação da liderança no custo (imitação por parte dos concorrentes, mudança tecnológica, desgaste das bases para a liderança no custo)
- Perda de proximidade na diferenciação
- Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos determinados

Riscos da diferenciação:

- Falta de conservação da diferenciação (imitação por parte dos concorrentes, perda da importância das bases para diferenciação para os compradores)
- Perda da proximidade do custo
- Enfocadores em diferenciação obtêm maior diferenciação em segmentos determinados

Riscos do enfoque:

- Imitação da estratégia do enfoque por parte dos concorrentes
- Perda de atratividade dos segmentos- alvo em termos estruturais (erosão da estrutura, desaparecimento da demanda)
- Domínio do segmento por concorrentes com alvos mais amplos – estreitamento das diferenças entre segmentos, aumento das vantagens de uma linha mais ampla
- Subsegmentação da indústria por parte de novos enfocadores

3. ANÁLISE SETORIAL APLICADA AO MERCADO DE JOGOS ELETRÔNICOS

3.1 Levantamento de dados

Mediante a coleta de dados, foram examinados fatos, fenômenos sistêmicos acerca de informações atualizadas de empresas, mercado, preços, jogos populares, etc.

Fez-se necessário uma pesquisa descritiva acerca das empresas de jogos, como Microsoft, Sony, Nintendo, Activision Blizzard, Electronic Arts, Sega, Ubisoft, entre outros.

No ramo de games de grandes indústrias, as suas categorias facultam uma melhor compreensão do conteúdo desse fenômeno e dos muitos recursos de sua composição.

Segundo Biggs (1990), a uma emenda de sucessões da década de 1960 e 1970, ao debater a natureza dos jogos de empresas, classifica-os em: (a) jogos totais e jogos funcionais, considerando a amplitude; (b) competitivos ou não competitivos, considerando a amplitude; (b) competitivos ou não competitivos, considerando a interferência ou não das decisões de uma equipe no resultado de outras; (c) interativos e não interativos; (d) genérico ou de indústria específica; (e) individuais ou de equipe; (f) deterministas ou estocásticos; e (g) em relação ao tipo de computador, ao grau de complexidade e ao período jogado.

Para toda a coleta de dados, diferentes categorias podem ser identificadas de acordo com sua origem:

- Dados trabalhados: Análise, avaliação e descrição de informações trabalhadas do mercado, como relatórios de pesquisas de empresas e relatórios especiais de divulgação de resultados.
- Dados não trabalhados: Informações de mercado brutas, informações estatísticas gerais, como a produção da empresa, vendas e relatórios financeiros; muitos retirados de sites e fóruns de notícias especializados.

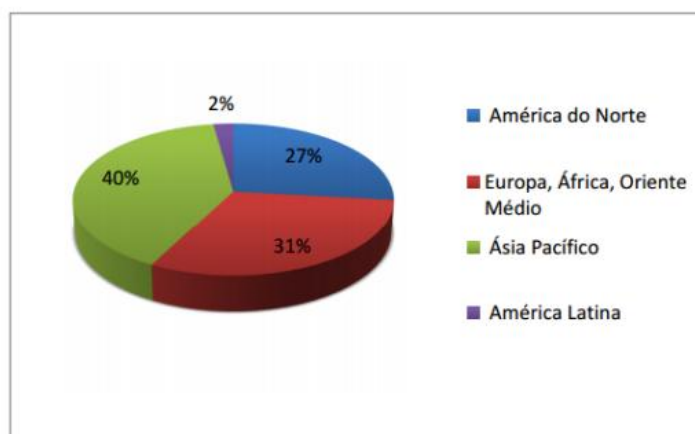
3.2 Breve Histórico do Mercado de Jogos

Os jogos encontram-se vigentes desde o início da civilização. Com atividades de entretenimento que com o passar do tempo houveram avanços tecnológicos, o novo meio de entretenimento acabou induzindo pessoas a participarem e com mais variedade de jogos também.

O novo meio de entretenimento do videogame acabou influenciando mais pessoas, inclusive para a própria tecnologia.

“Estimativas da participação das regiões nas vendas globais indicam que a Ásia é o maior mercado, seguindo pela Europa e os EUA onde a América Latina tem sua participação pequena, com apenas 2%” (Gráfico 2) (GEDIGAMES apud BNDES, 2014, acesso em 22 jun. 2015).

Figura 3 – Participação mercado de videogames 2010



Fonte: PWC, 2012 apud BNDES, 2014.

Hoje, os consoles (aparelhos feitos especialmente para games) são tão avançados que se equiparam aos computadores pessoais, chegando em alguns casos, a serem melhores que um computador (PC) comum. O videogame foi desenvolvido para fazer jogos, diferentemente de um PC, que além de executar jogos é utilizado para outros fins. Com uma capacidade de processamento alta e eficiente, o astrofísico Gaurav Khanna da Universidade de Massachusetts de Dartmouth, dos Estados Unidos, reuniu 200 Playstation 3, como uma máquina única (cluster), conseguindo assim criar um supercomputador que atualmente é

utilizado para avaliar o comportamento de Buracos Negros incluindo também, sua interação com outros componentes do espaço. O que faz hoje a indústria de videogames, forçar a indústria tecnológica a melhorar protótipos e equipamentos, contribuindo para a evolução das tecnologias (THE NEW YORK TIMES, 2014)

Os jogos hoje em dia situam-se também com uma aparência mais próxima da realidade, com melhorias gráficas, de interatividade, desafios, formato dos desenhos, isso tudo é um reflexo de novos recursos da tecnologia que vem sendo surgidos e são instalados nos jogos com intuito de facilitar a atrair os jogadores.

Exemplificando este caso, pode-se usar de referência o jogo Pac-Man Atari 2600, que foi um grande sucesso nos anos 80, passou por diversas transformações com relação aos seus gráficos, imagens, sons devido aos avanços da tecnologia.

Figura 4 – *Pac-Man Atari 2600*



Fonte: Atari...s.d. acesso em 27 mar. 2021

Figura 5 – *Pac-Man Classic*



Fonte: Inf UFRGS.br acesso em 27 mar. 2021

Os jogos obtiveram uma evolução quanto ao desenvolvimento gráfico com os Jogos 2D, 3D e 4D.

Os jogos 2D utilizam gráficos planos, denominados sprites, e não tem uma geometria tridimensional. Eles, comumente conhecidos por conter objetos e entidades com duas dimensões, constituem uma largura e comprimento com frente e trás, sem laterais. Alguns exemplos são jogos mais arcaicos de videogames, como space invaders, Mario, Sonic, entre outros

Os jogos 3D possuem um espaço tridimensional, com altura, profundidade e largura. Com essas características, dão aos jogos mais luz e sombra, causando um relevo.

Os jogos 4D é uma infinitude, já que o infinito é uno, não relacionado necessariamente a uma quarta coordenada no espaço. Os objetos 4D apresentam um tamanho em si em sua forma. E não somos capazes de exemplificar no Plano Físico o 4D, porém no mundo virtual, através dos jogos, com a tecnologia do computador isso é possível, visto que para o mesmo

trata-se de números e movimentos, sendo assim no universo 4D tudo movimenta-se frequentemente, porque nela a mobilidade é algo inerente à realidade.

3.2.1 Segmentação do Mercado

Segundo o artigo da WebPeak, fez-se um estudo no ano de 2017 onde constatou que o Brasil é o principal mercado de jogos da América Latina e o décimo terceiro no ranking mundial. Ademais, houve-se uma arrecadação de 1,3 bilhões de reais em 2017.

A segmentação de jogos está dividida entre a plataforma, onde define-se quem é o público-alvo, bem como a idade dos usuários, seus costumes, entre outras informações relevantes, o conceito, à jogabilidade, o fluxo de jogo, controle, interfaces, mundo do jogo, chefes e inimigos, mecânica e poderes, personagens e cutscenes, Bonus Material Comps.

3.2.2 Critérios Competitivos

A indústria de jogos movimentou mais de 120 bilhões de dólares em 2019 segundo relatório da SuperData. Os fornecedores de jogos, estão sempre atentos e adeptos às ideias e tecnologias para implementação nos seus jogos. Alguns deles são Microsoft, Sony, Apple e Nintendo, batendo inclusive recordes na Bolsa de Valores. A empresa Take-Two Interactive obteve ascensão em mais de 1200% desde o IPO em 2010 por exemplo.

4. MODELOS DE NEGOCIO NA ECONOMIA DIGITAL

As características da economia digital permitiram com que as organizações como Microsoft e Sony, que constroem seu próprio *hardware*, explorar modelos de negócios cada vez mais abertos, possibilitando a terceiros o desenvolvimento de jogos no lugar de suas próprias estruturas de pesquisa e desenvolvimento; que continuam fazendo jogos exclusivos para sua plataforma, gerando um valor diferenciado ao seu produto.

Contudo, os desenvolvedores e *publishers* de jogos aproveitam-se de novas formas de receita além da tradicional venda do jogo na prateleira. Porém, sem o intermédio das distribuidoras estabelecidas na indústria tradicional.

Os modelos explorados, por vezes são combinados e permutados, garantindo a empresa a inserção de seu jogo no mercado por métodos diferentes

4.1 Jogos como produtos

Os jogos como produtos é o modelo mais antigo praticado pela indústria de jogos interativos e os produtos mais conhecidos por jogadores de longa data. São produtos que tem início, meio e fim de desenvolvimento e são disponibilizados no mercado com preço cheio, o famoso *full-price*, que para o padrão da indústria dos games é US \$70 dólares; gerando receita imediata para a organização.

Ao longo dos meses, esses jogos costumam receber correções de desempenho e otimização para melhor *performance* em seus respectivos *hardwares* sendo apresentadas sem custo adicional ao usuário. Entretanto, muitas das organizações costumam aproveitar as mecânicas implementadas no seu jogo e a narrativa elaborada para criar conteúdos extras, na maioria das vezes, comprados à parte pelo jogador; os chamados DLC.

- **Downloadable Content (DLC)** – Consistem em diversas novidades para os gamers, como personagens, mapas, roupas e até modos de jogo diferenciados.

Obviamente, o fator econômico é crucial para empresa, mas o objetivo também é manter o usuário jogando o seu jogo por maior tempo possível e divulgando o mesmo para atrair novos clientes. Diversas organizações utilizam esses recursos atualmente, são arquivos extras, *add-ons*, que os usuários podem baixar (e na maioria das vezes, comprar) para seus jogos, novos modos de jogo e opções de personalização.

Os DLCs mais famosos, no entanto, são mesmo em jogos de luta, como no jogo *Mortal Kombat*, que oferece roupas diferentes e personagens via *download*.

Muitos usuários fazem duras críticas aos fabricantes pelo fato deste conteúdo está se tornando cada vez mais caro, além de alegarem que muitas das partes que tornam o jogo mais interessante estão sendo vendidas separadamente. Por isso, apesar de ainda frequente, essa receita extra vem perdendo espaço na indústria de jogos eletrônicos e outras práticas estão sendo adotadas no seu lugar, como por exemplo os jogos como serviços.

4.2 Jogos como serviços

Neste modelo de posicionamento do jogo ao mercado e desenvolvimento do mesmo, o jogo deixa de ser vendido como um produto, onde é vendido uma única vez, e passa-se a cobrar pelo serviço, oferecendo a oportunidade de jogar o jogo, geralmente em rede, através de um dos dois modelos selecionados de acordo com a preferência da organização.

- **Free-to-Play** – Nesse modelo de jogo como serviço, o mesmo é disponibilizado de maneira gratuita na plataforma à escolha da empresa, normalmente é de predileção da companhia disponibilizá-lo no maior número de plataformas para aumentar a base de usuários. Porém, muitas vezes não é possível devido a complexidade dos elementos in-game e limitações de algumas plataformas.

Em jogos gratuitos itens e equipamentos melhores são habilitados na medida em que os jogadores conseguem sucesso e vão avançando dentro do jogo, mas claro, tais artigos também podem ser comprados de imediato caso o usuário queira pagar por isso, em alguns casos ocasionando famoso *pay-to-win*; no qual o jogador paga para obter algum equipamento que lhe dê vantagem no jogo em relação ao jogador que não comprou algo com dinheiro real.

Para manter a base de jogadores ativa e conseqüentemente gerando receita dentro de seu serviço, a organização faz atualizações constantes e implementa conteúdos novos por DLC em períodos trimestrais, também de maneira gratuita; a receita nesse caso é garantida por meio das microtransações, geralmente chamado dentro da interface do jogo de “*Passe de Temporada*” e/ou “*Battle Pass*”

O passe de temporada, apesar de também estar presente em jogos como produtos, é fundamental para os jogos como serviços manter sua receita com o software ao longo dos meses. Apresentando uma série de níveis e desafios, normalmente do 1 ao 100, os usuários pagando um pequeno valor (US \$ 5 à US \$10 dólares) em comparação ao preço de um jogo como produto (US \$70 dólares), garante acesso a esses níveis e que, dependendo de seu próprio esforço e dedicação dentro do mesmo, libera conteúdos exclusivos de personalização e equipamentos a medida que sobe os níveis.

Segundo o site MeuPlaystation (2020), a Activision Blizzard informou que com seu novo sucesso de jogo como serviço (Call of Duty: Warzone), somente no terceiro trimestre de 2020 obteve um aumento de US \$ 596 milhões em receitas quanto às microtransações, se comparado ao mesmo período do ano anterior. Vale ressaltar que o trimestre em questão cobre um período onde muitas pessoas pelo mundo estavam em quarentena.

Os jogos mais populares que são de graça para jogar e apresentam microtransações pagas e também geram receitas por meio de passe de temporada são: “Apex Legends”; “Call of Duty: Warzone”; “Counter-Strike: Global Offensive”; “Fortnite”; “Rainbow six: Siege”.

- **Freemium** – O serviço freemium é uma abordagem de fabricantes de software e produtoras de jogos, principalmente quando distribuídos para mobiles.

A origem de sua palavra, que pode parecer um pouco estranha no começo, porém ela é a combinação das expressões "Free" (grátis) com "Premium", essa modalidade permite que seus usuários utilizem um determinado programa sem custo algum, mas os recursos mais avançados ficarão disponíveis apenas para quem desejar investir.

Em jogos para entretenimento normalmente é necessário pagar para ter acesso a outros modos de jogos ou para se ter acesso a toda parte completa de conteúdo, podendo se jogar apenas 5% a 10% inicial do jogo dependendo da vontade da desenvolvedora.

Na prática, qualquer software que disponibilize uma versão de testes de 30/60/90 dias pode ser considerada "Freemium", pois libera todos os recursos do programa sem a necessidade de pagamento por um período determinado, como acontece com o Microsoft Office, por exemplo.

Um software bastante popular entre as pessoas e que normalmente não sabem que é freemium é a versão paga do Google Docs, sendo a versão do aplicativo mais recheada de recursos do que a versão comum.

- **Subscrição** – Nesse modelo, o serviço é disponibilizado semelhante a um serviço gratuito como descrito no tópico acima. Porém, neste é cobrado uma mensalidade mensal e/ou anual para se ter acesso ao jogo e todos seus conteúdos próprios, semelhante ao aluguel de uma casa ou apartamento para um proprietário e inquilino.

A receita gerada será imediata no início de vigência da subscrição, porém o usuário pagará uma pequena parcela (US \$10 à US \$16 dólares) a cada mês de mensalidade ativa, diferente do preço cheio (US \$70 dólares) de um jogo *full-price*.

De acordo com Yoshida (2013), diretor do jogo “*Final Fantasy XIV: A Realm Reborn*”, não é pelo jogo ser disponibilizado de maneira gratuita ou por modelo de subscrição, que faz com que um jogo seja bem sucedido ou não.

Segundo o mesmo, o modelo *free-to-play* permite que a organização arrecade uma enorme receita de imediato no mês, porém pode ser que no próximo ele se esgote. Caso jogo por subscrição não atinja lucro para seus investidores e retornos para cada parte de desenvolvimento, não atingindo assim seus objetivos, a organização consegue facilmente alterá-lo sua forma para um jogo em modelo *free-to-play* para tirar algum lucro dele.

Atualmente o jogo de maior sucesso que adota o modelo de mensalidade paga é o *World of Warcraft* lançado em 2004 pela empresa Blizzard Entertainment, que viria a se

fundir com a Activision em 2008 se tornando a Activision-Blizzard; que por mais que suas receitas apresentam grandes flutuações dentre os trimestres dos anos, segundo JovemNerd (2019), arrecada mais de US \$1 Bilhão por ano e está sempre na lista de mais lucrativos em determinados períodos.

Como nos mostra a listagem dos jogos mais lucrativos por plataforma, conforme o levantamento realizado pela companhia SuperData Arcade:

Figura 6 – Listagem jogos mais lucrativos 2018

	PC	CONSOLE	MOBILE
1	League of Legends	Fortnite: Battle Royale	Honour of Kings
2	Dungeon Fighter Online	Super Smash Bros. Ultimate	Pokémon GO
3	Fortnite: Battle Royale	FIFA 19	Fate/Grand Order
4	Crossfire	Call of Duty: Black Ops IIII	Candy Crush Saga
5	Fantasy Westward Journey Online II	Red Dead Redemption 2	Clash of Clans
6	PlayerUnknown's Battlegrounds	Grand Theft Auto V	Monster Strike
7	World of Warcraft (West)	NBA 2K19	Clash Royale
8	Sims 4	Madden NFL 19	Puzzle & Dragons
9	World of Tanks	PlayerUnknown's Battlegrounds	Mafia City
10	Hearthstone (West)	Assassin's Creed Odyssey	The Day After Tomorrow

Source: SuperData Arcade. Top selling games by total digital game sales.
© 2019 SuperData, A Nielsen Company, Inc. All rights reserved.



Fonte: SuperData (2018)

Mesmo assim, conforme relatado a SuperData Arcade (2013) o faturamento do maior jogo por subscrição da história, o World of Warcraft, despencou em 54% em comparação ao mesmo período de sete meses do ano anterior, caindo dos US \$204 milhões para “apenas” US \$93 milhões. O que a ser considerado pela organização se não está na hora do jogo abolir a cobrança de mensalidades.

4.3 Microtransação

Utilizado tanto em jogos como produtos quanto em jogos como serviços as microtransações são, como o próprio nome já sugere, pequenas transações *in-game* para desbloquear algum conteúdo já presente dentro do conteúdo base do jogo. Muitas vezes disponibilizados por moeda virtual próprias do jogo, que as mesmas podem ser adquiridas/compradas por dinheiro real, geralmente por valores muito pequenos, mas que no agregado e com vendas recorrentes geram uma grande receita à companhia.

Assim como as DLCs, as microtransações são “fruto” de uma era de jogos muito mais conectados, que usam e abusam da estrutura online, sendo assim, como todo termo que se torna padrão na indústria, ele acabou se evoluindo e passando a se referir a todo tipo de compra que é feita dentro do ambiente de um título, geralmente usado como sinônimo de DLCs .

4.3.1 Diferença entre DLCs e Microtransação

Como vários termos difundidos dentre a indústria de jogos interativos, nem os desenvolvedores, nem os jornalistas de games, nem os analistas, nem os gamers mesmo sabem a real diferença entre ambos. Sendo ambas as duas usadas sem terem uma definição fixa, às vezes utilizadas como sinônimos, às vezes como dois conceitos separados.

Pode-se considerar que as DLCs são como um produto de tipo virtual, uma roupa, um equipamento... que você compra para usar dentro do seu jogo, seja ele um produto ou serviço e o outro é um sistema de monetização, a transação que ocorre por meio da moeda virtual do mesmo.

Trazendo para um exemplo mais cotidiano para se tornar lúcida essa diferença, é como se eu estivesse comparando algum condimento para o pão que comprei na padaria por meio do cartão de crédito: o condimento é um produto que eu comprei na padaria para ser usado no pão (DLC) e a forma de obtenção do mesmo, ou seja, o método que uso para fazer a compra é a microtransação.

4.4 Jogos voltados à educação

Os jogos são comumente utilizados inclusive como ferramentas de educação, tornando-a mais aprazível ao reter conhecimento. Segundo POSSATO, Lourdes Bernadete e JAGNOW, Cladis Rosélia (2016) em seu artigo comentam que:

A socialização que as crianças têm com os colegas através dos jogos tem proporcionado resultados positivos, pois possibilita o desenvolvimento integral, proporcionando a aquisição de habilidades indispensáveis como: colaboração, autodomínio, criatividade, coragem, iniciativa, capacidade de observação, capacidade de tirar conclusões e fazer estimativas. Estas habilidades influenciam nos aspectos sociais, físicos e emocionais das crianças conforme Kishimoto (2002) descreve os jogos, sendo considerados como uma atividade que tem valor educacional, por funcionar como motivador, estimulando o prazer, desenvolve pensamento de organização de tempo e espaço, proporciona interação, argumentação e interesse, desta forma aprendendo com mais facilidade.

Piaget (1970), nos mostra que quando ocorre a “assimilação” que a criança faz ao manusear um objeto novo ou diferente, esse a faz recordar algo que ela já tenha visto ou manipulado, com isso proporciona construção de novos conhecimentos que a impulsiona a tirar conclusões, que proporciona novos aprendizados.

Segundo (SILVEIRA (1998, p.2, apud Lourdes Bernadete Possatto e Cladis Rosélia Jagnow, 2016):

...Os jogos podem ser usados para “autoconfiança e motivação”, auxiliando no ensino aprendizagem. No entanto, alerta para o cuidado que devemos ter ao levar os jogos para a sala de aula, enfatizando que esses devem ser bem planejados e tendo coerência com os conteúdos ministrados, para que não se deixe de lado os conteúdos previstos para a série. Outro ponto que devemos levar em conta é o preparo e seleção dos jogos que serão utilizados, entendendo que o professor deve conhecer as regras para aplicar os jogos.

Segundo Lourdes Bernadete Possatto e Cladis Rosélia Jagnow (2016) refletindo sobre Vygotsky (1998) e Oliveira (2000) relata que:

O uso pedagógico de jogos em sala de aula estimula a construção mais completa do pensamento significativo e o convívio social, levando a superarem obstáculos em equipe. Podemos refletir sobre o papel do brinquedo no desenvolvimento e na formação social da mente segundo escritos de Vygotsky (1998). No papel social o autor relata que as crianças tendem a mudar suas atitudes e pensamentos ao se socializarem com o que ocorre no meio em que estão inseridos. Se esses ambientes oferecem recursos planejados conforme as necessidades das crianças, propiciam uma aquisição de habilidades de forma prazerosa. Oliveira (2000, p.17) nos assegura o valor e influência da utilização de linguagens diferentes para que a criança tenha oportunidades de ampliar a aprendizagem

Ao analisar os autores que contribuem com seus conhecimentos sobre a importância dos jogos didáticos para motivar a aprendizagem Lourdes Bernadete (2016) destaca que:

Quando falamos do uso de jogos como suporte para estimular o desenvolvimento de habilidades e competências no ensino aprendizagem, encontramos um número considerável de autores que comprovam a eficácia e que nos dão suporte para usá-los em nossas aulas. No sentido de os jogos serem uma ferramenta para a socialização, encontramos suporte em Vygotsky (Formação Social da Mente,1998) com seus estudos sobre a contribuição dos jogos na interação social estabelecidas aos participantes.

Com isso denota-se que os jogos didáticos desempenham resultados satisfatórios no que diz respeito à aprendizagem, fazendo com que as pessoas se interessem mais pela aprendizagem, pois ela é atrelada ao jogo, tornando-a mais prazerosa, por conseguinte.

5. ANÁLISE ESTRUTURAL DO MERCADO

O mercado de jogos está em constante ascensão, superando o cinematográfico e se tornando um dos mais fortes de lazer mundiais (BAUMGARTEN, 2013). Porém, de acordo com o Grupo de Estudos e Desenvolvimento da Indústria de Games (GEDIGAMES, 2014), informações sobre esse mercado são escassas, restando a elaboração de estratégias competitivas.

Instruir-se sobre quais são as principais variáveis que afetam os jogadores é de suma importância para se ter um discernimento sobre esse mercado. E tendo em vista dessa complexidade, nota-se que uma característica fundamental a qual induz a finalidade de jogar é o prazer ocasionado pelos jogos eletrônicos, circunstância a qual precisa ser estabelecida dentro dos jogos eletrônicos

5.1 Competidores internos mais valiosos globalmente

5.1.1 Microsoft (Xbox Games Studios)

É uma organização lançada em 1994 para consoles e computadores, sendo uma multinacional da Microsoft com 15 estúdios de desenvolvimento de jogos que fornecem. São responsáveis por criar e publicar algumas das maiores franquias de jogos da história, como Age of Empires, Forza, Halo, Gear of War, Microsoft Solitaire, Minecraft, Microsoft Flight Simulator, State of Decay, e também contém tecnologias proprietárias da marca Xbox para motores gráficos, como Creation Engine, Void Engine, Stem Engine e ID Tech.

No Brasil, a empresa é responsável por vender a maior parte de seus jogos oficialmente, e traduz para a nossa língua na maioria dos jogos produzidos. No Xbox 360 a Microsoft lançou a Viva Piñata em português, sendo então o primeiro jogo para Xbox 360 que

foi traduzido em outro idioma. Após isso, os jogos Halo 3, ODST e Halo: Reach inclusive foram localizados para o português.

5.1.2 Sony Interactive Entertainment (SIE)

Subsidiária da Sony Corporation, o quinto maior conglomerado de mídia do planeta, a SIE é formada por duas empresas distintas:

- A Sony Interactive Entertainment LLC (SIE LLC), sediada na Califórnia, Estados Unidos da América, fundada em abril de 2016 e administrada por meio da Sony Corporation of America;
- A Sony Interactive Entertainment Inc. (SIE Inc.), sediada em Tóquio, Japão, que foi fundada em novembro de 1993 por Ken Kutaragi com o nome de Sony Computer Entertainment (SCE) que seria a sua primeira divisão para cuidar do desenvolvimento dos consoles PlayStation e que se mantém até o hoje com auxílio de seus estúdios espalhados pelo mundo.

Atualmente sua linha de console criada pela SCE, o PlayStation, está na nona geração e mantém a liderança do mercado de videogames há mais de 10 anos. A organização possui até o momento de publicação dessa monografia, 14 estúdios subsidiários para criação de jogos eletrônicos e publicou jogos aclamados pela crítica e público, como *God of War*, *Infamous*, *Gran Turismo Sport*, *Uncharted*, *Killzone*, *The Last of Us*, *Days Gone*, entre outros.

O lançamento da sua 9ª geração de consoles de mesa, chamado de PlayStation 5, aconteceu no final de 2020 em plena pandemia do Covid-19. Para tentar facilitar a logística e evitar a escassez de PS5, mesmo com unidades reduzidas, a sua estreia foi subdividida por regiões.

- A primeira etapa de comercialização ocorreu no dia 12 de Novembro de 2020, sendo liberado no varejo de países como: Austrália, Coreia do Sul, Estados Unidos da América, Japão, México e a Nova Zelândia.

- A segunda etapa, que englobou os restantes dos países do mundo, incluindo Portugal e Brasil, receberam a consola uma semana mais tarde, a 19 de Novembro de 2020.

No dia 02 de Fevereiro de 2021, a companhia divulgou seus resultados preliminares do terceiro trimestre de 2020 registrando a marca de 4,5 milhões de unidades vendidas do PS5 em todo o mundo, alcançando um aumento de 40% na receita em relação ao ano anterior com games e se tornando o lançamento de console de maior sucesso até este momento.

A Sony com sua divisão de games obteve em 2020 um faturamento de US \$4,08 Bilhões.

5.1.3 Nintendo

Fundada em setembro de 1889 pelo artesão Fusajiro Yamauchi, a empresa que originalmente era uma fabricante de cartas de baralho tradicionais japonesas, só entrou no mercado de jogos eletrônicos em 1977 com o lançamento do console Color TV-Game.

Foi esta empresa que efetivamente mudou a história dos videogames ao lançar as plataformas para jogos “Nintendo Entertainment System” (NES), popularmente conhecido no Brasil como Nintendinho e o “Super Nintendo Entertainment System” (SNES) conhecido no Brasil como Super Nintendo, a organização foi uma das pioneiras a criar plataformas para jogos eletrônicos de mesa e junto com a SEGA mudou para sempre a forma como o mundo veria os jogos eletrônicos.

Assim como as outras empresas concorrentes, a organização também possui várias divisões, subsidiárias e muitas outras parceiras afiliadas, para as quais delega a responsabilidade de desenvolver e distribuir parte de seus produtos, algumas das suas propriedades intelectuais que sustentam e geram grande parte da receita anual da empresa estão jogos como: *The Legend of Zelda*, *Mario Bros*, *Donkey Kong*, *Pokémon*, *Star Fox*, *Metroid*, *F-Zero* e muito mais

A organização mudou sua estratégia de mercado ao longo dos anos, se posicionando com diferentes abordagens no mercado de jogos e procurando sempre alcançar um público não-jogador, além do seu fiel público.

A fabricação de consoles portáteis e não-portáteis foi o foco mantido pela mesma por muito tempo, mantendo essa separação e criação de jogos específicos para cada segmento até Março de 2017 que marcou o lançamento da sua 8ª geração de consoles, o Nintendo Switch.

Está em sua 8ª geração, diferente de suas estratégias anteriores de separar o foco de seu mercado, é considerada como um console híbrido. O Switch é semelhante a um tablet, o qual pode ser acoplado a um dock e, assim, ser transformado em um console de mesa, quanto retirado do mesmo e com os dois controles sem fio acoplados em cada lado, chamados pela Nintendo de Joy-Con, se transforma em um console portátil.

No segundo trimestre de 2020, a fabricante teve faturamento de US \$3,38 bilhões, 108% a mais do que no mesmo período de 2019, 108% a mais do que no mesmo período de 2019. A Nintendo também é a empresa japonesa de maior riqueza e valor de mercado atualmente, com patrimônio estimado em US \$8,3 bilhões, a mesma possui uma política de responsabilidade social que é considerada uma das de melhor reputação do mundo.

5.1.4 Activision Blizzard

Considerada como uma das maiores desenvolvedoras de jogos interativos do mundo, a organização se deu origem em 9 de junho de 2008, da fusão de duas outras enormes desenvolvedoras e distribuidoras americanas de jogos eletrônicos, Activision e Blizzard Entertainment.

Apesar da Covid-19 ter se transformado em uma grande crise mundial, a situação causada por ela acabou favorecendo serviços como os da Activision-Blizzard. Em 2020 a empresa alcançou um faturamento recorde na sua história de US \$7,675 bilhões em receitas, batendo até mesmo os seus US \$7,5 bilhões arrecadados em 2018.

A maior parte disso vem do seu novo grande sucesso de receitas, o Call of Duty: Warzone, comercializado como um serviço gratuito com atualizações constantes e vendas de microtransações *in-game*.

Segundo o relatório financeiro apresentado pela Activision Blizzard, o faturamento bruto foi de US \$1,93 bilhões apenas no segundo trimestre, que terminou no dia 30 de junho de 2020. No mesmo período do ano passado, a empresa tinha faturado US \$1,4 bilhões.

5.1.5 Electronic Arts

Também conhecida como EA, a distribuidora de jogos eletrônicos foi fundada em 28 de maio de 1982 por Trip Hawkins, em tempos onde foi precursora no mercado de jogos para computadores domésticos.

A partir de 2011, tornou-se a terceira maior empresa do setor por faturamento, atrás da Nintendo e da Activision Blizzard.

Figura 7 – Faturamento empresas de jogos eletrônicos

#	Company	Software Revenues mln US\$	Software Revenue growth	Total Revenues mln US\$	Software Revenue share
1	Nintendo	7.245	113%	19.886	36%
2	Activision Blizzard	4.622	73%	5.032	92%
3	Electronic Arts	4.268	29%	4.268	100%
4	Sony	2.603	N/A	87.701	16%
5	Konami	2.083	16%	3.318	63%
6	Namco Bandai	1.569	21%	4.738	33%
7	Microsoft	1.547	N/A	61.900	2%
8	Ubisoft	1.486	10%	1.486	100%
9	Take-Two Interactive	1.452	49%	1.452	100%
10	Sega Sammy	1.407	0%	4.535	31%
11	THQ	917	-17%	917	100%
12	Capcom	502	-3%	831	70%
13	Square Enix	565	6%	1.507	38%
14	Shanda Games	502	55%	522	96%
15	MTV Games (Viacom)	471	136%	14.625	3%
16	NCSoft	275	-21%	275	100%
17	Giant Interactive	233	5%	234	100%
18	Midway Games <i>(bankrupt in 2009)</i>	220	25%	220	100%
19	Disney Entertainment	213	32%	37.981	1%
20	Koei	212	-8%	291	73%
21	LucasArts	200	N/A	N/A	N/A
22	Atlus	191	N/A	191	100%
23	Changyou	189	485%	202	94%
24	NetEase.com	183	42%	436	42%
25	Atari	174	-17%	174	100%

Fonte: <http://www.softwaretop100.org/gaming-company-top-25>

Nos tempos atuais, a Electronic Arts dispõe de uma gama de jogos próprios. Algumas de suas publicações são: a Madden NFL, FIFA Football e a NBA Live.

5.1.6 Sega

A empresa japonesa Sega Corporation foi fundada em 3 de Junho de 1960, sendo detentora de ramos internacionais nos Estados Unidos e Inglaterra. Precedentemente, eram duas empresas separadas: Nihon Goraku Bussan e Nihon Kikai Seizōque, as quais posteriormente acabaram se fundindo e virando a Sega Enterprises.

A Sega é proprietária e expande de muitas franquias de sucesso em vendas, incluindo as séries Sonic the Hedgehog, Total War, Yakuza, Megami Tensei e Persona, sendo nos tempos atuais a maior produtora de arcades do mundo.

Ademais, ela inclusive desenvolve fliperamas e frutifica uma diversidade de outros produtos de entretenimento, assim como brinquedos por exemplo. A organização é uma subsidiária da Sega Group Corporation, a qual faz integra a Sega Sammy Holdings, uma agregação multinacional.

Graças ao mercado de carnes crescendo novamente, a Sega se tornou, no final da década de 1980, uma das marcas mais conhecidas da indústria, possuindo uma receita líquida superior a 247 bilhões de ienes.

5.1.7 Ubisoft

Também operadora e publicadora de jogos, a empresa francesa foi fundada em março de 1986. É o terceiro maior publicador de vídeo-games independente do mundo, possuindo 30 estúdios em 19 países, além de subsidiárias em 26 países.

A partir do ano 2008-2009, a receita da Ubisoft foi de €1.058 bilhões, chegando a 1 bilhão de euros pela primeira vez em sua história. Ubisoft criou sua própria divisão de filmes chamada Ubisoft Motion Pictures, que irá criar shows e filmes baseados em seus jogos.

5.1.8 Konami Holdings Corporation

A Konami é uma organização pública do Japão que desenvolve e distribui jogos eletrônicos, brinquedos, animes, cromos, tokusatus e máquinas de caça-níqueis. A empresa foi fundada em 1969 como uma empresa de aluguel e reparação de jukeboxes em Osaka, Japão por Kagemasa Kozuki, o ainda atual presidente do conselho de administração e CEO.

O nome "Konami" é uma conjunção dos nomes Kagemasa Kozuki, Yoshinobu Nakama, Tatsuo Miyasako, que foram parceiros adquiridos por Kozuki e os fundadores originais da Konami Industry Co;Ltd em 1973. Konami significa igualmente "ondas pequenas" em japonês.

A 19 de Março de 1973, Kozuki transformou o negócio na Konami Industry Co., Ltd. e começou a fabricar "máquinas de divertimento" para os arcades. No entanto, a sua primeira verdadeira máquina de jogos não foi criada antes de 1978. Começaram a atingir o sucesso com os títulos de sucesso de 1981 *Scramble* e *Super Cobra*.

Entre 1982 e 1985, a Konami produziu e vendeu *software* de jogos para PCs, produzindo jogos para as consolas MSX, Atari 2600, e Nintendo Entertainment System ("Famicom" no Japão, "NES" no resto do Mundo). Esta nova área de negócio foi desenvolvida em conjunto, e não em contraste, com as arcadas, e muitos dos jogos de sucesso destas foram convertidos para as consolas.

A Konami of America Inc. foi estabelecida nos Estados Unidos em 1982 e, em 1984, a Konami expandiu-se para o Reino Unido, estabelecendo-se como Konami Limited.

5.2 Fornecedores

Da mesma forma que os compradores, os fornecedores podem afetar as margens das empresas. Todavia, eles exercem seu poder de negociação, ameaçando elevações de preços ou reduzindo a qualidade de bens e serviços e/ou reduzindo sua oferta

O termo deriva do verbo fornecer, que faz referência a prover ou providenciar o necessário para um determinado fim. No caso da indústria de videogames podemos dividi-los e classificá-los: Publisher; os fornecedores de hardware, os fornecedores de software e o insumo da criatividade

5.3 Publishers

Responsáveis por movimentar uma indústria bilionária e com proporção universal, os fornecedores são as *publishers* que, muita das vezes também desenvolvem, mas a acima de tudo, financiam e oferecem os meios para produção de consoles, plataformas e jogos, dentre outras tecnologias que podem ser programadas em mobiles, computadores, tablets, entre outras plataformas.

De forma geral, os estúdios desenvolvedores apresentam seus projetos e as *publishers* escolhem qual projeto levar para frente, financiando o mesmo e trazendo consigo toda sua estrutura como organização, efetuando práticas de marketing, influenciando práticas de mercado dentro do próprio game e por muita das vezes alterando e definindo o tipo de serviço no qual o jogo será disponibilizado no mercado

Isso é feito através de uma análise profunda de mercado por parte da empresa, jogos já disponibilizados e em desenvolvimento pelas outras organizações e os riscos envolvidos no negócio.

Em muitos dos casos o projeto é escolhido pela mega corporação e é feito um contrato com o desenvolvedor, chamados aqui de desenvolvedores independentes e essa empresa fica com parte do lucro, que varia de empresa para empresa e do tipo de contrato acordado. Em outros casos, como por exemplo da empresa publicadora de jogos Activision e as desenvolvedoras Infinity Ward, Treyarch Corporation e a Raven Software, a publicadora é dona dos estúdios desenvolvedores que são co-dependentes dos mesmos que financiam seus projetos e selecionam os meios e a maneira de serviço que os mesmos serão disponibilizados.

O ranking das dez maiores empresas fornecedoras de jogos com maior faturamento respectivamente são:

Tencent: empresa que obtém o maior e mais utilizado portal de serviços de internet chinês; Sony Entertainment, Apple, Microsoft, Nintendo, Google, Activision Blizzard, NetEase, Electronic Arts e Take-Two Interactive.

5.4 Fornecedores de software: Game engines

Muito antes de se desenvolver e publicar um game no mercado, se deve escolher quais ferramentas serão utilizadas no processo de fabricação do mesmo e todos os custos envolvidos com programação, colaboradores, dentre outros... As engines são softwares que fornecem aos criadores de jogos ferramentas para que sejam construídos de forma mais rápida e eficiente.

Dentre as funcionalidades das engines estão: Importar e exibir gráficos 2D e 3D; Adicionar músicas e efeitos sonoros; Simular física e colisão; Tratar input (teclado, mouse, joysticks); Inteligência artificial; Exportar o jogo para diferentes plataformas (PC, celular, consoles...).

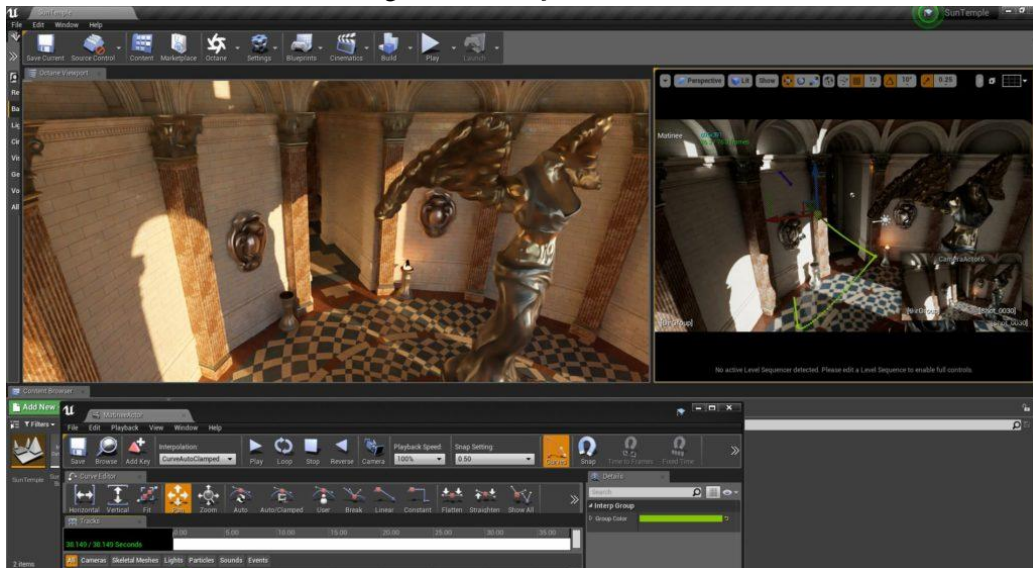
Porém, atualmente existem muitas opções de game engines disponíveis, tanto para desenvolvedores indie, que não tem os recursos financeiros para desenvolver sua própria engine e obtém o mesmo de maneira gratuita ou pouco custosa para a empresa, quanto as engines produzidas exclusivamente por grandes estúdios desenvolvedores para uso exclusivo da sua organização e/ou seus stakeholders.

Existem game engines para todos os gostos e bolsos, para iniciantes e avançados, além das próprias de *publishers* que são fornecidas exclusivamente para seus estúdios próprios. Iremos percorrer brevemente acerca das principais informações disponíveis no mercado de jogos eletrônicos pois existem inúmeras engines no mercado de jogos eletrônicos, o que desfigurava o propósito do trabalho.

- **Unreal Engine** – Desenvolvido pela Epic Games em 1998 para o jogo de tiro em primeira pessoa “Unreal”, a Unreal Engine atualmente se encontra na sua 4º versão sendo totalmente gratuita para download, com lançamento da 5º geração prevista para final de 2021, e é uma das mais famosas engines disponíveis no mercado

A Unreal Engine é uma das mais famosas engines disponíveis no mercado e com ela é possível explorar os mais variados gêneros dentro dos videogames, com ela é permitido programação em C++ e é utilizada por grandes estúdios em jogos famosos, como a série “Batman: Arkham”, “Gears of War”, “Fortnite”, além, é claro, de toda a série “Unreal”

Figura 8 – Interface Unreal



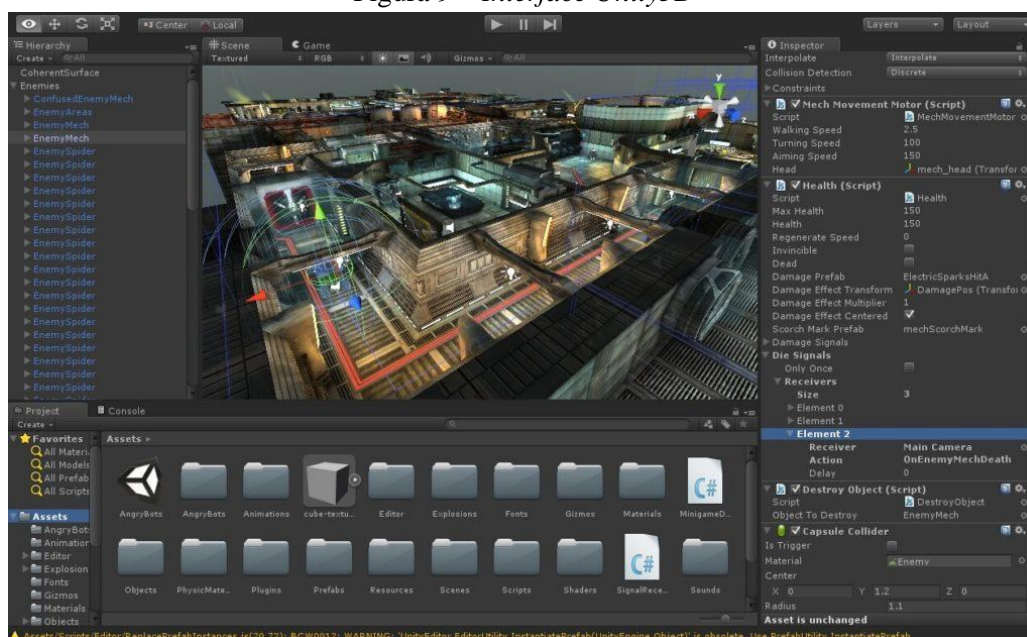
Interface principal e oficial do software Unreal

- **Unity 3D** – A Unity, também conhecida como Unity 3D, é uma engine desenvolvida pela empresa Unity Technologies tendo sua primeira versão lançada em 2005; Atualmente ela é uma das mais populares, tanto entre desenvolvedores indie quanto estúdios profissionais. Com ela você consegue se permitir a criar jogos tanto 2D quanto 3D, além de possuir um editor visual de cenas e permitindo usar a linguagem C# para programar a lógica do jogo.

A Unity possui uma versão gratuita, com quase todas as funcionalidades da versão paga, é permitido desenvolver e até vender seus games usando a versão gratuita. Porém, caso os estúdios que faturam mais de US\$100.000/ano quiserem usar a Unity 3D, eles necessitam pagar pela versão Pro.

A engine permite ainda exportar seus jogos para uma infinidade de plataformas como PC, celulares (Android e iPhone) e consoles (PS4, PS5, Xbox One e Séries, Nintendo Switch...).

Figura 9 – Interface Unity3D



Fonte: Interface principal e oficial do software Unity3D

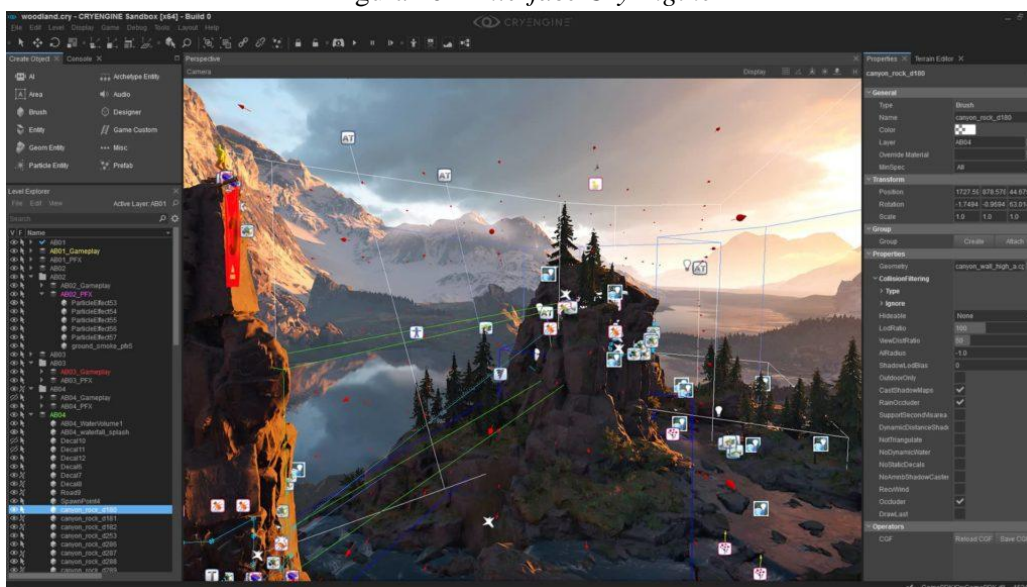
- **CryEngine** – A CryEngine, que é uma das principais engines de topo de linha do mercado, foi desenvolvida originalmente pela empresa Crytek como uma demo tecnológica para a Nvidia. Porém, quando a companhia viu seu potencial, a transformou em um jogo, que veio a se tornar uma franquia muito popular, chamado “FarCry”.

Dentro dela possui um poderoso editor visual, diversas ferramentas integradas, além de ser uma engine de código aberto. Com grande potencial e oportunidades de programação, na época, à frente das concorrentes; No dia 30 de março de 2006, a Ubisoft adquiriu todas as propriedades intelectuais da franquia “FarCry” e uma licença perpétua para o uso da edição da CryEngine

Assim como as demais, a CryEngine também permite exportar os jogos para PC, PS4, PS5, Xbox One e Séries, além do Oculus Rift; Sua licença é cobrada por royalties: até US\$5.000 de faturamento seu uso é gratuito, a partir disso ela cobra 5% do faturamento do seu game.

Além da franquia "Far Cry" a mesma também já foi utilizada em jogos famosos como “Ryse: Son of Rome”, “Sniper: Ghost Warrior”, “Prey”, “Homefront”.

Figura 10 – Interface CryEngine

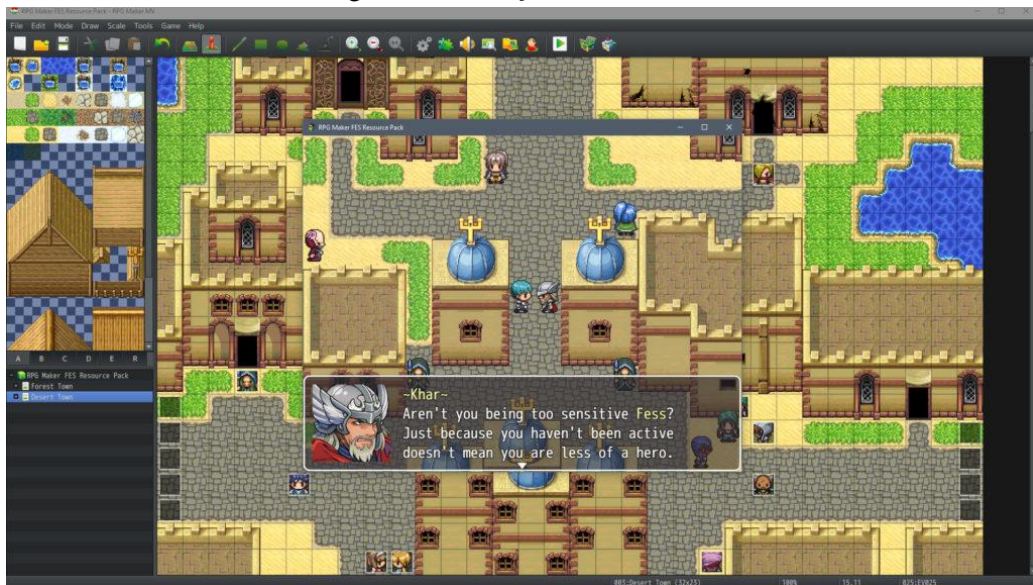


Fonte: Interface principal e oficial do software CryEngine

- **RPG Maker** – Criada pela empresa ASCII e, atualmente desenvolvida pela Enterbrain, o RPG Maker é exclusivamente voltado para a criação de RPGs 2D, estilo 16 bits. Ela teve origem no Japão, mas atualmente possui versão em inglês.

Ele roda em Windows e oferece um editor visual, baseado em *tiles*, já com uma gama de gráficos para serem usados. Dependendo da versão, que pode variar de US\$ 19 a US\$ 79, ele permite exportar os games para Windows, Mac, Android, iOS e HTML5, além de permitir o uso da linguagem JavaScript para customizar mais a fundo as funcionalidades.

Figura 11 – Interface RPG Maker



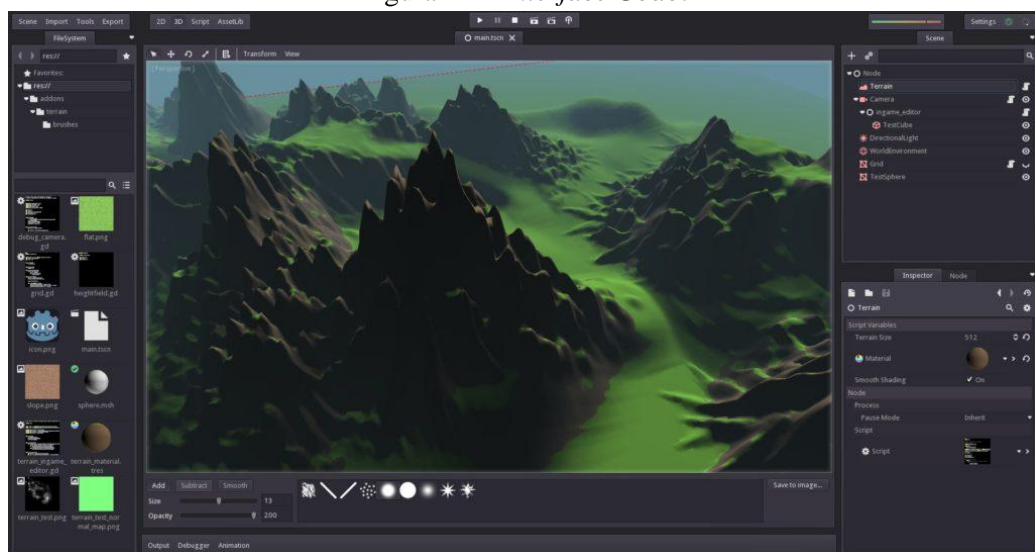
Fonte: Interface principal e oficial do software RPG Maker

- **Godot Engine** – Godot é um motor de jogo de código aberto criado e publicado em 2001 no âmbito da licença MIT, originalmente desenvolvido por Juan Linietsky e Ariel Manzur em conjunto com a OKAM Studio, esta engine foi usada internamente em várias empresas da América Latina antes de ter se tornado código aberto e lançado para o público

Atualmente ela é completamente gratuita e open-source, permitindo criar jogos 2D e 3D através de uma arquitetura baseada em nós e um editor visual. Para programação do mesmo pode ser usadas as linguagens GDScript (baseada em Python), C++, C#, e outras com suporte adicionado pela comunidade.

Os jogos podem ser criados em qualquer plataforma desktop (Windows, Mac, Linux) e exportados para PC, web e smartphones.

Figura 12 – Interface Godot



Fonte: Interface principal e oficial do software Godot

5.5 Fornecedores de Hardware

- **Advanced Micro Devices (AMD)** – A AMD foi fundada por Jerry Sanders na cidade de Sunnyvale, nos Estados Unidos, em 1969. Inicialmente, a companhia chegou a fabricar produtos para outras empresas, como a Intel, mas em poucos anos a AMD optou pela independência, passando a oferecer ao mercado produtos de baixo custo.

Hoje, a companhia é mundialmente conhecida pela fabricação de processadores, placas gráficas, entre outros, e pelo trabalho que alia qualidade a preços justos. De acordo com a companhia, a AMD tem entre seus objetivos tornar a tecnologia mais acessível aos consumidores.

Parceira da Microsoft e também da Sony, a AMD auxilia e fornece todo suporte e equipamento para o desenvolvimento dos consoles Xbox e Playstation, tendo suas arquiteturas de hardware baseadas em tecnologias AMD

- **Intel Corporation** – A Intel foi fundada em 1968, nos Estados Unidos, por Robert Norton Noyce e Gordon Earle Moore, a companhia nasceu do desejo de seus fundadores desenvolverem uma alternativa para a memória dos computadores com base na tecnologia de semicondutores. Hoje, a Intel é uma das principais fabricantes de processadores, tecnologias de memória, nuvem, Internet das Coisas e conectividade 5G.

A companhia conta com clientes em mais de 120 países, sendo responsável por 80% do mercado de microprocessadores. A empresa chegou ao Brasil em 1987, com a instalação de sua sede na América Latina na cidade de São Paulo.

- **Nvidia Corporation** – A Nvidia Corporation foi fundada em 1993 por Jensen Huang, Chris Malachowsky e Curtis Priem. Iniciando seus trabalhos para resolver alguns dos problemas mais complexos da ciência da computação através da fabricação de placas de vídeo.

Os negócios da Nvidia se concentram no desenvolvimento de unidades de processamentos gráficos (GPUs), tanto para o setor de jogos quanto profissionais, além de SoCs (System on a Chip - Sistema em um chip) para carros e computação móvel. A principal

linha de produtos da empresa é a família de placas de vídeo GeForce, concorrendo diretamente com a AMD.

- **Microsoft Corporation** – Desenvolvedora dos consoles de mesa Xbox, a história do Xbox começa em 1998, com a equipe de um software chamado DirectX, dentro da Microsoft, que futuramente viria a desenvolver o primeiro console de mesa para a empresa.

Lançado na América do Norte no dia 15 de novembro de 2001, o Xbox só chegou ao Japão em 22 de fevereiro de 2002 e no resto do mundo em 14 de março de 2002, sendo o primeiro console vendido por uma empresa americana no novo século, após a descontinuação do Jaguar da Atari, em 96.

Atualmente, com parceria da empresa AMD, a organização se encontra na sua quarta geração de consoles de mesa, com o lançamento de seu novo console chamado Xbox Series, no final de 2020, disponibilizado em duas versões: o “Xbox Series S” e o “Xbox Series X”.

- **Sony Corporation** – Desenvolvedora das consoles de mesa Playstation, a marca Playstation é umas mais importantes na história dos games.

Chegou às lojas japonesas em dezembro de 1994, ainda concorrendo com os consoles da geração anterior. Foi apenas um ano depois, em setembro de 1995, que o produto finalmente chegou ao Ocidente. Os primeiros jogos não empolgaram muito, e tinham grandes dificuldades em adaptar todo o potencial do aparelho, mas isto não afetou suas vendas, que foram acima das expectativas da Sony.

Atualmente, com parceria também da empresa AMD, a organização se encontra na sua quinta geração de consoles de mesa, com o lançamento de seu novo console chamado “Playstation 5”, ou somente PS5, no final de 2020.

5.6 Insumo da Criatividade

O maior insumo da indústria de entretenimento é a criatividade, o que sugere a necessidade da presença de pessoas criativas dentro de uma análise profunda da indústria.

Como o principal insumo é a mão de obra e sua criatividade, o Brasil ainda se ressentido de pessoas que trabalham no setor, o que, no entanto, parece não ter provocado o efeito de aumentar os custos por aumento de salário, como sugere Porter.

Também não existe uma organização sindical que venha a pressionar e engessar a indústria.

Os demais insumos para desenvolvimento no Brasil são hardware e software, em que a limitação ocorre mais nos custos de obtenção local do que na própria força dos fornecedores, o acesso a fornecedores de capital também é visto como um problema no Brasil.

5.7 Distribuidores Físicos e Virtuais

Com a chegada das lojas online dentro dos consoles, no qual os jogadores podem adquirir os seus títulos favoritos onde quer que estejam, mais um novo meio de distribuição originou-se. Concorrente direto do mercado em mídia física de jogos, a mídia digital vendida dentro das plataformas online traz para as publishers e, conseqüentemente, para as desenvolvedoras a vantagem de ter parte da sua fatia de lucro aumentada por não ter codependentes estruturados de distribuição, como por exemplo o varejo e lojas famosas como a GameStop, não ter mais custos de distribuição, fabricação e gravação do jogo em mídia física, entre outros.

Os distribuidores digitais mais populares atualmente são: Steam, que recebe 30% da receita total gerado por um jogo vendido em sua loja; Epic Games Store, que arrecada apenas 12% dos desenvolvedores que optarem em distribuir em sua plataforma, estes dois softwares disponíveis somente na plataforma PC; e além disso temos a Playstation Store, Xbox Store e a Nintendo Game Store disponíveis nos consoles de mesa/portátil, seus percentuais de lucro por jogo não foram disponibilizados pelas organizações.

Entretanto, apesar do mercado de jogos em mídia digital ter crescido exponencialmente, o mercado tradicional de jogos físicos e venda por meio de lojas físicas/e-

commerce parceiros ainda se mostra firme nesse mercado e no desejo dos consumidores de jogos eletrônicos.

Considerando argumentos racionais como preço e praticidade, a vantagem fica quase que totalmente com as cópias digitais, tanto para os clientes quanto para as organizações, em gestão de espaço físico, por exemplo, é muito mais simples guardar a digital do que guardar várias caixas em sua casa ou empresa.

Por outro lado, o apelo sentimental das cópias físicas ainda é forte entre os jogadores, guardar a caixa, o manual que vem com o jogo e artes conceituais, é algo totalmente subjetivo.

O mercado, por sua vez, aponta uma tendência: a preferência cada vez maior dos jogadores pelas cópias digitais. Segundo a consultoria SuperData, em outubro de 2015 o mercado desse segmento atingiu os US \$5,5 bilhões, com a receita dessa modalidade de venda nos consoles chegando a US \$375 milhões, 14% a mais em relação ao acumulado de 2014 no mesmo período.

Considerando que a cópia física não deve desaparecer, a escolha entre um método de compra ou outro deve depender do gosto do jogador por muito tempo. No entanto, esses números indicam que a distribuição digital provavelmente se estabelecerá como a principal fonte de receita para consoles de jogos em um futuro próximo.

5.8 Clientes

Considerado como um dos mercados mais emergentes e um dos que mais cresce, o Brasil se encontra em quarto lugar como o país em que mais se consome e compra jogos eletrônicos no planeta. Segundo a pesquisa realizada em 2016 pelo NPD Group, a grande maioria da população jovem e adulta do país é consumidora de games, nas suas mais variadas formas.

A pesquisa constatou que os games estão entre as principais atividades dos adolescentes, jovens e adultos do país: cerca de 82% da população do país entre 13 e 59 anos

joga algo nas mais diversas plataformas, sejam PCs, consoles, dispositivos móveis ou portáteis.

Em média, o brasileiro joga em 2,6 dispositivos, e a preferência da maioria ainda é o console de mesa. Os computadores vêm em seguida, depois smartphones e tablets e os portáteis ficam em último.

Apesar disso, embora os brasileiros ainda prefiram de jogar conectados a uma tela de TV, a situação atual é diferente, talvez devido às diferenças de preços e à facilidade de uso, os jogos lançados no PC, na plataforma Steam, ainda detém 47% do mercado; Seguido pelo Android, responsável por 38%. Porém, como mencionado acima, os jogadores brasileiros geralmente usam mais de um dispositivo para jogar.

Já relacionando e comparando com outros países/regiões, os brasileiros passam muito mais horas se dedicando ao entretenimento de jogos eletrônicos, por média, o brasileiro adulto gasta 15 horas por semana em jogos, enquanto os adolescentes brincam mais de 19 horas por semana.

A alta do dólar também é fator que vem afetando diretamente o preço dos games vendidos em mídia digital e física, e conseqüentemente o comportamento do consumidor em relação ao mesmo, sendo apenas um dos reflexos do momento econômico turbulento atravessado pelo país e pelo mundo.

Devido a isso, ainda segundo a pesquisa, a estimativa é de que, em média, 38% dos games comercializados no Brasil venham de outras fontes, seja mercado cinza ou por meio de importações.

Segundo Jim Ryan, presidente da Sony e líder da marca Playstation, em entrevista dada para o site IGN, o preço global dos jogos de videogames que teve que ter um aumento de US \$60, padrão desde 2013, para US \$70 foi em decorrência aos elevados custos de desenvolvimento de um jogo nos últimos anos, e que o preço tanto em mídia física se equivale ao mídia digital para proteção do mercado varejista de mídia física e proteção de seus parceiros.

Mesmo assim, o mercado de mídia física não tem o que comemorar, de acordo com o NPD Group, 85% dos consumidores preferem as cópias digitais e, seja qual for o formato adotado, a mentalidade do brasileiro está mudando, pois ele não se sente mais disposto a pagar caro para comprar jogos.

De qualquer forma, é interessante ver que videogames estão cada vez mais difundidos e as pessoas, independente da idade, estão jogando cada vez mais.

5.9 Substitutos

Bens substitutos podem ser definidos como produtos ou serviços que concorrem pela preferência de uma pessoa, ou seja, na hora da escolha o consumidor deixa de selecionar um para pegar aquele outro que lhe chamou mais atenção, de acordo com preferências pessoais e situacionais.

Na indústria dos videogames é como forma de entretenimento que o setor mais sofre pressão de seus substitutos, quanto maior for a atratividade da alternativa seja por preço, desempenho, tempo consumido... mais aumenta a pressão sobre suas ofertas em relação a dos concorrentes. Entretenimentos como, passeios no parque e shopping, navegar pelas redes sociais, programas de Streaming, cinemas, teatros e outros são entretenimentos substitutos de jogos.

Os diversos segmentos da Indústria Criativa de Videogames são muitas vezes substitutos uns dos outros, principalmente por competirem pelo tempo e dinheiro dos seus consumidores. Assim, um jogo de Ação/Aventura em terceira pessoa para o Console PS5 compete diretamente com jogos de celulares, jogos para e PC e consoles portáteis.

Para dar como exemplo concreto e lúcido, abordaremos brevemente os dois maiores setores substitutos aos videogames em tempos: A indústria cinematográfica e a expansão dos serviços de Streaming nas TVs

- **Indústria Cinematográfica** – A parte mais interessante sobre o debate cinema vs. videogames é que ambos percorreram a mesma evolução, em épocas distintas.

Enquanto o cinema teve um século desde sua invenção para desenvolver, subverter e redefinir sua própria linguagem e técnica, hoje um tanto estagnado em suas inovações linguísticas, porém desenfreado em suas inovações tecnológicas; o videogame desenvolveu, em aproximadamente 40 anos (depende da opinião a respeito da origem dos videogames) tanto sua linguagem quanto sua técnica ao ponto de muitos jogos serem hoje descritos como cinematográficos, ou seja, com personagens mais desenvolvidos e narrativas mais complexas.

Levando em conta que são mídias completamente diferentes, podemos dizer que sim, a indústria cinematográfica é uma concorrente e substituta da indústria de videogames.

Porém, de acordo com Scott Hawkins, responsável pelo licenciamento de desenvolvedores para a Nintendo, “a indústria de jogos é maior que a indústria de música e cinema combinadas”

- **A expansão do Streaming** – Segundo o site de tecnologia Canaltech, desde o início da pandemia, o consumo global de mídia aumentou 15%, sendo uma das maiores audiências dos últimos, registrada durante a crise do novo coronavírus. E as plataformas de vídeo e live streaming cresceram 66%

Estamos em um período que demanda de nós uma abertura enorme para entender esses novos tempos e para enxergar as novas oportunidades. Como escreveu Alvin Toffler, um dos mais renomados futurólogos, “o analfabeto do século XXI não será aquele que não consegue ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender”. As marcas precisam se adequar a esses hábitos novos hábitos de consumo; e empresas de tecnologia têm que oferecer cada vez mais soluções que potencializam esses conteúdos criativamente.

5.10 Ameaça de novos entrantes

Caracterizada como uma das cinco forças de Porter, as quais determinam a rentabilidade e a atratividade de uma indústria, os novos entrantes são organizações as quais se inserem no mercado almejando uma parte de determinado setor. Se porventura houver

obstáculos de entradas as quais consigam impedir a sua inserção, refreia a estabilidade no mercado, como a singularização do produto/ identidade da marca.

As setes principais fontes de barreiras, como explicadas previamente, são economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custo de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes e política governamental.

- **Economias de escala** – A indústria do entretenimento interativo, em termos de software, não se beneficia da economia de escala. Os estúdios que desenvolvem jogos normalmente produzem poucos jogos dentro de um longo período, quando não apenas um anualmente. Casos mais recentes como o jogo "Cyberpunk 2077", desenvolvido e publicado pela empresa CD Projekt Red teve seu início de desenvolvimento em 2016, com lançamento ao mercado somente no final do ano de 2020.

As Publishers, por sua vez, devem ter um portfólio de jogos complementares, que obtenha lucro, para que permita financiar seus estúdios internos e externos de desenvolvimento.

Os hardwares, sejam eles consoles ou equipamentos de PC, se beneficiam da economia de escala pois esta barreira impede a entrada de diversas empresas no setor, somente com muito capital e meios disponíveis a organização conseguiu adentrar nessa indústria.

- **Diferenciação de produtos** – A diferenciação de produto, o que geralmente é uma grande barreira em outras indústrias, deixa de ser tão relevante no caso da indústria criativa de videogames. Pode-se dizer que é um limitador para uma maior participação em alguns nichos dentro da indústria, mas não uma barreira.

Pode-se utilizar como exemplo dentro do gênero de esportes na categoria futebol, os dois principais jogos são os jogos da linha "FIFA" da Eletronic Arts e o "Pro Evolution Soccer" (PES) da Konami. Apesar de haver uma barreira para outras empresas competirem nesse nicho, os *gamers* que são fãs desses produtos também consomem outros jogos de diferentes gêneros, seja Ação e aventura, RPG e entre outros.

- **Necessidades de capital** – Em determinados setores, a entrada demanda uma necessidade de capital enorme, aumentando portanto, o risco de se participar deste mercado. Porém a criação de um pequeno estúdio de desenvolvimento de jogos tem baixo custo, principalmente com a disponibilidade das *game engines* fornecidas gratuitamente.

Os custos principais estão relacionados à compra de hardware e software, no caso estes custos hoje são relativamente baixos, chegando a serem fornecidos por grandes *publishers* caso o projeto do estúdio apresenta grande potencial.

- **Custo de mudança** – Na indústria de videogames os desenvolvedores não encontram aqui uma barreira, uma vez que estas podem vender para publishers, distribuidores, diretamente para o varejo, ou ainda em formato digital para o consumidor, não existindo custos relacionados a mudança para estas empresas. No caso das publishers, pode existir um pequeno custo ligado ao tempo de desenvolver o relacionamento com os elos da cadeia.

- **Acesso aos canais de distribuição** – Desenvolvedores de jogos podem acessar os seus consumidores diretamente no cenário atual. Com o advento da distribuição digital, esta barreira passou a existir apenas no mercado tradicional de jogos (mídia física), neste caso, mais do que investimentos nas lojas, os varejistas exigem um *mix* de produtos, abastecimento adequado e qualidade do mesmo. Esta barreira também pode cair caso os estúdios passem a ter uma *publisher* como parceira.

- **Desvantagens de custo independentes** – Estúdios e *publishers* trabalham com direitos autorais e de “copyright” e não com patentes. Atualmente, muitos deles disponibilizam suas tecnologias, como já apresentado anteriormente, o que diminui o efeito do *know-how* como barreira de entrada. A matéria-prima para o desenvolvimento de jogos é a criatividade e não existe barreira no mundo atual para que a criatividade seja contida ou de acesso favorável a uma empresa.

A localização favorável existe quando se discute o mercado internacional, pois abrir empresas em determinado país é menos custoso, e este oferece maior capital e acesso a maior mão de obra especializada. No entanto, estes fatores não impedem novos entrantes, já que o dinamismo deste mercado permite a entrada de firmas que podem operar em nichos ou com tecnologias ainda em crescimento.

- **Política governamental** – A indústria do entretenimento interativo é global e, por isso, menos suscetível a barreiras governamentais, apesar de existirem projetos em andamento para tentar regulamentá-la como um todo. No entanto, as empresas devem respeitar regras impostas caso queiram entrar em determinados países e também em processo de solicitação de classificação etária existente no Brasil e em outros países.

O que se tem observado é um incentivo à criação de novas empresas nos segmentos de entretenimento, incluindo o de desenvolvimento de jogos. Infelizmente o Brasil neste quesito, está muito aquém de incentivar novos entrantes, barreiras tributárias para a fabricação e comercialização de hardwares e softwares são extremamente alta, e apesar de ter havido algumas reduções em 2020, ainda assim é necessário muito capital requerido para abrir um estúdio que desenvolve jogos eletrônicos.

CONCLUSÃO

Partindo do pressuposto teórico abordado, constata-se que o mercado de jogos está em uma constante crescente a nível global. Principalmente após a pandemia do Coronavírus, houve a adesão de diversos novos players e o consumo expandiu significativamente, bem como a lucratividade dessas empresas de jogos virtuais, em função dos decretos de quarentena por conta da pandemia, muitas pessoas obtiveram mais tempo livre, utilizando-no para o lazer de jogar e consumir mais jogos.

Tendo o exposto do que foi tratado, percebe-se também o fato de que com o surgimento das novas tecnologias, os jogos aumentaram suas qualidades e o número de jogos existente expandiu-se inclusive, e o mercado foi incorporando mais jogos, ampliando à concorrência, por conseguinte.

Dessarte, observa-se que é um mercado que atinge principalmente o público mais jovem, todavia atinge grupos sociais de todas faixas etárias, principalmente os jogos de celular.

Uma das estratégias que os jogos utilizam para captar mais engajamento e verbas, são anúncios feitos durante os jogos, habilidades especiais que precisam ser adquiridas exclusivamente àqueles que pagam dinheiro vivo ou com a compra do próprio jogo.

O nosso objetivo geral, o qual baseou-se em fazer uma análise da dinâmica do mercado de jogos de maneira macro, com ênfase na transmutação de jogos como serviço e compreendendo suas estruturas singulares de mercado e analisar a dinâmica dos jogos como serviços. Tal propósito foi alcançado, como demonstram as pesquisas apresentadas. Percebe-se que nos tempos atuais os jogos vem ganhando tanta força que há por exemplo até pessoas que trabalham como isso, ganham dinheiro com prêmios, ou tem canais de youtube onde mostram-se jogando e seus telespectadores assistindo. Ou seja, virou-se um caminho de entretenimento também não somente para aqueles que jogam, mas tem muitos casos, também para os que assistem aos jogos de outrem.

Quanto à problemática do trabalho de pesquisa, sobre depender de como o mercado se comportará no futuro, pelos dados apresentados, crê-se em um resultado positivo, pois os números de players só aumentam, e a estatística de entrar em escassez é mínima.

Tendo em vista essa complexidade, vale salientar que com a evolução da tecnologia, a indústria de jogos ganhou bastante força, e pode inclusive ser aplicado para fins educacionais. Ademais, para fins de lazer, a referência aos jogos é destacada em filmes, artes, notícias, redes sociais, entre outros meios de comunicação.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBADE, João. **Indústria dos videogames bate recordes e fatura US\$ 134 bilhões. 2019.**

Disponível em: <https://jovemnerd.com.br/nerdbunker/industria-dos-videogames-bate-recordes-nos-eua-e-fat-ura-us-43-bilhoes/>. Acesso em: 19 abr. 2021.

AGUILA, Paulo Sérgio Ruiz del. **Mercado de Jogos. 2007. 11 f. TCC (Doutorado) - Curso de Ciência da Computação, Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2007.**

BARROS, Tiago. **O que é DLC? Veja a história dos conteúdos extras para jogos. 2014.**

Disponível em: <https://tecnoblog.net/321491/o-que-e-dlc-downloadable-content/#:~:text=DLC%20%C3%A9%20a%20sigla%20em,ou%20apenas%20itens%20e%20personagens.> Acesso em: 23 mar. 2021.

BLASI, Bruno Gall de. **Vendas do PS5 fazem Sony bater recorde em divisão de jogos.** 2021. Disponível em: <https://tecnoblog.net/408222/vendas-do-ps5-fazem-sony-bater-recorde-em-divisao-de-jogos/>. Acesso em: 23 mar. 2021.

CAMPUS, Barney, Jay B., HESTERLY, William S - Administração estratégica e vantagem competitiva. Pearson Prentice Hall, 2007.

CANAL TECH. **Tudo sobre AMD - História e Notícias.** 1993. Disponível em: <https://canaltech.com.br/empresa/amd/>. Acesso em: 30 abr. 2021.

CANAL TECH. **Tudo sobre Nvidia - História e Notícias.** 1993. Disponível em: <https://canaltech.com.br/empresa/nvidia/>. Acesso em: 30 abr. 2021.

CHOKSHI, Niraj. **O que você precisa saber sobre a indústria de games, que deve superar US\$ 1 bi até 2020. 2018.** Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/o-que-voce-precisa-saber-sobre-industria-de-games-que-deve-superar-us-1-bi-ate-2020-23019062>. Acesso em: 10 abr. 2021.

DEMARTINI, Felipe. **O que são: microtransações.** 2015. Disponível em: <https://newgameplus.com.br/o-que-sao-microtransacoes/>. Acesso em: 16 abr. 2021.

DILLON, Roberto; COHEN, Ori. The Evolution of Business Models in the Video Game Industry. Research Gate, Singapura, v. 1, n. 1, p. 1-8, 22 abr. 2021.

FERREIRA, Diego. **Jogos como serviço.** 2015. Disponível em: <https://gamercomoagente.com/2015/07/10/artigo-jogos-como-servico/>. Acesso em: 20 abr. 2015

FOLHA DE SÃO PAULO. **Indústria de jogos é mais rentável do que as de cinema e música juntas; veja comparação.** Disponível em: <https://f5.folha.uol.com.br/nerdices/2020/06/industria-de-jogos-e-mais-rentavel-do-que-as-de-cinema-e-musica-juntas-veja-comparacao.shtml>. Acesso em: 02 maio 2021.

FORBES. **Mais da metade dos brasileiros joga games eletrônicos.** 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/colunas/2019/06/mais-da-metade-dos-brasileiros-joga-games-eletronicos/>. Acesso em: 16 abr. 2021.

LARA KRUMHOLZ. **Activision Blizzard registra receitas de US\$ 1,7 bi, mesmo com pandemia.** 2020. Disponível em: <https://meups.com.br/noticias/sucesso-modern-warfare-vendeu-mais-que-qualquer-outro-call-of-duty/>. Acesso em: 27 mar. 2021.

LEMES, David O.; TOMASELLI, Fernando C.; B, Saulo Camarotti R. **A economia digital e o mercado de jogos para dispositivos móveis.** Industry Track, Brasília, p. 1-5, 04 nov. 2021. Disponível em: http://base.gamux.com.br/events/2012.11.02SBGames12/proceedings/papers/industria/Industria_1.pdf

LEMES, David O.; TOMASELLI, Fernando C.; B, Saulo Camarotti R.. **A economia digital e o mercado de jogos para dispositivos móveis.** Industry Track, Brasília, p. 1-5, 04 nov. 2021. Disponível em: http://base.gamux.com.br/events/2012.11.02-SBGames12/proceedings/papers/industria/Industria_1.pdf. Acesso em: 15 fev. 2021.

MACHADO, Carlos Eduardo Martins et al. **O MERCADO DE JOGOS ELETRÔNICOS E SEUS IMPACTOS NA SOCIEDADE.** Multivix, Cachoeiro de Itapemirim, v. 1, n. 1, p. 1-7, jun. 2015. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/08/o-mercado-de-jogos-eletronicos-e-seus-impactos-na-sociedade>. Acesso em: 15 abr. 2021.

MELLO, Gustavo Affonso Taboas de; ZENDRON, Patricia. **Como a indústria brasileira de jogos digitais pode passar de fase.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 42, p. [337]-381, set. 2015.

MERCADO DE GAMES É SUPERAQUECIDO COM ISOLAMENTO SOCIAL. São Paulo: Veja, 09 maio 2020. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/infograficos/economia,mercado-de-games-e-superaquecido-com-isolamento-social,1093479>. Acesso em: 29 abr. 2021.

MRTVI, Valdete de Oliveira et al. **Jogos de Empresas: Abordagens ao Fenômeno, Perspectivas Teóricas e Metodológicas.** Scielo, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 19-40, jan.

2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v21n1/1415-6555-rac-21-01-00019>.

Acesso em: 07 mar. 2021.

OLIVEIRA, L. H. 2008 Fatores Críticos para o Sucesso no Mercado de Videogames Domésticos: Sony e Microsoft na Batalha Pelo Domínio da Sala de Estar. Anais do XXXIII EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD.

PENAFORTE, Raquel. **Mercado de games cresce 15% no Brasil.** 2019. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/interessa/tecnologia-e-games/mercado-de-games-cresce-15-nobrasil-1.2137277>. Acesso em: 14 abr. 2021.

PEREIRA, André Luiz. **Indústria de games movimentou mais de US\$ 120 bilhões em 2019.** 2020. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/cultura-geek/148956-industria-games-movimentou-us-120-bilhoes-2019.htm>. Acesso em: 25 abr. 2021.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Estratégias Genéricas.** 2020. Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/estrategias-generica%20s/16065#>. Acesso em: 22 abr. 2021.

PORTER, Michael E - Estratégia competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência.

PORTER, Michael E - Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 20.ed. Rio de Janeiro. Campus, 2004.

PRATA, Dori. **2019: o ano dos jogos como serviço.** 2020. Disponível em: <https://tecnoblog.net/meiobit/416140/2019-o-ano-dos-jogos-como-servico/>. Acesso em: 15 abr. 2021.

PRATA, Dori. **Faturamento do World of Warcraft teria caído 54% em sete meses.** 2013. Disponível em: <https://www1.tecnoblog.net/meiobit/2013/faturamento-world-of-warcraft-teria-caido-54-sete-meses/>. Acesso em: 05 abr. 2021.

PRATA, Dori. **Phil Spencer defende os jogos vendidos como serviço.** 2017. Disponível em: <https://tecnoblog.net/meiobit/364818/phil-spencer-defende-os-jogos-vendidos-como-servico/>. Acesso em: 28 mar. 2021.

PRATA, Dori. **Square defende cobrança de mensalidade nos MMOs.** 2013. Disponível em: <https://www1.tecnoblog.net/meiobit/2013/square-defende-cobranca-de-mensalidade-nos-mm-os/>. Acesso em: 07 abr. 2021.

REVISTA CARIBE. **Jogos.** 2016. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/02/jogos>. Acesso em: 17 abr. 2021.

RILEY, David. New **Report from the NPD Group Provides in Depth View of Brazil's Gaming Population.** 2015. Disponível em: <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2015/new-report-from-the-npd-group-provides-in-depth-view-of-brazils-gaming-population/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

SEBRAE. **Mercado de games escapa da crise e cresce com isolamento social.** 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Tecnologia/noticia/2020/08/mercado-de-games-escapa-da-crise-e-cresce-com-isolamento-social.html>. Acesso em: 01 abril 2021.

SEGA SAMMY HOLDINGS. **Fiscal Year Ended March 2020.** Tóquio, Japão: Sega Sammy Holdings, Inc, 2020. 34 slides, color. Disponível em: egasammy.co.jp/english/pdf/release/202003_4q_hosoku_20200513_final_e_.pdf. Acesso em: 24 abr. 2021.

[stria/Industria_1.pdf](#). Acesso em: 15 fev. 2021. TOMASELLI, F. T.; DI SERIO, L. C.;

TOMASELLI, F. T.; DI SERIO, L. C.; OLIVEIRA, L. H. 2008 Fatores Críticos para o Sucesso no Mercado de Videogames Domésticos: Sony e Microsoft na Batalha Pelo Domínio da Sala de Estar. Anais do XXXIII EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD.

VIEIRA, Marlón. **"World of Warcraft" e "Hearthstone" voltam ao top 10 jogos mais lucrativos.** Disponível em: <http://mmorpgr.com.br/superdata-world-of-warcraft-e-hearthstone-voltam-ao-top-10-jogos-mais-lucrativos/>. Acesso em: 18 mar. 2021.

VINÍCIUS PARÁBOA. **Activision Blizzard registra receitas de US\$ 1,7 bi, mesmo com pandemia.** Disponível em: <https://meups.com.br/noticias/sucesso-modern-warfare-vendeu-mais-que-qualquer-outro-call-of-duty/>. Acesso em: 04 abril 2021.