

# Entretenimento digital

A convergência de tecnologias digitais alterou o conceito de entretenimento. Agora o usuário de *videogames* tem a oportunidade de desfrutar, em sua própria sala de estar, de diversas facilidades integradas, como Internet, filmes, jogos e músicas. Responsáveis principais por essa revolução, Microsoft e Sony estão sendo obrigadas a reinventar seus modelos de negócio e suas estratégias a fim de oferecer a melhor aliança entre *hardware*, *software* e pacote de serviços ao usuário.

---

por Fernando Claro Tomaselli e Luiz Carlos Di Serio FGV-EAESP

---

O fato mais importante hoje, na indústria do entretenimento, é a convergência digital, que está alterando a maneira como as pessoas lidam com o lazer e ocupando o espaço de formas tradicionais de entretenimento. A convergência digital não implica apenas uma comunicação entre diferentes aparelhos e a integração de funções em um único

equipamento, como celulares com fotos e MP3 ao mesmo tempo. Implica também um processo de integração entre tecnologias e conteúdo digital distintos, em um único ambiente digital, o que permite a completa integração entre *hardware*, *software* e serviços.

Neste artigo, analisamos como a indústria do entre-

tenimento vem sendo alterada por novos produtos com um rearranjo de fronteiras entre diversas indústrias. Em particular, discutiremos o mercado dos consoles domésticos de *videogames* com uma concorrência entre dois gigantes, a Microsoft e a Sony, e os conseqüentes impactos sobre seus próprios modelos de negócios.

**A indústria do videogame.** A indústria do *videogame* movimentava cifra superior a US\$ 33 bilhões por ano, atraindo personalidades como Spielberg, e tem jogos como Halo 2, que vendeu US\$ 125 milhões em 24 horas.

Para se ter uma idéia desse mercado, observemos as vendas de seus três principais consoles: o PlayStation 2 (PS2), da Sony, vendeu mais de 100 milhões de unidades desde 2000; o Xbox, da Microsoft, vendeu cerca de 22 milhões desde 2001; e o GameCube, da Nintendo, 20 milhões.

A estratégia da Sony e da Microsoft é ampliar o uso dos consoles de *videogames* por meio da integração de tecnologias e convergência digital. Nesse sentido, o console busca levar o computador à sala da casa do usuário, fornecendo, ao mesmo tempo, jogos, filmes, música, Internet e fotos: uma central de entretenimento envolvendo todos os usuários domésticos.

## **A indústria do entretenimento é hoje marcada por uma nova convergência: de conteúdo, serviços e produtos.**

Na prática, a concorrência entre consoles, PCs e outros aparelhos eletroeletrônicos não é nova. Tanto a Microsoft quanto a Sony já haviam disponibilizado consoles com essas funcionalidades. A novidade é que só agora a tecnologia evoluiu a ponto de sustentar plenamente a convergência digital.

Consoles de última geração, como o Xbox 360, da Microsoft, e o PlayStation 3, da Sony, são compatíveis com HDTV (televisão de alta definição), CDs, DVDs (inclusive novos padrões), MP3, fotos e Internet, possuindo potencial para ser o centro da diversão doméstica com a disseminação do acesso à banda larga e a familiaridade dos usuários com aparelhos multimídia.

Os impactos dessa nova fronteira tecnológica podem ser sentidos em toda a indústria de eletrônicos e do entretenimento. Como exemplo, a Microsoft e a Samsung realizaram no lançamento do console, uma promoção conjunta na qual expuseram jogos do Xbox 360 em aparelhos de HDTV.

Em seu pronunciamento na CES, a maior feira de eletrônicos de consumo do mundo, Gary Shapiro, presidente da Consumer Electronics Association, afirmou que a CES de 2007 é marcada por uma nova convergência: de conteúdo, serviços e produtos, mostrando que essa não é uma tendência apenas dos consoles da Sony e da Microsoft, mas de todo o mercado de eletroeletrônicos.

A seguir, analisaremos o impacto dessas novas tecnologias digitais sobre o modelo de negócios da Microsoft e da Sony, principais empresas desse setor, e de que forma elas têm ajudado essas empresas a se reinventar e a revolucionar o mercado do entretenimento digital.

**A novata.** A Microsoft está se reinventando, passando a produzir *hardware* ao mesmo tempo em que explora suas competências centrais como desenvolvedora de *software* com seus consoles, o Xbox e o novo Xbox 360. Mas o primeiro Xbox teve um alto custo para a empresa.

O mercado de *videogames* tem uma estrutura de obtenção de receitas em que os consoles são vendidos com prejuízo e o ganho se origina na venda dos jogos. Naturalmente, melhoras na tecnologia e economias de escala ajudam a reduzir os custos, mas o segredo dessa indústria é aumentar sua rede de usuários, pois, quanto maior for, mais capaz será de atrair desenvolvedores de jogos e novos consumidores.

Estima-se que a Microsoft tenha perdido US\$ 3,7 bilhões com o primeiro Xbox devido à dificuldade encontrada para mudar seu modelo mental de empresa de *software* para também uma de *hardware*, resultando em uma série de equívocos, entre eles uma má avaliação do custo do disco rígido e a excessiva dependência de *chips* Intel e Nvidia, tornando a Microsoft refém da política de preços dessas empresas.

No entanto, com o novo Xbox 360, lançado no final de 2005 (e no final de 2006 no Brasil), a Microsoft buscou

maior controle de custos, principalmente com sua associação com a IBM para fabricação da CPU e com a ATI para o desenvolvimento de seu *chip* gráfico, sobre o qual reteve a propriedade intelectual. Além disso, otimizou a fabricação do console com as empresas prestadoras de serviços de manufatura Flextronics e Winstrom Corp, com um novo sistema de TI integrando toda sua cadeia de suprimentos.

Mesmo assim, o problema do custo continua. O custo de produção do Xbox 360 era, no lançamento, de US\$ 557,27, conforme estudo da iSuppli, contra um preço ao usuário final de US\$ 400. Analistas estimam que a Microsoft tenha, em um ano, reduzido os custos do Xbox 360 e a venda de cerca de 5 jogos por console a US\$ 52 tenha ajudado nos resultados.

O Xbox 360 é formado por 1700 peças fabricadas por cerca de 250 fornecedores ao redor do mundo. Gerenciar essa complexa cadeia produtiva levou a Microsoft a implementar um novo sistema de TI. Mesmo assim, as primeiras unidades do Xbox 360 apresentavam falhas, como superaquecimento, e a falta de peças causou uma escassez do produto, o que pode ter custado muito à Microsoft, já que ela necessitava ampliar ao máximo sua base de usuários antes da chegada do PlayStation 3 ao final de 2006. Mesmo assim, ela conseguiu vender 10,4 milhões de unidades até o lançamento da Sony.

**As razões da mudança.** A questão mais importante em relação ao caso Microsoft é a de por que a maior empresa de *software* do mundo entrou na disputa pelo mercado de consoles domésticos. Há uma série de razões para isso.

A primeira tem a ver com a crescente dificuldade de se levar o PC até a sala de estar. Segundo Dean Takahashi, no livro *Opening the Xbox*, a Microsoft buscava se preparar para uma era pós-PC e desenvolveu o Windows CE para *pockets PC*, comprou a Webtv Networks e se lançou nos *videogames*. Isso, de certa forma, já era algo esperado, pois os *games* eram, na época, a segunda aplicação mais utilizada nos PCs residenciais. Além disso, o sucesso da Sony nesse campo e seu potencial domínio da sala de estar não passou despercebido por Bill Gates.

Mas a continuação dessa estratégia com o Xbox 360 não foi o êxito do PlayStation 2 da Sony, mas sim o sucesso do iPod, da Apple. A Apple vendia ao cliente uma experiência integrada, e não mais apenas um eletrônico de consumo. O projeto Xbox 360 segue esse modelo: oferece integração plena entre serviços, *hardware* e *software* – desde o *design* até a compra de jogos *on-line*.

Naturalmente, uma fusão entre *hardware*, *software* e serviços pode colocar a Microsoft em rota de colisão com seus maiores clientes e parceiros, mas essas empresas



não enxergam os consoles como ameaça. No entanto, o Xbox 360 e o PlayStation 3 podem ser comparados aos PCs mais potentes do mercado em termos de *hardware*, podendo substituir o PC de casa e ser uma completa central de entretenimento. Provavelmente esse é o objetivo futuro da Microsoft, que está apostando em sua divisão de entretenimento. Segundo Bill Gates, em seu discurso de abertura da CES 2007, seu objetivo é conectar a casa do futuro. Para ilustrar, demonstrou a integração do Xbox Live, plataforma de jogos *on-line* do Xbox e Xbox 360, com o Windows Vista, e a integração do Xbox 360 com a TV digital, HD DVD e PCs.

Um ponto que reforça essa mudança no modelo de negócios da empresa foi o lançamento do Zune, seu reprodutor de MP3, lançado no ano passado, utilizando a

experiência obtida com a linha XBox, em termos de experiência integrada e convergência digital.

A Microsoft utilizou sua *competência central* como desenvolvedora de *software* para gerar uma experiência integrada através do Xbox Live, criando um senso de comunidade e permitindo a compra de itens, como jogos, fases ou roupas, que poderão no futuro ser criados pelos próprios usuários. Em jogos massivos *on-line*, com universos virtuais, existem economias semelhantes a economias reais, com compra e venda de bens, e os fabricantes de consoles estão em posição única de explorar essas transações.

**Liderança e inovação.** Ao contrário do que ocorreu com a Microsoft, o PlayStation 3 (PS3) não representa uma mudança radical no caso da Sony – afinal, ela é uma

#### Quadro 1 – Os “4 Cs”

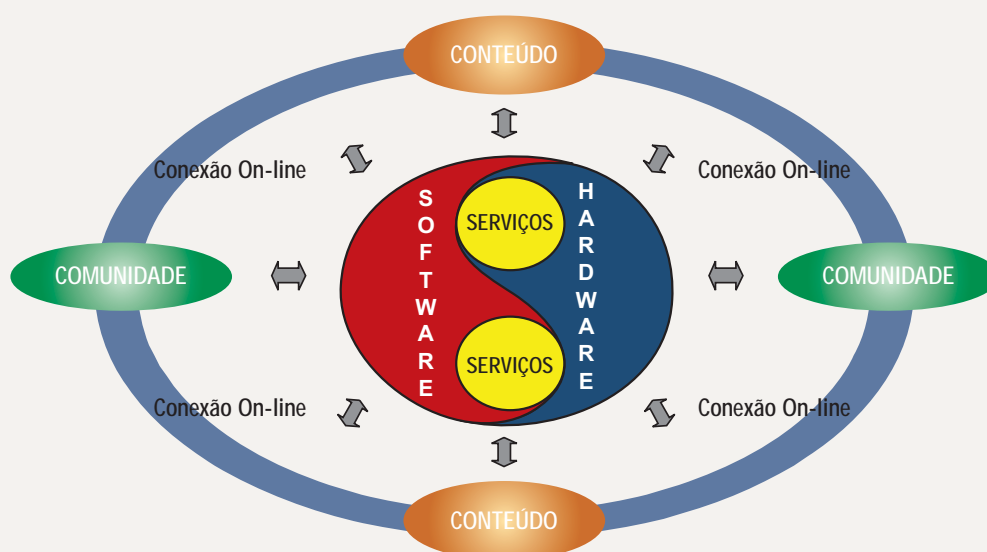
A estratégia *on-line* na indústria de consoles pode ser definida em 4 Cs (comunidade, comércio, comunicação e conteúdo), que têm como base a integração entre *hardware*, *software* e serviços:

**Comunidade:** construída com os usuários, que poderão criar listas de amigos, interagir entre si e encontrar desafiantes do mundo todo, com comunicação via bate-papo de voz e vídeo.

**Conteúdo:** além dos jogos em si e conteúdo extra feito pela indústria, os usuários poderão criar conteúdo.

**Comércio:** microtransações envolvendo conteúdo gerado pela empresa ou usuários, com a empresa gerando receita na venda direta ou intermediação.

**Comunicação:** é a interação e integração com o usuário, e o suporte para que os usuários se comuniquem entre si.



das maiores produtoras de eletroeletrônicos do mundo e a principal fabricante de consoles domésticos de *videogame*, conhecida pelos sucessos dos consoles PlayStation e PlayStation 2.

Segundo o *site* da Sony, 12% de suas receitas operacionais e vendas vieram da divisão de jogos no ano fiscal encerrado em março de 2006, sendo a segunda maior receita operacional de todo o grupo. O PlayStation roubou a liderança da Nintendo com um *hardware* poderoso, facilitando a criação de jogos, uma nova tecnologia 3D e uma nova mídia, o CD-Rom, com um custo mais baixo que o dos cartuchos dos concorrentes e eliminando a necessidade grandes estoques, já que os CDs poderiam ser gravados rapidamente de acordo com a demanda.

No lançamento do PS2, a Sony aproveitou a *expertise* obtida com o PlayStation e como produtora de eletrônicos e iniciou a convergência nos *videogames*, com acesso à Internet e DVD, e focou em jogos para um público mais adulto, aproximando os jogos dos filmes graças a um *hardware* poderoso. Como consequência, quando a Microsoft lançou o Xbox, o PS2 já havia vendido mais de 20 milhões de unidades, dificultando a entrada da rival.

Um grande trunfo da Sony foi apostar na base de jogadores do console anterior, permitindo a retrocompatibilidade (jogos antigos funcionam na nova plataforma) e facilitando a migração dos usuários. No PS3 o objetivo é mais ousado: a Sony quer usar sua base de 100 milhões

de consoles PS2 para popularizar sua mais alta aposta, o padrão para substituir o DVD chamado Blu-ray, e não repetir os erros da disputa entre VHS e Betamax, em que a Sony saiu derrotada.

## **Estima-se que a Microsoft tenha perdido 3,7 bilhões de dólares ao longo de cinco anos com o primeiro Xbox. Isso teria ocorrido devido à dificuldade encontrada pela empresa para mudar seu modelo mental – de empresa de *software* para também uma de *hardware*.**

**Lance ousado.** Tendo em vista o custo mais alto do Blu-ray e a política de subsídio do *hardware*, a Sony provavelmente perderá muito dinheiro até ganhar o mercado e consolidar o Blu-ray como substituto do DVD. Além disso, o alto preço do console com versões de US\$ 499 e US\$ 599 pode afastar os consumidores, já que o console Wii da Nintendo, com um controle revolucionário que aumenta a interatividade, custa US\$ 250 e o Xbox 360, na versão mais simples, US\$ 299. Isso estimula no mercado a dúvida se o console conseguirá o sucesso almejado.

Além de se valer da capacidade instalada, com a retrocompatibilidade de jogos, a Sony está apostando no novo

### **Quadro 2 – Blu-ray**

Na disputa entre VHS e o Betamax, a Sony foi perdedora apesar da melhor tecnologia. Vemos hoje uma disputa semelhante entre Sony e Toshiba, pelo formato que substituirá o DVD, um mercado atualmente de mais de US\$ 25 bilhões ao ano. As características dos sistemas das empresas são muito semelhantes. A diferença está no preço maior da solução da Sony, o Blu-ray, e na capacidade de armazenamento de 50 GB do Blu-ray contra 30 GB do HD DVD da Toshiba.

Ambas buscaram o apoio de diversas empresas, como Apple e Panasonic (Sony), e Microsoft e Warner (Toshiba). A Sony tem a grande base instalada do PS2, mas a Toshiba tem o apoio do sistema operacional mais popular do mundo.

No entanto, ainda existem outros pontos que não deixam a disputa somente entre as duas empresas. A China desenvolveu um novo formato de DVD, e surgem alternativas, como o vídeo digital sobre demanda, tornando a disputa mais complexa, em que essas tecnologias podem ser suplantadas antes de se tornarem dominantes.



Quadro 3 – **Microsoft versus Sony**

	MICROSOFT	SONY
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominar a conectividade via Internet</li> <li>- Trazer o PC para a sala de estar</li> <li>- Ganhar experiência na produção de <i>hardware</i> e integração deste com <i>software</i> e serviços</li> <li>- HD DVD como um opcional</li> <li>- Lançar a o primeiro modelo da nova geração antes e ganhar mercado</li> <li>- Utiliza <i>hardware</i> baseado no que existe para PCs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Popularizar o sistema Blu-ray</li> <li>- Produto-chave na estratégia geral da empresa para dominar a indústria de eletroeletrônicos/entretenimento</li> <li>- Lançamento posterior com ferramenta mais poderosa</li> <li>- Desenvolve tecnologia (<i>hardware</i>) própria</li> <li>- Aproveitar-se de sua grande base instalada</li> <li>- Conectar seus produtos eletroeletrônicos por meio do <i>chip</i> Cell</li> </ul>
Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conectividade, capacidade <i>on-line</i> refletindo sua experiência com <i>software</i></li> <li>- Fonte recorrente de receita e protegida de pirataria com o Live e microtransações</li> <li>- Plataforma de fácil manuseio para desenvolvimento de jogos e, portanto, com mais títulos</li> <li>- Já possui base instalada de 10 milhões de consoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Hardware</i> mais poderoso aliado ao seu <i>expertise</i> com a criação de <i>hardware</i></li> <li>- Retrocompatibilidade de jogos</li> <li>- Grande base de jogadores com o PlayStation 2</li> <li>- Nome reconhecido como líder de mercado nos <i>videogames</i> e como fornecedor de eletroeletrônicos</li> </ul>
Pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas para suprir a demanda</li> <li>- <i>Hardware</i> não tão poderoso e tido como frágil</li> <li>- Pode ter se antecipado no lançamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior custo do <i>hardware</i> (em grande parte devido ao leitor de Blu-ray)</li> <li>- Demorará até que os jogos utilizem toda a capacidade <i>hardware</i></li> <li>- Maior dificuldade para desenvolver jogos</li> <li>- Não mostrou estratégia <i>on-line</i> clara</li> <li>- Poucos jogos disponíveis no lançamento</li> </ul>

*chip* Cell (desenvolvido pela IBM e pela Toshiba), que permite jogos mais realistas. A Sony pretende usar o *chip* Cell em outros eletroeletrônicos e fazer com que seus produtos se comuniquem, ao mesmo tempo em que tenta fazer isso com suas equipes de desenvolvimento, para evitar falhas – como seu fraco desempenho em tocadores de MP3.

No entanto, o *chip* Cell é um avanço tão radical em termos de tecnologia que dificulta o desenvolvimento de jogos. Essa dificuldade pode prejudicar a relação da Sony com os desenvolvedores. A ausência de bons jogos, por sua vez, pode comprometer as vendas, afinal, os principais compradores são os fãs de jogos.

**Futuro.** Os exemplos, aqui apresentados, dos lances estratégicos das duas maiores empresas do setor de entretenimento digital revelam as tendências que podemos esperar para essa indústria nos próximos anos. Com o lançamento dos consoles da Microsoft e da Nintendo no

Brasil ao final de 2006, passamos a ter um papel mais importante nesse cenário.

Só o futuro poderá julgar a estratégia vitoriosa. Seja como for, a derrota não atingirá ambas as empresas da mesma forma. Pelo que mostramos neste artigo, a Sony terá muito mais a perder, pois depende mais intensamente do *videogame* como fonte de receitas e para alavancar a venda de outros produtos com o Blu-ray e eletrônicos com o *chip* Cell.

---

Fernando Claro Tomaselli

Mestrando em Administração de Empresas pela FGV-EAESP

E-mail: fctomaselli@yahoo.com.br

Luiz Carlos Di Serio

Doutor em Engenharia da Produção pela EESC/USP

Prof. do Departamento de Produção e Operação Industrial da FGV-EAESP

E-mail: ldiserio@fgvsp.br