

**BRUNO WYLLERSON NOGUEIRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DESENVOLVEDORA  
DE JOGOS DIGITAIS.**

Coordenador Acadêmico: José Carlos Franco de Abreu Filho

Professor Orientador: Marcia Cassitas Hino

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em  
Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria de Pós-Graduação lato sensu,  
Nível de Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para a  
obtenção do título de Especialista.

TURMA 02/14

**Curitiba – PR**

2016

O Trabalho de Conclusão de Curso

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DESENVOLVEDORA  
DE JOGOS DIGITAIS.**

elaborado por Bruno Wyllerson Nogueira e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Curso de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016

\_\_\_\_\_  
Coordenador Acadêmico - José Carlos Franco de Abreu Filho

\_\_\_\_\_  
Professor Orientador do TCC - Marcia Cassitas Hino

## Resumo

Em função do considerável crescimento do mercado de jogos digitais nos últimos anos e da alta disponibilidade de tecnologia para desenvolvimento desses produtos, os chamados desenvolvedores independentes tem aumentado sua participação no mercado global de jogos. Com base em análises dos principais dados dessa indústria e os confrontando com as teorias de estratégia empresarial, o presente trabalho busca propor um plano estratégico para a abertura de uma nova empresa desenvolvedora de jogos no Brasil. O arcabouço teórico utilizado se vale das ideias de planejamento estratégico, da análise dos ambientes interno e externo e das estratégias competitivas de Michael Porter. Ao avaliar as perspectivas do mercado global e nacional, aliado ao perfil dos consumidores e principais dados dos produtos consumidos percebe-se que um modelo híbrido de atuação é o mais interessante para as pequenas empresas, já que possibilita o desenvolvimento para terceiros ao mesmo tempo em que investe na criação de franquias próprias, aliado a um processo de aprendizagem, diversificação e redução de custos.

Palavras-chave: Indústria brasileira, jogos digitais, planejamento estratégico, ambiente competitivo.

## Sumário

1	Introdução.....	4
2	Referencial Teórico.....	5
2.1	Planejamento estratégico .....	5
2.1.1	Conceitos de planejamento estratégico .....	5
2.1.2	Análise do Ambiente Interno .....	6
2.1.3	Análise do Ambiente Externo.....	10
2.2	Estratégias competitivas.....	14
2.2.2	Diferenciação.....	15
2.2.3	Enfoque .....	16
3	Metodologia .....	17
4	Análise da indústria.....	18
4.1	Mercado Global.....	18
4.2	Mercado Brasileiro .....	20
4.3	Oportunidades e desafios.....	22
5	Planejamento Estratégico .....	25
5.1	Posicionamento e segmentação.....	25
5.2	Entendimento da Missão e Visão .....	26
5.3	Definição do plano estratégico .....	27
6	Conclusão.....	30
	Referências .....	31

## 1 Introdução

Nos últimos anos a indústria de jogos digitais tem movimentado cada vez mais recursos, atingindo uma receita de mais 64 bilhões de dólares em 2015 (SUPERDATA, 2016). Entre os principais fatores que levaram ao crescimento da indústria, estão: a popularização dos jogos em diversas faixas etárias, facilidade de acesso, já que hoje para consumir jogos não é mais necessário possuir um aparelho de videogame ou computador, e a própria evolução dos jogos e marketing aplicado.

Com a expansão da indústria também surgiram inúmeras desenvolvedoras de jogos, anteriormente restritos a grandes estúdios com orçamentos milionários, atualmente, com as tecnologias disponíveis é relativamente comum estúdios pequenos com poucas pessoas que desenvolvem e distribuem jogos, com pouco ou nenhum investimento em marketing.

Adicionalmente, a popularização do mercado digital elimina as barreiras geográficas o que possibilita, por exemplo, que uma pequena empresa no Brasil venda seus jogos a consumidores japoneses através da internet, sem envio de material físico e custos relacionados.

O presente trabalho busca propor o posicionamento estratégico a ser adotado por uma nova empresa de jogos digitais com base no panorama atual da indústria.

Ainda, tem os objetivos específicos abaixo como meio de suportar a questão geral, acima delineada:

- Apresentar tendência global da indústria de jogos digitais, visto que o mercado potencial extrapola os limites geográficos.
- Apresentar evolução recente desta indústria no Brasil.
- Analisar o ambiente de negócios no qual estão inseridas as empresas

## 2 Referencial Teórico

As referencias buscam reavivar os temas do planejamento estratégico de uma nova empresa. Inicia-se pela definição e importância do planejamento, adentra-se as análises do ambiente interno da empresa assim como das forças competitivas que atuam externamente a ela. Por fim, serão apresentadas as três estratégias competitivas genéricas definidas por Porter que serão utilizadas para análise da empresa em questão.

### 2.1 Planejamento estratégico

Conforme define Martinelli (2009), o planejamento estratégico é uma das principais ferramentas da administração moderna, pois, através dela as empresas enfrentam as ameaças e aproveitam as oportunidades encontradas em seus ambientes.

As mudanças constantes nos ambientes econômico, social, tecnológico e político fazem com que as empresas cresçam e progridam para conseguirem se ajustar a determinadas conjunturas. Em função disto, o planejamento estratégico mostra-se uma ferramenta flexível, adequada à realidade e determinante para o sucesso de um negócio.

Uma diferenciação importante mencionada pelo autor é a diferença entre planejar o futuro e projetar, sendo que planejar é enxergar adiante aplicando os meios disponíveis e condições favoráveis para se atingir os objetivos.

#### 2.1.1 Conceitos de planejamento estratégico

Para Fernandes (2012) estratégia empresarial é o conjunto de propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação futura desejada,

considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

Conforme destaca Martinelli (2009) os objetivos e a razão de existir de uma organização são demonstrados através da missão e visão do negócio.

A missão do negócio é a razão de existir da empresa em sua individualidade, ou seja, deve definir o objetivo do negócio, mostrando ao mercado claramente o que a empresa faz, por que ela existe e qual seu diferencial competitivo.

A visão da empresa determina aonde a empresa quer chegar, os objetivos a serem alcançados e, dessa forma, para onde devem ser direcionados todos os esforços do projeto.

A visão, diferentemente da missão, não é um slogan, ela deve ser inspiradora e constantemente revisada, sofrendo alterações conforme forem surgindo novos desafios para a empresa. É importante que ela seja objetiva, mensurável e factível de ser atingida, já que a visão representa os objetivos da empresa a serem alcançados. Em projetos de qualquer natureza, um dos passos mais importantes é a definição de seus objetivos, dito de outra forma, o entendimento dos motivos e justificativas para tal projeto.

### 2.1.2 Análise do Ambiente Interno

O ambiente interno é determinado por Mota (2009) como o conjunto de recursos e capacidades pertencentes à organização ou disponíveis para seu uso, reunidos e organizados para elaborar, produzir e distribuir produtos ou serviços destinados ao seu mercado alvo. A partir da combinação entre recursos e capacidades a empresa cria as competências essenciais com as quais torna únicos seus produtos ou serviços, reinventa a indústria ou cria uma identidade singular para a sua empresa. Dessa forma recursos, capacidades e as competências essenciais são o tripé que suporta a competitividade da firma.

### 2.1.2.1 Recursos

Para Mota (2009) os recursos assumem duas naturezas distintas, podendo ser classificados como recursos tangíveis ou intangíveis. Estes recursos estão disponíveis tanto para a empresa quanto para seus concorrentes e podem incluir desde materiais até pessoas talentosas, ou ainda bens de capital, localização privilegiada, habilidades e aptidões dos funcionários, marcas e finanças. Isoladamente, os recursos por mais singulares e valiosos que sejam não são capazes de criar vantagem competitiva.

Segundo a sua natureza, os recursos podem assumir uma constituição tangível quando podem ser tocados fisicamente, vistos e quantificados. São tangíveis os recursos financeiros, a análise do ambiente interno recursos organizacionais, seus sistemas de planejamento e controle, entre outros. Além destes, ainda são considerados tangíveis os recursos físicos constituídos pela localização, grau de sofisticação das instalações e equipamentos, acesso a matérias-primas etc., patentes, marcas registradas, direitos autorais, segredos etc. (MOTA, 2009).

Os recursos intangíveis são aqueles ligados à história da empresa e acumulados ao longo do tempo. Tais como recursos humanos, constituídos pela experiência, capacidade, conhecimento, habilidades. Os recursos de inovação: ideias, capacidade científica, capacidade de inovar etc. Os recursos de imagem: reputação junto aos clientes: nome da marca, reconhecimento da qualidade e confiabilidade e reputação junto aos fornecedores: interações, relações de efetividade, suporte e benefício (MOTA, 2009).

### 2.1.2.2 Capacidades

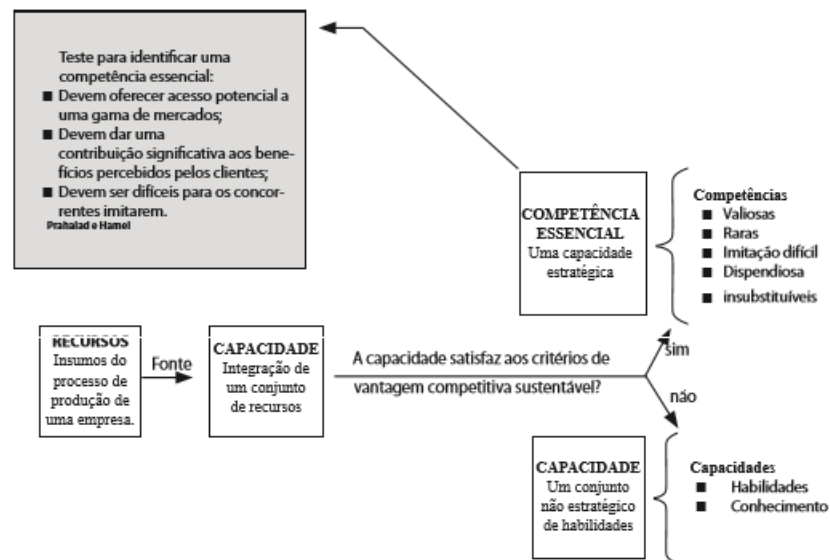
As capacidades decorrem da combinação deliberada de diferentes recursos, a fim de criar produtos ou serviços distribuídos ao mercado pela firma. Capacidades constituem as diferentes habilidades da firma de alocar ou realocar recursos,



integrando-os de maneira efetiva, a fim de alcançar um objetivo estratégico desejado (MOTA, 2009).

A Figura 1 ilustra a relação entre os recursos e capacidades na geração de competências essenciais para obtenção de vantagem competitiva sustentável.

**Figura 1 – Capacidade estratégica e competência**



Fonte: (MOTA, 2009)

Capacidades vão se tornando cada vez mais importantes à medida que, quando combinadas em um arranjo singular a um conjunto de recursos, são capazes de criar competências essenciais. Desta forma, criam valor estratégico para a organização, e por via de consequência podem conduzir à vantagem competitiva sustentável.

### 2.1.2.3 Competências Essenciais

Como definido por Mota (2009) as competências essenciais são geradas a partir da combinação de recursos e capacidades, de forma que podem ser criadores de vantagem competitiva sobre os concorrentes. O conjunto de atividades que habilmente combinam recursos e capacidades possibilitam que a empresa crie valor percebido pelos seus clientes, especialmente bem, quando comparado aos criados por outras empresas.

Segundo Hitt (2008 apud MOTA, 2009), para gerarem vantagem competitiva sustentável, recursos e capacidades devem possuir certas características, tais como:

- serem valiosos (permitam aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças);
- serem raros (poucos competidores os possuem);
- onerosos de imitar (exigem um grande esforço e dispêndio para copiar);
- insubstituíveis (são aqueles que não possuem equivalentes).

Já sobre as competências essenciais, Hitt (2008 apud MOTA, 2009) diz que quando construídas a partir de recursos e capacidades que contemplam as características mencionadas acima, estas provavelmente devem ser capazes de criar:

- vantagem competitiva;
- competitividade estratégica;
- habilidade para gerar retornos acima da média.

#### 2.1.2.4 Fatores críticos de sucesso

Fatores críticos de sucesso são definidos por Mota (2009) como condições essenciais que devem ser contempladas, pela gestão da organização, por meio das suas competências essenciais, e que são decisivos para que a organização esteja apta a competir em seu mercado alvo, considerando a estratégia definida. Os fatores podem se manifestar tanto de forma positiva quanto negativa. Quando manifestados positivamente são também chamados de forças, visto que impulsionam a organização e quando manifestados de forma negativa são chamados de fraquezas, visto que a tornam mais lenta ou inerte.

As fraquezas representam a ausência ou deficiências em recursos e em capacidades necessárias a oferecer sustentabilidade competitiva à organização.

Alguns sintomas podem ser indicativos da presença de fraquezas na organização. O seu diagnóstico é importante para que ações possam ser promovidas a fim de supri-la do que for necessário. Como exemplo de sintomas de fraquezas, o autor apresenta os seguintes exemplos:

- perda de clientes;
- insatisfação de clientes;
- aumento na necessidade de capital de giro;
- salários abaixo da média oferecida pelo mercado;
- baixa qualificação da equipe etc.

As forças representam a presença de recursos e capacidades, os quais contenham os atributos necessários a oferecer sustentabilidade competitiva à organização. Assim como no caso das fraquezas alguns sintomas podem demonstrar a presença de forças através de problemas já superados, como apresentado por Mota (2009):

- aumento de participação no mercado;
- aumento de fidelização de clientes;
- crescimento nas vendas do mix mais lucrativo;
- redução no turnover de funcionários pertencentes a funções-chave etc.

### 2.1.3 Análise do Ambiente Externo

O ambiente externo, em seu âmbito mais amplo, isto é, o ambiente geral, “é composto por fatores da sociedade em geral os quais influenciam a indústria (setor) e as empresas que a compõem” Hitt (2008 apud MOTA, 2009). É possível, assim, avaliar as suas diversas fontes de influência tomando como referencial os seguintes fatores:

Econômico

O fator econômico está relacionado com os diversos aspectos relativos à estrutura da economia em que está instalada ou pretende se instalar a empresa, assim como a sua conjuntura e política econômica local. Adicionalmente, envolve todo o impacto a que está sujeita devido aos movimentos feitos pelos diversos países com os quais se relaciona, e que podem exercer influência sobre o andamento da economia local (HITT, 2008 apud MOTA, 2009).

#### Sociocultural

Este fator se relaciona com a composição do tecido social do país em que a firma tem interesses. Incluem também valores éticos, morais e culturais (HITT, 2008 apud MOTA, 2009).

#### Global

O fator global possui relação com as transformações que estão ocorrendo nas necessidades, gostos e expectativas dos consumidores, assim como novos canais de acesso ao mercado consumidor, em termos mundiais. Aqui se enquadram ainda os eventos políticos, culturais e institucionais dos mercados mundiais (HITT, 2008 apud MOTA, 2009).

#### Tecnológico

Está relacionado aos aspectos tecnológicos associados à produção, prestação de serviços e comercialização, ou seja, todo o conjunto de inovações que concorrem para a criação de novos produtos, processos e materiais, no ambiente global e que pode ser oportunidade ou ameaça à ampliação da competitividade (HITT, 2008 apud MOTA, 2009).

#### Político-Jurídico

Mantém relação com a base legal que sustenta o relacionamento entre agentes econômicos e países, e que promovem ou restringem as transações comerciais e institucionais, que buscam o suprimento ou a distribuição de recursos e capacidades (HITT, 2008 apud MOTA, 2009).

#### Demográfico

Envolve elementos relacionados à população. Podendo incluir o seu tamanho, a distribuição das suas diferentes faixas etárias, a distribuição geográfica da população, a distribuição e o nível de miscigenação entres as diferentes raças que a compõem, assim como a distribuição da renda pelos diferentes estratos populacionais (HITT, 2008 apud MOTA, 2009).

Para Mota (2009) o ambiente da indústria é o espaço do ambiente externo que influencia diretamente a empresa e seus concorrentes, a partir dos seus movimentos de avanço ou recuo conforme representado na Figura 2.

**Figura 2 – Ambiente geral**



Fonte: (MOTA, 2009)

### 2.1.3.1 Ameaça de novos entrantes

Os novos entrantes são empresas que, atraídas por atividades potencialmente lucrativas procuram se estabelecer nesse mercado (MOTA, 2009).

Uma maneira de proteger o mercado no qual a empresa atua é através da criação de barreiras à entrada de novos concorrentes, essas podem ser geradas via:

- economias de escala, geradas em função do volume de produção;
- diferenciação dos produtos;
- necessidade de capital para atuar no mercado;
- custos de entrada e/ou saída elevado;

- difícil acesso aos canais de distribuição;
- política governamental afetando a indústria em questão;
- retaliação comercial dos players já estabelecidos na indústria;
- preço de entrada dissuasivo;

### 2.1.3.2 Produtos substitutos

Por bens substitutos, devem ser entendidos todos aqueles que possuem atributos de qualidade, desempenho e preço que possam ser comparados entre si e cuja utilidade seja equivalente, como por exemplo, sucos de frutas e refrigerantes (MOTA, 2009).

Produtos substitutos têm barreiras à entrada influenciadas pela existência de:

- produtos sem boa relação no trade-off preço-desempenho com o produto da “principal” indústria;
- produtos com baixa lucratividade.

### 2.1.3.3 Poder de negociação de fornecedores e compradores

Diversos aspectos interferem no aumento do poder de barganha dos clientes no ambiente de uma indústria, dentre os inúmeros, Mota (2009) destaca os seguintes:

- quando possui grande peso nas vendas do fornecedor;
- quando o produto tem alto peso nos custos do cliente;
- produtos são padronizados ou não diferenciados;
- baixo custo de substituição;
- o cliente detém completo conhecimento do fornecedor

Pelo lado dos fornecedores da indústria, os seguintes fatores influenciam seu poder de barganha:

- são mais concentrados que a indústria cliente;
- não há produtos substitutos;
- a indústria não é um cliente importante;
- o produto ou serviço é um insumo importante.

Quando uma indústria se mostra atraente em termos de lucratividade, ela atrai interesses de muitas empresas, que desejam compartilhar os ganhos oferecidos pela atuação no setor. No entanto, na medida em que aumenta a entrada de novos agentes e aumenta a pressão de fornecedores e clientes, a lucratividade começa a cair.

## 2.2 Estratégias competitivas

Para enfrentar as forças competitivas apresentadas acima, Porter (2004) propõe três abordagens estratégicas genéricas com potencial para superar as outras empresas de uma indústria. Elas são:

- liderança no custo total
- diferenciação
- enfoque

Ainda conforme Porter (2004), raramente é possível que uma empresa tenha sucesso ao seguir mais de uma abordagem ao mesmo tempo. As estratégias genéricas são métodos para superar concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias é possível que todas as empresas obtenham retornos elevados, em outras, uma estratégia genérica será necessária para lograr um retorno mínimo aceitável.

### 2.2.1 Liderança no custo

A primeira estratégia apresentada por Porter (2004) consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas com esse objetivo. Isso exige que as instalações tenham escalas eficientes, perseguição da redução de custo através da experiência, controle de despesas, minimização de

áreas de P&D, vendas e publicidade. O cerne dessa estratégia está em ter um custo baixo em relação aos concorrentes sem abrir mão de qualidade e assistência.

Estando em uma posição de baixo custo a empresa terá retornos acima da média de sua indústria, mesmo com a presença de forças competitivas. Tendo a liderança no custo a empresa tem uma defesa maior contra concorrentes visto que ela ainda pode obter retornos enquanto os concorrentes já estão consumindo lucros.

Essa estratégia diminui também o poder de barganha dos clientes, pois só podem exercer influência na baixa de preços ao nível do concorrente mais eficiente.

Em relação aos fornecedores, possibilita uma flexibilidade maior para lidar com variações nos preços dos insumos.

Finalmente, essa posição gera também barreiras de entrada em função de economias de escala e vantagem em custos, sendo uma ferramenta efetiva para lidar com as cinco forças competitivas do mercado.

Para atingir uma posição de baixo custo Porter (2004) menciona que isso exige uma alta participação de mercado e outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas, por exemplo. Pode exigir projetos de simplificação de produção e manutenção o que pode implicar em investimentos iniciais elevados.

### 2.2.2 Diferenciação

Outra opção de estratégia genérica apresentada por Porter (2004) é a de diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito da indústria na qual está inserida.

Esse objetivo pode ser alcançado de várias formas como: imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores entre outros.

Idealmente, a empresa deve se diferenciar em várias dimensões, de preferência naqueles considerados relevantes ou primordiais na indústria em questão. Os custos não devem ser ignorados, porém, para atingir a estratégia de diferenciação eles não são o alvo estratégico primário.



A estratégia de diferenciação é considerada viável por Porter (2004) para obtenção de retornos acima da média da indústria, pois cria uma posição defensável para enfrentar as forças competitivas. Ela proporciona certo isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores em relação à marca e conseqüentemente menor sensibilidade ao preço. Isso aumenta também as margens, eliminando a necessidade de buscar uma posição de baixo custo.

### 2.2.3 Enfoque

A terceira estratégia genérica apresentada por Porter (2004) está relacionada ao foco de atuação da empresa, onde selecionando uma área de atuação menor é possível se dedicar em poucos mercados e/ou nichos.

Essa estratégia se mostra bastante apropriada para pequenas empresas, especialmente aquelas que querem evitar disputar mercado com as grandes concorrentes da indústria. Empresas grandes devem aplicar a estratégia de enfoque em conjunto com a de diferenciação ou de custo.

A empresa pequena que adotar essa estratégia deve selecionar grupos de clientes distintos com necessidades específicas. A decisão de oferecer preços baixos ou produtos e serviços diferenciados irão depender das necessidades desse segmento e dos recursos e capacidades da empresa.

É esperado que ao focar em um ou dois segmentos de mercado e customizar os produtos para esses mercados é possível obter maior êxito em atender suas necessidades. A empresa objetiva em ganhar vantagem competitiva através de inovação e/ou marketing ao invés de eficiência operacional.

Uma estratégia de enfoque deve selecionar segmentos de mercado menos vulneráveis a produtos substitutos ou onde a concorrência seja mais baixa para obter retornos acima da média (PORTER, 2004).

### **3 Metodologia**

O presente trabalho foi elaborado através da coleta de dados da indústria de jogos digitais, disponibilizados por instituições que publicam regularmente informações relacionadas a esse mercado, como os anuários Newzoo e Superdata disponíveis em seus respectivos websites.

Com base nessas informações foi possível identificar os fluxos históricos de negócio desse mercado, bem como as principais tendências em termos de canais de comercialização, características do produto e público alvo. Ainda, os desafios e oportunidades nesse mercado puderam ser avaliados com base em estudos de caso de algumas das empresas entrevistadas pelas mesmas instituições supracitadas.

Através do confronto entre os dados coletados e as principais teorias de estratégica empresarial foi possível determinar um plano estratégico para uma nova empresa atuante no mercado brasileiro, usando-se tendências globais da indústria de jogos ao mesmo tempo em que são aplicados modelos e conceitos amplamente utilizados em relação à atuação estratégica de uma empresa.

## 4 Análise da indústria

Na última década o mercado global de jogos digitais praticamente triplicou seu tamanho como resultado de série de inovações tecnológicas: os smartphones levaram jogos a pessoas que normalmente não os consumiam, melhoria na infraestrutura e distribuição de conexões de internet e novos modelos de receita em função da distribuição digital de conteúdo expandiram o mercado consideravelmente.

No mercado atual está claro o movimento de substituição das mídias físicas pelas digitais. Respondendo a esse movimento, desenvolvedores e varejistas estão ajustando suas estratégias para permanecerem relevantes no segmento. (SUPERDATA, 2014)

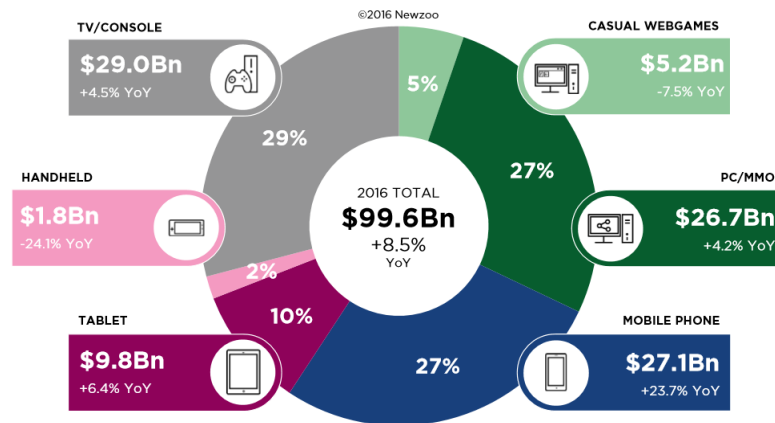
### 4.1 Mercado Global

De acordo com Newzoo (2016) a projeção para o mercado de jogos digitais em 2016 é de 99,6 bilhões de dólares, cifra que apresenta um crescimento de 8,5% em relação ao ano anterior. Em termos regionais a Ásia corresponde a 47% do mercado, América do Norte tem 25%, Europa, Oriente Médio e África com 24% e América Latina com apenas 4%.

Analisando as plataformas usadas para jogar, a Figura 3 mostra que os aparelhos caseiros lideram com 29%, a expectativa, porém é que ao final de 2016 a participação seja superada pelos smartphones, atualmente com 27% mas que devem se aproximar dos 37% face às taxas de crescimento elevadas, em 2015 essa plataforma cresceu em 23,7% comparado a 2014.

Em outras indústrias o elevado número de plataformas poderia ser considerados uma ameaça a novos entrantes, no caso dos jogos digitais, entretanto, isso não é plenamente correto, pois a arquitetura utilizada para desenvolvimento é essencialmente a mesma, o que possibilita que uma mesma empresa atenda diversas plataformas sem onerar excessivamente seus custos.

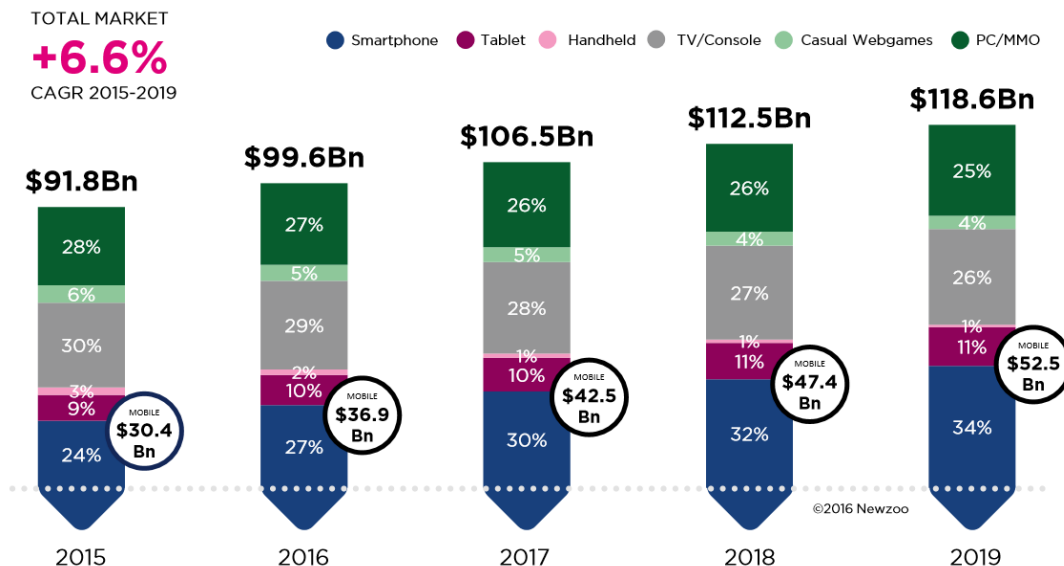
Figura 3 – Receita por plataforma



Fonte: (NEWZOO, 2016)

A projeção para os próximos anos mostra uma tendência de crescimento médio do mercado global da ordem de 6,6% ao ano, atingindo 118,6 bilhões de dólares em 2019 com a dominância das plataformas moveis (que compreendem smartphones, tablets e outros aparelhos portáteis), conforme mostra a Figura 4 (NEWZOO, 2016).

Figura 4 - Projeção de receita por plataforma 2015-2019



Fonte: (NEWZOO, 2016)

Em uma análise por país (Figura 5) é possível perceber que os 20 países no topo da lista de geração de receita com jogos correspondem a 89,8% do mercado total, a China lidera o ranking com os Estados Unidos com valores muito próximos em segundo colocado, o Brasil aparece na decima segunda posição e uma receita de 1,3 bilhões de dólares.

**Figura 5 – Receita por país 2016**

Rank	País	População (Milhões)	População Online (Milhões)	Receitas Totais (Milhões US\$)
1	China	1.382,3	788,8	24.368,8
2	EUA	324,1	293,6	23.598,4
3	Japão	126,3	117,6	12.447,4
4	Coréia do Sul	50,5	44,6	4.047,3
5	Alemanha	80,7	72,4	4.018,7
6	Reino Unido	65,1	61,1	3.830,2
7	França	64,7	56,7	2.737,9
8	Espanha	46,1	37,6	1.812,0
9	Canadá	36,3	32,8	1.792,2
10	Itália	59,8	41,3	1.742,1
11	Rússia	143,4	110,1	1.414,4
12	Brasil	209,6	136,4	1.274,8
13	Austrália	24,3	21,5	1.199,7
14	México	128,6	67,0	1.125,8
15	Taiwan	24,0	21,1	987,8
16	Turquia	79,6	46,8	755,5
17	Indonésia	260,6	56,7	704,4
18	Malásia	30,8	22,8	539,5
19	Holanda	17,0	16,1	521,3
20	Tailândia	68,1	28,7	521,3

Fonte: (Adaptado de NEWZOO, 2016).

## 4.2 Mercado Brasileiro

Segundo Newzoo (2013) o Brasil é o maior consumidor de jogos em redes sociais, sendo que 36% dessa população jogam ao menos uma vez na semana. Além disso, em termos de consumo nas principais lojas virtuais de jogos e aplicativos, estão na 11ª posição na Apple Store iPad, 16ª na Apple Store iPhone e 18ª na Google Play.

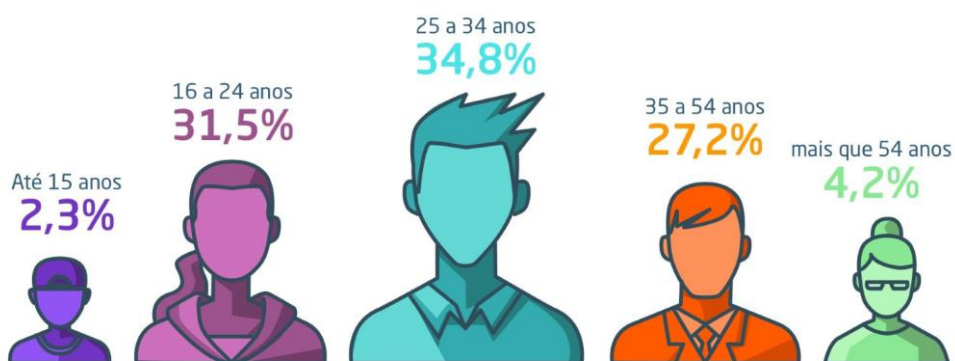
É esperado que o mercado brasileiro de jogos cresça aproximadamente 12,4% ao ano até 2014, consideravelmente acima da media global, em relação ao perfil consumidor 56% dos jogadores efetivamente gastam dinheiro com jogos e média de seu gasto anual é de 43,54 dólares (NEWZOO, 2015).

A pesquisa realizada por Sioux (2016) trás dados importantes com relação ao perfil do consumidor de jogos no Brasil, dentre os resultados mais relevantes está a proporção de homens e mulheres dentre os jogadores, em 2016 52,6% do publico é

composto por mulheres, o que mostra um crescimento expressivo frente a 2013 onde elas ocupavam 41% do mercado.

Do ponto de vista de segmentos de mercado é relevante, ainda, avaliar outros dados do perfil dos consumidores de jogos, a fim de definir o público alvo. Em relação às faixas etárias 66,2% dos jogadores têm mais de 25 anos, conforme detalhe na figura 6.

**Figura 6 – Jogadores por faixa etária**



Fonte: (SIOUX, 2016)

Os jogadores brasileiros se mostram consumidores multiplataforma, ou seja, jogam em mais de um dispositivo dentre os avaliados (computador, smartphone, tablet, videogame e smart tv). O smartphone é o mais popular (77,2%), seguido de computadores (66,9%) e consoles (45,7%).

A maioria dos jogadores (78,2%) baixa apenas jogos gratuitos, a justificativa para 50% destes é de que existem opções gratuitas com o mesmo propósito dos pagos, seguida do risco de comprar e não gostar (48,2%). Na média o jogador brasileiro acredita que o preço justo por um jogo de celular ou tablet é de R\$ 13,63.

Dentre os jogadores que costumam pagar 42,7% acreditam que vale a pena pagar para experimentar, 36,8% consideram a qualidade dos jogos pagos superior à dos gratuitos e 26,8% não gostam dos anuncios publicitarios presentes nos jogos gratis.

Em relação aos videogames tradicionais existe ainda um fator extra que é o canal de distribuição, 52% dos jogadores costuma comprar seus jogos em lojas tradicionais de varejo (lojas físicas), 30,8% compra de lojas on-line porém com

entrega da mídia física, e 12% compram das lojas virtuais como Playstation Store e XBOX Live (SIOUX, 2016).

Os fatores considerados pelos brasileiros para a decisão de compra estão na seguinte ordem: 1) Preço, 2) Franquia, 3) Avaliação da imprensa especializada, 4) Dublagem/textos em português e 5) Popularidade entre amigos

No mercado brasileiro, os desenvolvedores se deparam com algumas particularidades em comparação ao mercado global, pois o consumidor nacional não costuma gastar tanto quanto os demais. O hábito de pagar por jogos disponibilizados nas lojas oficiais não é ainda tão difundido, de certa forma isso pode ser enxergado como poder de negociação dos consumidores, visto que para tornar os jogos atraentes ao ponto do consumidor se propor a pagar os produtos precisam ter qualidade e preço baixo, especialmente para o consumidor eventual desse tipo de produto.

### 4.3 Oportunidades e desafios

Para Superdata (2014) a popularização dos jogos digitais gerou um momento único na indústria do entretenimento, no qual a distância entre os produtores de jogos e os consumidores é cada vez menor isso faz com que a indústria de um modo geral enfrente uma série de novos desafios.

Como um exemplo, o número elevado de jogadores em aparelhos móveis/sociais exige uma estratégia de marketing tão elaborada quanto os jogos tradicionais, disponibilizados no varejo. Ao mesmo tempo, os jogadores esperam uma sofisticação maior, mesmo em jogos relativamente simples. Isso aumenta custos de desenvolvimento e conseqüentemente o risco associado.

Por outro lado, a comunidade de desenvolvedores é usualmente aberta ao compartilhamento de experiências e melhores práticas. Além disso, o número crescente de acadêmicos e pesquisadores buscando agregar e quantificar dados de sucesso dos estúdios desenvolvedores demonstra uma tentativa em identificar as melhores estratégias para se atuar nesse mercado.

A adoção de novos modelos de receita é outra questão que cria riscos às empresas de jogos atualmente. Com a popularidade dos jogos “*free-to-play*” (onde a estrutura básica do jogo é grátis e conteúdos adicionais são pagos sob demanda) os jogos com precificação convencional passaram a ser mais exigidos a fim de serem competitivos. Além disso, reduziu às barreiras à entrada e aumentou a concorrência. Como referencia, existem 170.182 jogos na plataforma da Apple que competem por uma audiência similar.

Um fator positivo é o aumento do ciclo de vida dos jogos atuais, isso se deve aos canais digitais de distribuição (lojas virtuais) que possuem um extenso catalogo de jogos independentemente do período de lançamento, permitindo que as empresas obtenham receitas em períodos longos após a data de lançamento original. Em uma amostra de jogos no Reino Unido, 44% dos jogos tem uma vida útil superior a 12 meses, e apenas 5% menor que três meses (SUPERDATA, 2014).

Em função dessas mudanças no mercado, muitas das empresas de jogos mudaram ou planejam mudar seus modelos de negócio que estão pautados em quatro pilares: clientes, parceiros, plataformas e modelos de receita.

Empresas de jogos normalmente se dividem entre aquelas que desenvolvem e publicam seus próprios jogos, chegando ao consumidor final e as que geram receitas apenas desenvolvendo projetos de outras empresas.

Cada um dos modelos tem vantagens e desvantagens. O foco no consumidor final, por exemplo, apresenta um potencial maior de receita, que é dependente do desempenho do produto o que requer ações diferenciadas como marketing e acordo com varejistas.

Por outro lado, possuir propriedade intelectual de seus próprios jogos proporciona continuidade aos negócios ao mesmo tempo em que formular uma estratégia de negócios com a premissa de que o jogo será um sucesso é extremamente arriscado. Esse é um fator importante, pois relaciona-se diretamente aos recursos e capacidades das empresas, o que possibilita diferenciação por meio de marcas e patentes e possibilita diferenciação frente a concorrência conforme visto na análise do ambiente interno e estratégia competitiva genérica de diferenciação.



Uma empresa orientada a desenvolver projetos de terceiros possui uma segurança financeira maior e consegue formar uma equipe capacitada ao longo do tempo. Ela simplifica seus processos, pois geralmente atende poucos clientes (em contraste com o modelo orientado ao consumidor final). Como desvantagem, esse modelo impede a empresa de criar suas próprias franquias e obter receitas de longo prazo. Nesse modelo as margens são menores e mais sensíveis aos ciclos da indústria.

Um modelo híbrido possibilita minimização de riscos combinando competências internas e externas, porém, se mal aplicado pode gerar uma perda do foco da empresa. Adotando esse modelo é possível criar diferentes fluxos de receita vindos de empresas e consumidores finais.

Em relação às plataformas nas quais os desenvolvedores estão mais ativos, 40% focam em smartphone e tablet, 23% em computadores e 19% em videogames.

Os modelos de receita são onde a indústria dos jogos mais inovou nos últimos anos. Existem vários tipos de fluxos que podem ser adotados e a maioria das empresas não depende exclusivamente de um único modelo. Um fato relevante é que empresas independentes (menores) focam menos em múltiplos fluxos de receita do que as grandes empresas. Em média, empresas grandes têm 4,7 fontes de receita contra 3,3 dos independentes.

O lançamento de novos aparelhos e/ou plataformas implica na mudança de preferências do consumidor, em uma indústria que atua nos limites da tecnologia, as empresas de sucesso são aquelas capazes de antecipar as mudanças vindas da inovação e redesenhar seus modelos de negócio adequadamente. (SUPERDATA, 2014)

## 5 Planejamento Estratégico

Após analisados os principais dados do mercado, estratégias e modelos de negocio adotados na indústria de jogos, passa-se ao planejamento para criação de uma nova empresa. O objetivo é delimitar a missão da empresa, definir seu planejamento estratégico, compreendendo posicionamento e segmentos de clientes que se busca atender.

### 5.1 Posicionamento e segmentação

Com base nas análises da indústria, pode se perceber que para uma empresa iniciante o modelo de negócios que oferece a minimização de riscos é o híbrido, com o desenvolvimento de projetos de terceiros concomitantemente à pesquisa e criação de franquias próprias. Com isso se busca a flexibilização da produção e múltiplas fontes de receita já que o desenvolvimento de títulos próprios geralmente leva mais tempo do que desenvolver projetos de terceiros, pois estes já estão previamente especificados e definidos.

Atuando como desenvolvedor terceirizado não existe definição prévia de que estilos, público alvo e plataformas serão atendidos, como a empresa ira atuar na retaguarda desses projetos a intenção é adquirir experiência ao participar de projetos de players que já atuam no mercado há mais tempo.

Com relação à criação de novas franquias, o publico que se busca atender é o médio do segmento, jogadores de ambos os sexos, com aproximadamente 30 anos, que já consomem jogos há alguns anos. Para diferenciar-se da concorrência a intenção da empresa é agregar elementos de jogos consagrados do passado conhecidos desses jogadores, ao mesmo tempo em que incorpora tendências atuais e cria novidades.

Com isso, espera-se atingir as estratégias de diferenciação, ao desenvolver franquias próprias, e de enfoque, ao orientar os produtos a uma determinada fatia do mercado com base em suas preferencias analisadas.

A intenção clara com isso é atrair jogadores experientes, que têm suas preferencias bem definidas e estão no grupo dos que se dispõe a pagar para experimentar jogos novos, alia-se a isso o fato de nessa faixa etária é comum que o consumidor final tenha independência financeira, família formada o que pode significar fidelização de clientes no longo prazo.

Considerando as plataformas, não há definição de quais serão inicialmente atendidas, a meta é de atuar em modelos multiplataforma (especificamente em smartphone, tablet, videogames e computador) e assim obter um alcance maior. Os canais de distribuição serão focados no mercado digital, que oferece possibilidade de atender o mercado global sem custos de distribuição diferenciados o que poderia gerar barreiras no preço de entrada.

## 5.2 Entendimento da Missão, Visão e Valores

Considerando o posicionamento da empresa e objetivos, se faz necessária a delimitação da missão e visão, sinalizando ao mercado qual a será seu foco e diferencial frente à concorrência.

A proposta inicial da missão é a seguinte:

“Desenvolver jogos digitais com a qualidade exigida pelos jogadores da atualidade, utilizando-se das tecnologias mais recentes ao mesmo tempo em que revive e renova elementos dos grandes clássicos da indústria”.

Em termos da visão, esta se desdobrará como continuidade da missão em si, e define-se conforme abaixo:

“Ser reconhecida por jogadores experientes e mídia especializada como desenvolvedora de títulos inovadores e com qualidade elevada, mesmo em um segmento altamente competitivo”.

Por fim, um importante fator a ser tornado publico são os valores dessa nova empresa, ou seja, qual serão os princípios e conduta seguidos por ela, para o que se tem:

- Satisfação do consumidor
- Alcançar excelência com simplicidade
- Receptividade a novas ideias
- Funcionários participativos, respeitados e realizados

### 5.3 Definição do plano estratégico

Revisando as estratégias adotadas frente ao arcabouço inicialmente proposto, pode-se perceber que inicialmente os recursos disponíveis à empresa são intangíveis e escassos, visto que uma entrante no mercado não possui franquias disponíveis tampouco é reconhecida como desenvolvedora de produtos de qualidade.

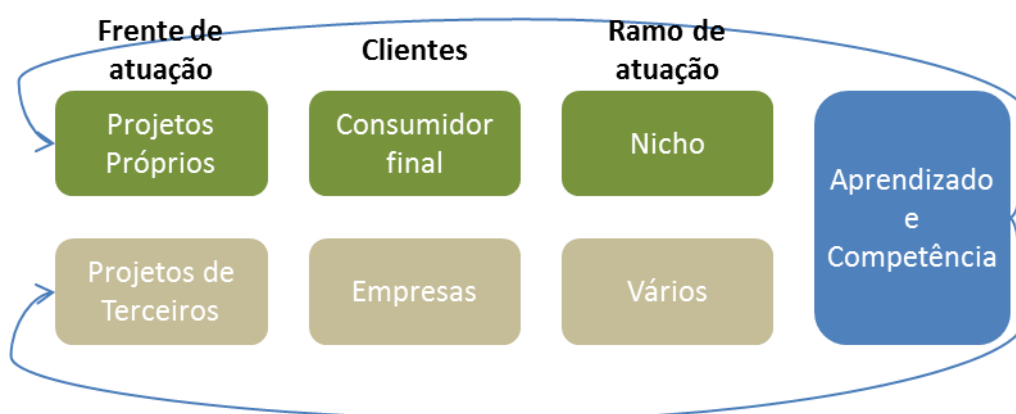
Com relação às capacidades, a indústria em si pauta se pela ótica de habilidades e conhecimento, e assim como os recursos, inicialmente a empresa não terá um diferencial justamente por ainda não ser atuante nesse mercado. Por definição isso impactará na obtenção de competências essenciais para essa empresa em função da pouca combinação de recursos e capacidades. Por outro lado, a indústria do entretenimento como um todo possui uma variável única que é a aceitação popular imediata e irrestrita, não há como prever que determinado jogo irá fazer sucesso nem que outro será fracasso apesar de ambos reunirem características para tal, como exemplos recentes de jogos de estúdios anteriormente desconhecidos que passaram da marca de centenas de milhões temos Candy Crush e Angry Birds.

Em termos de ambiente externo a ameaça de novos entrantes no mercado é uma constante já que as barreiras à entrada são virtualmente inexistentes, logo, produtos substitutos abundam no mercado, por outro lado isso não necessariamente configura um problema pois nesse campo não existe substituto perfeito e os produtos não são mutuamente excludentes, podendo (e sendo relativamente comum) o consumidor adquirir diferentes jogos de diferentes desenvolvedores.

Já o poder de negociação de fornecedores pode ser um desafio, como um dos principais canais de distribuição são as lojas oficiais (Apple, Android, Playstation e Xbox) um jogo de uma nova desenvolvedora, teria provavelmente pouco destaque nas páginas virtuais dessas companhias, o que exige por parte da empresa estratégias de marketing e divulgação que elevem o interesse do consumidor.

Com base no exposto a Figura 7 sumariza o plano a ser adotado pela empresa, em função do posicionamento e segmentação escolhidos, na sequencia temos a dinâmica esperada no mercado como resultado da análise do ambiente.

**Figura 7 – Representação do plano estratégico**



Fonte: o autor

Em termos de estratégias genéricas, a empresa adotara o modelo de enfoque, ao definir o nicho de mercado a ser atendido e o formato dos produtos que se espera entregar. É possível, ainda, entender que nessa indústria de jogos, não existem produtos substitutos perfeitos já que todos possuem diferenças, mesma que sutis entre si. Além disso, nesse mercado o consumo/aquisição de um jogo não elimina a necessidade ou desejo de consumir um concorrente similar. Esse é um fator comum na indústria do entretenimento, como música ou cinema, por exemplo, onde o consumidor ouve músicas de vários artistas de um mesmo gênero, ou seja, o consumo de múltiplos produtos é possível e relativamente comum.

Com relação à entrada no mercado, os custos de entrada e saída são pequenos, assim como a necessidade de capital para atuar no mercado é pequena.

Não raramente empresas compostas por dois ou três funcionários lançam títulos de destaque e obtêm retornos elevados como foi o caso jogos como “*Super Meat Boy*” e “*Fez*”, por exemplo.

Devido a estes custos baixos, é possível iniciar atuação praticando preços baixos para ganhar visibilidade no mercado. Isso dificilmente trará reação dos grandes players do mercado, vide à relação imperfeita de substituição de produtos.

Por fim, os acessos aos canais de distribuição são simples, especialmente nas lojas digitais como Playstation Store, XBOX Live, Google Play e Apple Store. É o principal canal utilizado pelos consumidores e a disponibilização de produtos em qualquer lugar do mundo é facilitada pelas empresas detentoras dos canais.

## 6 Conclusão

O plano apresentado é considerado adequado para entrada no mercado em questão. Obviamente, inicialmente não são esperados retornos significativos até que a empresa esteja relativamente estabelecida e lançando seus próprios projetos, que é de onde pode surgir um produto realmente diferenciado que extrapole a expectativa de receita. Entretanto, como não é possível estimar o sucesso desses produtos a empresa pode manter o fluxo de receita, mesmo que com margens menores, através do desenvolvimento de jogos para empresas terceiras. O que se percebe é que essa indústria apesar de contar com inúmeros players, que estão virtualmente distribuídos por todo o planeta, é altamente rentável, justamente devido ao fato de os consumidores terem a mesma dispersão e canais de fácil acesso.

## Referências

FERNANDES, Bruno H. R. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

MARTINELLI, Fernando B. **Fundamentos de Projetos**. Curitiba: Editora IESDE Brasil, 2009.

MOTA, Anderson. **Estratégia Competitiva**. Curitiba: Editora IESDE Brasil, 2009.

NEWZOO. **“Understand the Brazilian Gamer”**. 2013. Disponível em: <https://newzoo.com/insights/countries/brazil/> Acesso em: 17/07/2016

NEWZOO. **“Brazilian Games Market”**. 2015. Disponível em: <https://newzoo.com/insights/countries/brazil/> Acesso em: 17/07/2016

NEWZOO. **“2016 Global Games Market Report: an overview of trends & insights”**. 2016. Disponível em: <https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-99-6-billion-2016-mobile-generating-37/> Acesso em: 17/07/2016

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. 2ª edição. São Paulo: Editora Elsevier, 2004.

SIOUX. **“Pesquisa Game Brasil”**. 2016. Disponível em: <http://www.pesquisagamebrasil.com.br/#!pesquisa-2016/i7cep> Acesso em: 17/07/2016

SUPERDATA. **“De-risking game development in the digital era”**. 2014. Disponível em: <https://www.superdataresearch.com/de-risking-game-development/> Acesso em: 17/07/2016