

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 Winstron 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”

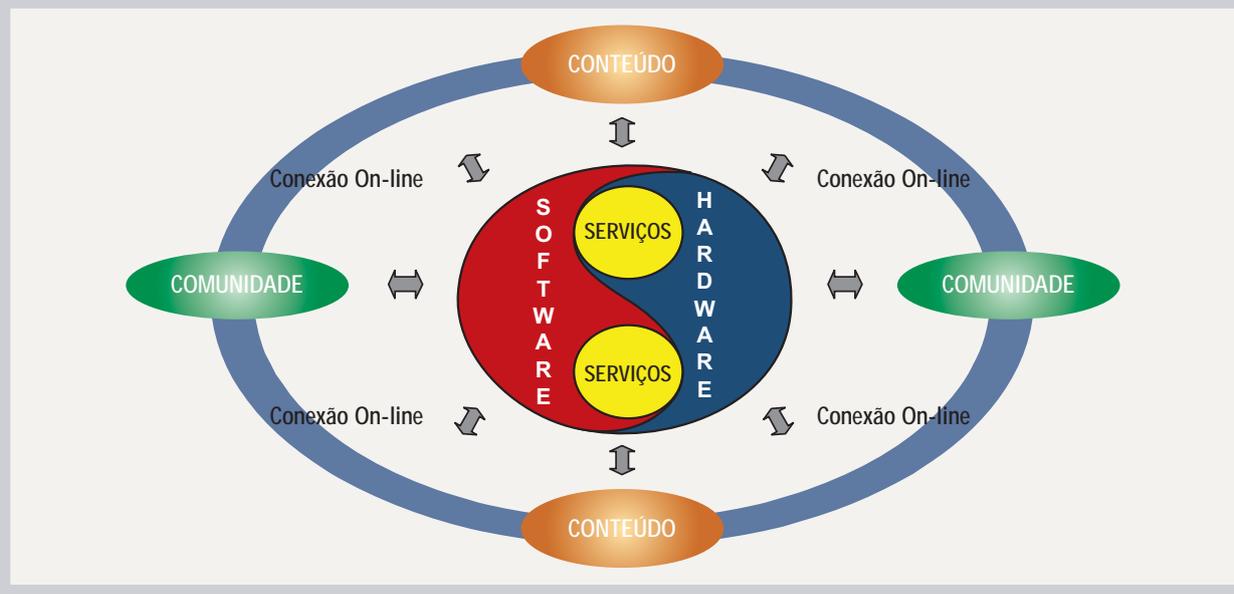
A estratégia *on-line* na indústria de consoles pode ser definida em 4 Cs (comunidade, comércio, comunicação e conteúdo), que têm como base a integração entre *hardware*, *software* e serviços:

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

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